

Vergaderjaar 1995–1996

**24 653**

## **Situatie bij het CTSV**

**Nr. 17**

### **GESPREKKEN**

#### **INHOUDSOPGAVE**

##### **Donderdag 6 juni 1996**

**blz.**

- |    |   |    |
|----|---|----|
| 1. | prof. mr. M. Scheltema, hoogleraar bestuursrecht aan de Rijksuniversiteit Groningen                                   | 3  |
| 2. | mw. M. Drijver, werknemersvoorzitter Bedrijfsvereniging voor Bank- en Verzekeringswezen Groothandel en Vrije Beroepen | 11 |
| 3. | W. Etty, interim-bestuurder Ctsv  | 25 |
| 4. | F. G. Kordes, voormalig adviseur van het Ctsv-bestuur   | 39 |
| 5. | prof. mr. W. J. P. M. Fase, voormalig voorzitter SVr  | 51 |

##### **Vrijdag 7 juni 1996**

- |     |  |     |
|-----|--|-----|
| 6.  | dr. P. C. Hermans, directeur informatievoorziening Ctsv  | 63  |
| 7.  | drs. E. C. J. E. Czyzewski, voormalig directeur Ctsv   | 81  |
| 8.  | mr. P. F. van Loo, directeur sociale verzekeringen ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid | 101 |
| 9.  | dr. Ph. Eijlander, directeur directie toezicht ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid     | 115 |
| 10. | drs. E. J. Mulock ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid                                  | 131 |

##### **Maandag 10 juni 1996**

- |     |  |     |
|-----|--|-----|
| 11. | drs. M. J. van Rooijen, voormalig bestuurslid Ctsv                         | 149 |
| 12. | G. J. P. van Otterloo, voormalig bestuurslid Ctsv                          | 171 |
| 13. | mr. E. J. J. E. van Leeuwen-Schut, voormalig voorzitter Ctsv               | 185 |
| 14. | R. L. O. Linschoten, staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid | 201 |
| 15. | drs. A. P. W. Melkert, minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid       | 221 |

# Verslag van het openbare gesprek in het kader van de werkzaamheden van de Tijdelijke onderzoekscommissie CTSV op donderdag 6 juni 1996 in het gebouw van de Tweede Kamer der Staten-Generaal te Den Haag

donderdag 6 juni 1996

Aanvang 9.00 uur

Geprek 1

**Gesproken wordt met de heer Scheltema**

**Voorzitter: Van Zijl**

Aanwezig zijn voorts de leden van de commissie: Van Dijke, Klein Molekamp, Reitsma, Sipkes en Van Walsem, alsmede mevrouw Pe (griffier)

De **voorzitter**: Professor Scheltema, hartelijk welkom bij het publieke gedeelte van ons onderzoek. De Kamer heeft ons de opdracht gegeven om alle verhoren die niet in beslotenheid hoeven plaats te vinden, in het openbaar te houden. De verhoren van vandaag zijn een vorm van publieke verantwoording voor ons werkt tot op heden. Wij zullen vijftien mensen in het openbaar horen. Die keuze is altijd een beetje arbitrair, maar wij denken op deze wijze een goed beeld van onze werkzaamheden tot op heden te kunnen geven aan degenen die ons werk volgen.

Professor Scheltema, u bent hoogleraar bestuursrecht in Groningen. U was ons al op een andere manier behulpzaam. Uw medewerkers hebben ons geholpen met het in kaart brengen van het fundament, de vloer van ons werk. Daarover willen wij ook vandaag met u van gedachten wisselen. Het fundament wordt gevormd door het ontstaan van de wet en alles wat daarmee samenhangt. Het gaat om de wijze waarop het CTSV zijn positie heeft gekregen met alle verantwoordelijkheden en taken die daarbij horen.

Collega Van Walsem zal de aftrap verrichten.

De heer **Van Walsem**: Professor

Scheltema, ik wil graag een aantal zaken met betrekking tot het ZBO met u bespreken. Ik wil weten wat uw visie is op de status van het ZBO, in casu het CTSV. Daarnaast hoor ik graag uw visie op de spanning die er is tussen de onafhankelijkheid van een ZBO en de ministeriële verantwoordelijkheid. Tot slot verneem ik graag van u of u nog aanbevelingen heeft voor het toezicht. Komt een ZBO daar het meest voor in aanmerking? Wellicht is wijziging van de wet nodig, zoals een heldere omschrijving van taken en verantwoordelijkheden van minister en CTSV.

Wat is volgens u een zelfstandig bestuursorgaan?

De heer **Scheltema**: Om het eenvoudig te zeggen, is dit een orgaan van de rijksoverheid waar de minister niet volledig de baas over is. Dat is dus anders dan bij het departement, want daar is hij de baas en kan hij zeggen wat er moet gebeuren. Bij een ZBO is dat niet het geval. Daar zijn de mogelijkheden om te sturen beperkt. Er zijn ZBO's die behoorlijk zelfstandig zijn en waar de minister weinig te sturen heeft en er zijn ook ZBO's waarbij de minister veel bevoegdheden heeft. De minister is echter nooit helemaal de baas.

De heer **Van Walsem**: Is er sprake van hiërarchische ondergeschiktheid?

De heer **Scheltema**: Nee, bij een ZBO is er nooit sprake van een hiërarchische ondergeschiktheid. Zodra dat het geval is, kan de minister sturen en opdrachten geven. Dat betekent dat de zelfstandigheid die bij een ZBO per definitie aanwezig moet zijn, verloren gaat.

Hiërarchie tussen minister en het ZBO betekent dat er geen sprake meer is van een ZBO.

De heer **Van Walsem**: Er is enige verwarring over de vraag of het CTSV een ZBO is of niet. In de parlementaire behandeling sprak de staatssecretaris erover als ware het een ZBO, maar volgens mij is dat een slip of the tongue geweest. Is het CTSV een ZBO?

De heer **Scheltema**: Dat is een moeilijke vraag, omdat zowel de wet als de wetsgeschiedenis nogal onduidelijk is. In de wet zijn er elementen van beide constructies te vinden. Aan de ene kant is er duidelijk de gedachte dat het een ZBO is omdat aan de minister een beperkt aantal bevoegdheden wordt gegeven, bijvoorbeeld de bevoegdheid om inlichtingen te vragen, om besluiten te vernietigen en om bepaalde besluiten goed te keuren. Dit soort bevoegdheden zijn niet nodig als je toch al de baas bent. Aan de andere kant is er een bepaling – die overigens geen beperkingen kent – dat de minister aanwijzigingen kan geven aan het CTSV. Daardoor ben je geneigd, het voorgaande een beetje in twijfel te trekken. Als er aanwijzingen gegeven kunnen worden, dan lijkt dat weer een beetje op de hiërarchie die er bij een ZBO niet kan zijn. In zekere zin wordt dit ook weerspiegeld in de wetsgeschiedenis. Er worden termen gebruikt die wijzen op een ZBO, maar soms wordt er ook op gewezen dat er sprake moet zijn van een hiërarchie die behoort bij de ministeriële verantwoordelijkheid.

De heer **Van Walsem**: In de toelichting op de wet en tijdens de

parlementaire behandeling wordt gewezen op een terughoudend gebruik van het instrumentarium van de minister. Heeft deze toevoeging staatsrechtelijk enige betekenis? Vindt u dat de bevoegdheden van de minister met nadruk in de wet vermeld moeten worden?

De heer **Scheltema**: Bij een constructie als een ZBO heeft een minister alleen die bevoegdheden die hem uitdrukkelijk in de wet zijn toegekend. Als er geen bevoegdheden zijn toegekend, heeft hij die ook niet. De zelfstandigheid is het uitgangspunt. Het terughoudend gebruik van bevoegdheden komt pas aan de orde op het moment dat een minister bevoegdheden heeft. Voor de beantwoording van de vraag of iets een ZBO is, is niet de vraag of er gebruik gemaakt wordt van de bevoegdheden beslissend, maar de vraag wat de bevoegdheden zijn.

Als men bevoegdheden heeft, kan daar terughoudend gebruik van gemaakt worden. Als dat wenselijk is, kan het beleid echter ook gewijzigd worden. Men kan de terughoudendheid later weer laten varen.

De heer **Van Walsem**: Is het van belang dat in de wet expliciet genoemd wordt of het CTSV al of niet een ZBO is? Had dat moeten gebeuren?

De heer **Scheltema**: Het is van groot belang dat de wet duidelijkheid verschaft en dat wordt aangegeven wat de bedoeling is. Als dat niet gebeurt, is de wet onduidelijk en dat geeft in de praktijk meestal reden tot problemen. Daar moet de wet dus duidelijkheid over geven. Als het begrip "zelfstandig bestuursorgaan" was gebruikt, was die duidelijkheid wellicht vergroot. Die duidelijkheid hangt ook samen met de bevoegdheden die zijn toegekend.

De heer **Van Walsem**: Wat is uw opvatting over de stelling: hoe meer publieke taken in het geding zijn waar het toezicht op gericht moet worden, des te meer sturend het orgaan moet zijn? Moeten er meer sturingsbevoegdheden aan het orgaan worden gegeven, als er meer publieke taken in het geding zijn of juist minder?

De heer **Scheltema**: Het gaat dan om een ZBO met een toezichthou-

dende taak, zoals het CTSV. Dan is het de vraag hoeveel bevoegdheid tot sturing...

De heer **Van Walsem**: Ik zal het iets concreter formuleren. Wij kunnen het CTSV vergelijken met toezichtinstellingen zoals de verzekeringskamer. Het CTSV heeft echter duidelijk meer publieke taken. Heeft dat ook gevolgen voor de mate van sturing?

De heer **Scheltema**: Tussen de taak van de verzekeringskamer en die van het CTSV zit duidelijk verschil. Het bijzondere van het CTSV is dat het als taak heeft om toezicht te houden op andere ZBO's, zoals de uitvoeringsorganen van de sociale zekerheid, TICA enzovoorts, en dus niet, zoals bij de verzekeringskamer, op private instellingen.

Waar is het toezicht op ZBO's voor bedoeld? Als je een taak aan een ZBO toekent, doorbreek je in zekere zin het normale staatsrechtelijke patroon, namelijk dat overheidstaken onder verantwoordelijkheid van de minister worden uitgevoerd. Waarom heeft de minister die verantwoordelijkheid? Omdat de minister democratisch ter verantwoording kan worden geroepen. Wij vinden het een goed beginsel dat het parlement de minister ter verantwoording kan roepen, als er iets mis gaat bij de uitvoering van een bepaalde taak. Wil de minister ter verantwoording geroepen kunnen worden, dan moet hij ook bevoegdheden hebben. Als hij dus de baas is over het departement, dan kan hij zonder meer ter verantwoording worden geroepen voor hetgeen op het departement gebeurt. Als er een zelfstandig bestuursorgaan is ten opzichte waarvan hij beperkte bevoegdheden heeft, dan kan hij alleen ter verantwoording worden geroepen voor zover hij bevoegdheden heeft, dus voor zover hij ten opzichte van dat zelfstandig bestuursorgaan kan ingrijpen. Als er een zelfstandig bestuursorgaan is, dan is daarmee de ministeriële verantwoordelijkheid dus beperkt, in de mate dat er zelfstandigheid bestaat.

Welnu, als er zelfstandige bestuursorganen zijn, dan ligt het voor de hand dat er een zeker toezicht op die zelfstandige bestuursorganen wordt uitgeoefend. Het bestuurlijk toezicht moet worden uitgeoefend door de minister. Want de minister moet, als hij merkt dat

het te zeer misgaat of er andere dingen gebeuren dan wat beleidsmatig aantrekkelijk gevonden wordt, zekere bevoegdheden hebben, ook om ten opzichte van het parlement ter verantwoording te kunnen worden geroepen.

Dat is het bestuurlijk toezicht op een zelfstandig bestuursorgaan. Ik vind dat het een beetje merkwaardig of in ieder geval opvallend is, wanneer je dat bestuurlijk toezicht weer helemaal in een ander zelfstandig bestuursorgaan onderbrengt. En dat is toch de constructie geweest van het CTSV. Bij het CTSV is de bevoegdheid tot toezicht op de ZBO's ondergebracht, terwijl iets van die sturingsbevoegdheid toch ook bij de minister gelegd zou kunnen worden.

De heer **Van Walsem**: De minister heeft bij het CTSV de bevoegdheid tot het aanstellen, schorsen en ontslaan van het bestuur. Is daarmee niet meteen een grote ministeriële verantwoordelijkheid geschapen voor het totaal van het ZBO?

De heer **Scheltema**: Nee, dat zou ik niet denken. Het is betrekkelijk gebruikelijk dat bestuurders van ZBO's worden benoemd en ontslagen door de minister. Daar kan een zekere dwang, een zekere sturing van uitgaan. Maar je gaat natuurlijk niet voor alle dingen die misgaan, bestuurders ontslaan. Dat zijn zeer ingrijpende maatregelen. Dus het enkele feit dat de minister een niet goed functionerende bestuurder kan ontslaan, betekent niet dat daardoor het ZBO ineens onder ministeriële verantwoordelijkheid komt.

De **voorzitter**: Onafhankelijkheid en de sturingsbevoegdheid van een ZBO is vanmorgen een hoofdthema, omdat het ernaar uitziet dat daar de afgelopen 1,5 jaar wat spanning heeft gezeten. Het gaat om de mate van onafhankelijkheid en de zelfstandige bijsturingsmogelijkheden van het CTSV als ZBO. Laten we, als u het goed vindt, een aantal voorbeelden noemen waaruit die spanning is gebleken. De toezichthouder ziet toe op andere ZBO's die overigens zelfstandig hun controle organiseren, en stelt vast dat zaken niet conform de wet, dus contra legem, zijn. Hoe zou u het, in de relatie zoals u die net geschetst heeft, graag zien als het erom gaat wie in dat geval de verantwoordelijk-

heid draagt voor bijsturen, vaststellen dat iets niet mag en/of daar consequenties aan verbinden? Als het CTSV vindt dat iets contra legem is, vindt u dan dat het CTSV zou moeten bijsturen? Of vindt u dat het veel fraaier zou zijn als de minister daar vanwege de publieke taken de verantwoordelijkheid voor neemt?

De heer **Scheltema**: Zeker waar het gaat om het sturen op hoofdlijnen, het bekijken hoe het beleid in elkaar moet zitten en of er belangrijke ingrepen gedaan moeten worden, lijkt het me in ons staatsrechtelijke systeem logisch dat de minister daarvoor de verantwoordelijkheid draagt. Dat zijn zaken waarover een publiek debat en een debat in de Kamer mogelijk zou moeten zijn. Dat zou betekenen dat dat geen kwestie is van deskundigen – die nu juist degenen zijn die het ZBO c.q. het CTSV aanvoeren – maar dat dat een afweging is waar ook de minister als politiek verantwoordelijke bestuurder bij betrokken zou moeten zijn. Ik zou me kunnen voorstellen dat een taakverdeling waarbij het CTSV vanuit de deskundigheid die daar ondergebracht is – want de deskundigheid is de reden van de zelfstandigheid – nagaat, onderzoek doet, controleert wat er gebeurt, maar dat het ingrijpen tot de bevoegdheid van de minister zou behoren. Dat zou ook een goed denkbare constructie zijn.

De **voorzitter**: Bent u niet bang dat daarmee een toezichtsorgaan verwordt van leeuw tot lam? Men signaleert wat, men controleert een beetje, men onderzoekt hier en daar wat. Maar als het erop aankomt om te zeggen: stop, u bent verkeerd bezig, dan komt de minister. Holt u met zo'n redenering de positie van de toezichthouder niet uit?

De heer **Scheltema**: Dat kan natuurlijk zijn. Misschien zijn niet alle omstandigheden precies hetzelfde. Ik probeer het even te zetten tegen de staatsrechtelijke achtergrond en het dan in verband te brengen met de taak van de minister. Er zijn natuurlijk ook argumenten dat het, als je heel snel moet ingrijpen, allemaal te veel tijd neemt. U vraagt mij of een dergelijk orgaan dan niet van leeuw tot lam wordt. Het is toch zo dat de controle die dan wordt uitgevoerd en de dingen die door het bestuursorgaan worden opgemerkt,

natuurlijk in de openbaarheid komen. Daar wordt duidelijk wat er aan de hand is. Als er geconstateerd wordt dat dingen niet goed gaan, dan wordt dat door een onafhankelijk en deskundig orgaan geconstateerd. Ik denk dat dat een feit is waar anderen rekening mee moeten houden. Die anderen zijn in de eerste plaats de organen op wie het toezicht wordt uitgeoefend. De rapporten van de Rekenkamer maken bijvoorbeeld wel eens indruk. Dat komt niet omdat de Rekenkamer verder veel bevoegdheden heeft, maar omdat de rapporten een zekere indruk kunnen maken. Aan de andere kant kan ook de minister die rapporten krijgt waaruit blijkt dat de zaken niet helemaal goed gaan, niet lui achterover blijven leunen. Dit zijn dingen die in de openbaarheid komen.

De **voorzitter**: Ik denk dat het nodig is om het wat preciezer te zeggen. Het CTSV constateert bijvoorbeeld dat er in de aspergestekerijen in Noord-Limburg dingen tegen de wet gebeuren. Een uitvoeringsorgaan maakt daar afspraken die contra legem zijn. Het CTSV constateert dat, maakt daar een prachtig rapportje over. In de Kamer praten wij er nu al vijf jaar over dat het zo niet kan in de aspergewereld. Zou het dan niet beter zijn als het CTSV in dat geval zou kunnen zeggen: dit is tegen de wet; wij verbinden daar conclusies aan, we schrappen of schorsen een besluit of we grijpen in in de budgetten? Dan ben je toch krachtiger als toezichthouder dan wanneer je hier de politiek, ons soort hier achter de tafel, maar eindeloos laat kissebissen over hoe het verder moet met die aspergeteelt?

De heer **Scheltema**: Ja en nee. Je kunt ook ingrijpen, dus je hebt een andere positie. De vraag is of je vindt dat dit moet gebeuren via het bestuursorgaan of via de minister. Tegelijkertijd is het zo dat je, als je zelf bevoegdheden gaat uitoefenen, ook meebestuur. In ieder geval kan het in bepaalde gevallen de vraag zijn in hoeverre de wet zo duidelijk is dat je je precies aan de letter van de wet moet houden of in hoeverre je toch iets soepeler moet zijn. Dat soort vragen speelt dan toch ook een beetje een rol. Als je als toezichthouder toestaat dat bepaalde dingen gebeuren, dan ben je ook weer bij het beleid betrokken. Dat is natuurlijk ook weer een nadeel.

De **voorzitter**: Zou hier een rol voor de rechter kunnen zijn? Het CTSV constateert dat iets tegen de wet is. De politiek zou het graag anders zien. Als het CTSV dan zou besluiten dat iets contra legem is, zou er dan bij beleidsmatige omstandigheden die vragen om een relativering van de hardheid van die conclusie, een rol voor de rechter zijn weggelegd? Is dat denkbaar?

De heer **Scheltema**: Ja. Er is natuurlijk bij het controleren van datgene wat er bij sociale-zekerheidsuitkeringen gebeurt, een belangrijke rol voor de rechter weggelegd. De rechter kan beroepen tegen het weigeren van uitkeringen beoordelen. De invloed van de rechter is in zekere zin wel belangrijk, maar tegelijkertijd ook beperkt. Mensen die bijvoorbeeld te veel uitkeringen krijgen, gaan nooit naar de rechter. De controle van de rechter op datgene wat er gebeurt, is geen systematische controle.

De **voorzitter**: Wij praten dan over individuele gevallen. Ik bedoel meer twist over de uitleg van de wet. Het CTSV constateert dat een regeling niet op een bepaalde manier bedoeld is, tegen de wet is. Het zou hier conclusies aan willen verbinden. De minister of de staatssecretaris oordeelt anders.

De heer **Scheltema**: Een uitvoeringsorgaan denkt de wet aan zijn zijde te hebben, terwijl de toezichthouder zegt dat de wet dit niet toestaat. De constructie is denkbaar dat je probeert, het oordeel van de rechter daarover in te roepen. Dat kan in die zin dat het toezichthoudend orgaan of degene die eventueel een aanwijzing kan geven een maatregel neemt waartegen het uitvoeringsorgaan een procedure bij de rechter aanhangig kan maken. Die mogelijkheid bestaat. Het is wel zo dat de gehele Organisatiewet sociale zekerheid op de negatieve lijst van de Algemene wet bestuursrecht staat, zodat als het ware in beginsel geen beroep tegen besluiten van een toezichthoudend orgaan mogelijk is.

De **voorzitter**: U zegt zelf, beducht te zijn voor een al te grote beleidsrol van het toezichtorgaan. Ik zoek in mijn vraagstelling naar wegen om anderen, die wel die verantwoordelijkheid zouden kunnen dragen, een rol te laten spelen.

Ik keer terug naar de onafhankelijkheid van het CTSV, waarover het laatste jaar nogal wat te doen is geweest. Wat behoort tot de bevoegdheden van het CTSV? De wet is daarover in die zin niet duidelijk dat er op zijn minst twist over is ontstaan tussen de staatssecretaris en het CTSV. Mevrouw Van Leeuwen heeft op 17 november in een speech gezegd dat het CTSV onafhankelijk ten opzichte van de minister staat en in zekere zin zijn eigen agenda bepaalt. Dit geldt ook voor wat het wil onderzoeken, het verrichten van een soort effect-rapportages en conclusies die men wil verbinden aan cijfers die men verzamelt en die van invloed kunnen zijn op beleidsvorming. Mevrouw Van Leeuwen zegt dat het CTSV daarin een grote mate van onafhankelijkheid heeft, ook ten opzichte van de staatssecretaris. Wat vindt u daarvan?

De heer **Scheltema**: Aan de ene kant is de wet zo onduidelijk dat het heel moeilijk is om te bepalen hoe ver die onafhankelijkheid gaat. Aan de andere kant kent de wet een aantal bevoegdheden toe aan het CTSV. De minister heeft eventueel de bevoegdheid om in te grijpen of aanwijzingen te geven. Ik vind dat het voor de hand ligt dat het CTSV zijn taak zo opvat dat het begint met zelfstandig een beleid uit te zetten. Het kan dan eventueel zijn dat de minister het daar niet mee eens is. Dan geeft dat de mogelijkheid voor de minister om aanwijzingen te geven, maar het ligt wel een beetje voor de hand dat het CTSV zijn positie zodanig opvat dat het zelf het voortouw neemt bij het bepalen van de wijze waarop de taken moeten worden uitgeoefend.

De **voorzitter**: De wet is daar onduidelijk over. U zegt dat u zich daarnaast vanuit die onduidelijkheid en uw visie op wat een ZBO zou moeten zijn, kunt voorstellen dat men bij zo'n instelling begint te denken dat er ruimte is voor zelfstandig onderzoek en effect-rapportages. Vanuit die optiek hebt u begrip voor de uitspraak voor mevrouw Van Leeuwen?

De heer **Scheltema**: Ja.

De **voorzitter**: Los van de onduidelijkheid van de wet, vindt u dat het hoort dat zo'n zelfstandig orgaan dit

type onderzoek uitvoert, effect-rapportages houdt naar doelmatigheid van regelgeving, advies daarover uitbrengt en relaties legt met komende wetgeving die men op basis van de cijfers van een bepaald oordeel of advies kan voorzien?

De heer **Scheltema**: Dat lijkt mij een heel geschikte taak om aan een zelfstandig bestuursorgaan toe te kennen. Als je het ZBO beschouwt – dat is in dit geval zo geweest – als een bestuursorgaan dat geleid wordt door een aantal mensen die juist vanwege hun deskundigheid zijn uitgezocht, kun je denken dat dit soort onderzoek of dat soort volgen van gegevens, het naar buiten brengen van de ontwikkelingen, tot de taak van een ZBO hoort. Daarin is het onafhankelijk. Men kan erop vertrouwen dat die gegevens vanuit de invalshoek van de deskundigheid naar voren worden gebracht. Ik zou denken dat dit een soort taak is die goed aan een zelfstandig bestuursorgaan kan worden toegekend.

De **voorzitter**: U heeft ongetwijfeld ter voorbereiding van dit gesprek nog eens naar de wet gekeken, voor zover u daarvoor de tijd had. Wij hebben gesproken over sturen, onafhankelijk en aanwijzingsbevoegdheden. Zegt u daarmee dat de wet eigenlijk tekortschiet in het op een heldere wijze positioneren van dit toezichtorgaan, als het om deze thema's gaat? Dus de aanwijzingsruimte van de minister, de eigen onafhankelijkheid van een toezichtorgaan, de vraag inzake wel of niet sturend toezicht, schiet de wet op dat terrein niet tekort? Zo ja, kunt u dan preciseren waarin?

De heer **Scheltema**: Ik vind dat de wet weinig helder is, omdat aan de ene kant de indruk wordt gewekt van zelfstandigheid en aan de andere kant de onbepaalde aanwijzingsbevoegdheid aanwezig is. In die zin is er dus duidelijk sprake van onhelderheid en tegenstrijdigheid. Op het punt van sturend toezicht – wat dit dan ook precies mag betekenen – is het wat minder onhelder. Het is in ieder geval zo dat in de wet niet aan de minister, maar aan het CTSV bevoegdheden worden gegeven, ook om te sturen, in te grijpen ten opzichte van de uitvoeringsorganen. In die zin is het wel duidelijk dat het CTSV dat ten opzichte van de onder toezicht

staande organen mag doen. Maar de constructie, met name in de relatie tussen minister en CTSV, is niet helder in de wet neergelegd.

De **voorzitter**: Ik wil u confronteren met een casus uit het recente verleden bij het CTSV. Uit de gesprekken hebben wij meegekregen dat de staatssecretaris het CTSV berispt op het voeren van een bepaald PR-beleid. Men vindt het enerzijds niet prettig, niet goed, niet verstandig dat het CTSV in persberichten een oordeel geeft over wat men aantreft in uitvoeringsland. Anderzijds zegt het departement dat een conflict met de directie, het benoemen van directeuren, een oordeel over de wijze waarop een bestuur omgaat met mandatering van bestuur, een zaak van het ZBO zelf is. Dat zijn dus twee invalshoeken voor de wijze waarop het departement aankijkt tegen hetgeen waarover het al dan niet denkt iets te moeten zeggen. Het zegt enerzijds iets over hoe persberichten van het CTSV eruit moeten zien en anderzijds zegt het geen bemoeienis te hebben met een relatie tussen bestuur en directie. Hoe kijkt u daar tegenaan?

De heer **Scheltema**: De meest vergaande wijze waarop de minister of het departement kan ingrijpen – dat is hier ook aan de orde – is het geven van aanwijzingen. Het woord "berisping" komt in de wet niet voor. Het berispen van het CTSV kan officieel niet. Meer formeel gezien, is het zo dat als de minister of het departement niet tevreden zou zijn met hetgeen er gebeurt, dan kunnen zij een aanwijzing geven. Zij komt naar buiten en dan kan iedereen constateren dat de minister vindt dat er wat anders moet gebeuren. Als je veel bevoegdheden hebt ten opzichte van een ander orgaan ligt het ook voor de hand dat er in de informele sfeer allerlei wensen en ideeën naar voren worden gebracht, waarbij steeds op de achtergrond de dreiging is: als je niet luistert, maak ik gebruik van mijn meer formele bevoegdheden. Maar als je een orgaan een beetje op afstand zet en een eigen positie geeft, dan ligt het toch wel voor de hand dat er ook in die zin een beetje afstand wordt gehouden en dat niet alles in de informele sfeer wordt afgehandeld. Er blijft verschil tussen de verantwoordelijkheid voor hetgeen het departement doet en voor hetgeen

het zelfstandig bestuursorgaan doet. Als het departement zegt dat het zich niet met de interne organisatie moet bemoeien, dan ligt dat in eerste instantie bij het CTSV. Men zou kunnen overwegen om in te grijpen wanneer er duidelijk dingen mis gaan. Ook met betrekking tot de vraag inzake de publikatie over het PR-beleid vind ik dat in eerste instantie het zelfstandig bestuursorgaan zelf beleid voert in de mate waarin het zelfstandig is. Als de minister het daar niet mee eens is, zou hij een aanwijzing kunnen geven.

**De voorzitter:** Past in het enigszins op afstand laten functioneren van zo'n orgaan en het voorkomen dat er al te veel informele circuits zijn, dat men vier keer per jaar op het niveau van staatssecretaris en bestuur overleg pleegt of vindt u dat wel erg frequent voor iets dat zo op afstand staat?

**De heer Scheltema:** Het vier keer per jaar overleggen hoeft op zichzelf de zelfstandigheid niet in de weg te staan. Het ligt voor de hand dat men elkaar tegenkomt. Dat er een aantal problemen wordt besproken, hoeft de zelfstandigheid niet te beschamen.

**De heer Van Walsem:** Het CTSV is onafhankelijk. Hoe kijkt u er tegenaan als de Kamer een rechtstreekse relatie zou willen hebben met het CTSV? Ik denk hierbij ook aan een motie van de heer Wöltgens, waarin werd aangegeven dat de Kamer rechtstreeks door het CTSV geïnformeerd wenste te worden. Wat vindt u daarvan?

**De heer Scheltema:** Het is in ons staatsrechtelijk systeem niet zo erg gebruikelijk dat er in die zin een rechtstreekse relatie is tussen het parlement en zelfstandige bestuursorganen dat er opdrachten van het parlement naar het zelfstandig bestuursorgaan gaan. Een van de voordelen van een zelfstandig bestuursorgaan kan echter wel zijn dat de informatie op een andere manier beschikbaar komt dan wanneer taken op een departement worden uitgevoerd. Ik herinner aan de manier waarop de uitvoerings-toetsen in de sfeer van de studiefinanciering opgang hebben gemaakt. Oorspronkelijk werkte de dienst die de studiefinanciering uitvoerde, onder ministeriële

verantwoordelijkheid. Dit betekende ook dat bijvoorbeeld de vraag of een wet goed uitgevoerd kon worden, door de minister werd beantwoord. Als de uitvoeringsorganisatie daar concepten voor maakte, was het de minister die dat stuk vaststelde. Een zelfstandig bestuursorgaan kan eventueel zelf opinies daarover naar buiten brengen en is daarvoor zelf verantwoordelijk. De stukken van een zelfstandig bestuursorgaan gaan onder verantwoordelijkheid daarvan naar buiten. Dat kan de informatiepositie van het parlement versterken. In Zweden is sprake van een hoge mate van zelfstandige bestuursorganen. Van Zweedse parlementariërs heb ik wel eens gehoord dat een van de voordelen hiervan voor het parlement juist was dat de informatievoorziening van verschillende kanten tegelijk komt: zowel de departementen als de zelfstandige bestuursorganen kunnen informatie verschaffen.

**De heer Van Walsem:** Wat vindt u ervan als een staatssecretaris tegen het zelfstandig bestuursorgaan zou zeggen: alvorens u rapporten naar buiten brengt, wil ik ze graag van tevoren zien?

**De heer Scheltema:** Als het een zelfstandig bestuursorgaan is, moet het rapport onder de verantwoordelijkheid van dat orgaan naar buiten komen. In beginsel is het ook dat orgaan dat daar de beslissingen over neemt. Het kan misschien aardig zijn om buitengewoon betrokken mensen van tevoren dat rapport toe te sturen, maar het is dan de bevoegdheid van het zelfstandig bestuursorgaan om het rapport naar buiten te brengen. Als er bij een zelfstandig bestuursorgaan die noodzaak is en de minister voelt de noodzaak om in te grijpen, dan moet hij gebruik maken van de bevoegdheden die hij daartoe heeft, bijvoorbeeld het geven van een duidelijke aanwijzing op dat punt.

**De voorzitter:** Ik geef een willekeurig voorbeeld. Het CTSV heeft interessant materiaal over de ontwikkeling van het ziekteverzuim, en omdat daarover een belangrijk debat zal worden gevoerd, wil het bestuur dat materiaal graag naar de Kamer sturen. Men heeft ook een vaag vermoeden dat de Kamer daar buitengewoon veel belangstelling voor heeft. Vindt u het dan eigenlijk

niet vanzelfsprekend dat men in die constellatie – het bestuur zou het graag willen, men is zo ongeveer klaar met alles en de Kamer heeft belangstelling – de Kamer die informatie verstrekt, ongeacht wat daarvan op het departement gedacht zou kunnen worden?

**De heer Scheltema:** Ik denk inderdaad dat dan niet beslissend moet zijn wat het departement daarover denkt, maar wat het zelfstandig bestuursorgaan zelf de beste beslissing vindt. Het moet dus door het zelfstandig bestuursorgaan zelf worden bepaald.

**De voorzitter:** Dat lijkt mij helder. Nu is er in de discussie over het CTSV en de positionering daarvan nogal eens verwezen en gekeken naar de Algemene Rekenkamer. Men spreekt dan wel van het "rekenkamermodel". In die filosofie zou dat ook voor het CTSV een goed model zijn. Nu is de Rekenkamer een heel ander orgaan, zult u zometeen misschien wel zeggen, maar kunt u toch aangeven wat u van die benadering vindt?

**De heer Scheltema:** Die benadering zou erop neerkomen dat de vragen of op een goede manier uitvoering wordt gegeven aan de wet, of op een goede manier met het geld wordt omgegaan, of de organisatie op een doelmatige manier wordt ingericht, door het zelfstandig bestuursorgaan of het controlerend orgaan worden beantwoord. Dat verzamelt informatie, schrijft rapporten, geeft aan hoe men vindt dat het gebeurt en geeft beoordelingen. Maar de vraag wat er vervolgens moet gebeuren en of dat reden is tot actie, wordt niet beantwoord door de Rekenkamer, maar door iemand anders. Dat is dus het rekenkamermodel. Ik heb zojuist aangegeven dat er, wanneer het gaat om toezicht op zelfstandige bestuursorganen, ook een aantal argumenten is om dat model ook te hanteren, hoewel de Rekenkamer natuurlijk een heel ander instituut is, omdat het niet in eerste instantie toezicht houdt op zelfstandige bestuursorganen, maar natuurlijk in eerste instantie op de departementen en datgene wat de ministers zelf doen.

**De heer Van Walsem:** Denkt u dat de Nieuwe organisatiewet sociale verzekeringen, de NOSV, het CTSV

ruimte biedt om ook voor de toekomst aanbevelingen te doen, om ramingen te maken en gegevens te extrapoleren? Zit die ruimte volgens u in de wet?

De heer **Scheltema**: U heeft het nu over de huidige wet?

De heer **Van Walsem**: Ja.

De heer **Scheltema**: De huidige wet omschrijft dat niet zo helder dat ik aan de hand daarvan antwoord zou kunnen geven. Ik begrijp ook dat er op verschillende ogenblikken enige discussie is geweest in het parlement over wat er wel of niet zou moeten gebeuren. Ik denk wel dat het, als je ook bent ingesteld om na te gaan hoe de uitvoering werkt en of de wetgeving die is ingevoerd op een bevredigende manier haar doelstelling haalt, ook met zich brengt dat je hetgeen er gebeurt een beetje in een brede context kunt plaatsen. Daartoe kan ook behoren dat je een beetje in de richting gaat die u nu aangeeft. Ik zou daarover niet bij voorbaat zoveel belemmeringen in de tekst van de wet willen zien.

De heer **Van Walsem**: In artikel 10 van de memorie van toelichting staat dat het CTSV eigenlijk de centrale plaats is waartoe de minister zich zou moeten richten voor beleidsinformatie en beleidsevaluatieadviezen. Vindt u niet dat zij in dat licht ook alle recht hebben om die adviezen te geven?

De heer **Scheltema**: Ik begrijp dat het voor het CTSV ook mogelijk is om zelf evaluatieonderzoek te laten verrichten, dus ik denk dat ik het volledig met u eens ben.

De heer **Van Walsem**: Dat is prettig.

De **voorzitter**: Ik wil nog even ingaan op de onderzoekstaak. Je zou je ook kunnen afvragen of het verkennen van de toekomst tot de taken van een toezichtsorgaan behoort. Dat is toch eigenlijk een taak van het departement zelf, of van weer een ander orgaan? Is het verkennen van de toekomst bij uitstek iets wat je door een toezichtsorgaan laat doen?

De heer **Scheltema**: Bij het verkennen van de toekomst is het natuurlijk altijd moeilijk om precies de grenzen aan te geven. Als je bent

ingehuurd om de doelmatigheid van de uitvoering van de sociale zekerheid te beoordelen, kijkt naar de wijze waarop wetten en de uitvoering daarvan werken en constateert dat bepaalde dingen niet goed lopen of dat zij op een andere manier anders zouden lopen, of constateert dat de samenstelling van de bevolking binnenkort gaat veranderen en dat dit problemen kan opleveren, dan zijn dit gegevens die je er wel bij zou kunnen betrekken.

De **voorzitter**: Ik zal maar weer een willekeurig voorbeeld nemen. Het toezichtsorgaan stelt vast dat het resultaat van de twee tot zes weken-maatregel in de Ziektewet meer is dan werd verwacht en dat kan ook met harde cijfers worden vastgesteld. Sterker nog, wat men beoogde om in drie jaar te bereiken, is in één jaar bereikt. Ook dat kan vastgesteld worden. Kan dan van een toezichtsorgaan ook verwacht worden dat men bijvoorbeeld concludeert dat het heel veel meer maatregelen kan bedenken, bijvoorbeeld zoiets als de WULBZ, maar dat dit niet zo vreselijk veel meer toevoegt, gelet op wat wij nu al constateren aan de hand van de cijfers? Zou u vreselijk nerveus worden van zo'n laatste advies: u doet er wijs aan, niet al te veel meer te willen, want daar mag u niet al te veel effect meer van verwachten?

De heer **Scheltema**: Ik denk het niet. Het is nou juist de taak om wel te constateren hoe wetten werken en wat de effecten zijn die daarvan bij het begin werden verwacht. Wanneer die sneller worden gehaald dan verwacht, dan kan dat consequenties hebben voor een maatregel waarvan men zegt: wij willen daar dezelfde effecten mee bereiken. Het lijkt mij dan ook niet weinig voor de hand liggend dat dit soort oordelen ook wordt gegeven.

De **voorzitter**: U bent er toch niet beducht voor dat men, als men dit zou doen, in politiek vaarwater of in minder onafhankelijk vaarwater komt en een speelbal wordt van opinies en opvattingen?

De heer **Scheltema**: Ik denk dat dit afhangt van de manier waarop zo'n zelfstandig bestuursorgaan zijn gezag weet te handhaven. Als het duidelijk is dat een zelfstandig bestuursorgaan – en dat was de bedoeling van de

instelling hiervan – een onafhankelijk orgaan moet zijn dat juist op deskundigheid moet varen, dan moet het ervoor zorgen dat het voldoende deskundigheid in huis heeft en op die basis informatie kunnen verstrekken en oordelen kunnen geven. Als het dan volstrekt duidelijk is dat de oordelen op die basis worden gegeven, lijkt het mij goed dat er zo'n instituut is dat juist vanuit die invalshoek iets kan geven. Het Centraal bureau voor de statistiek is bijvoorbeeld ook een onafhankelijke instelling die vanuit deskundigheid informatie moet geven.

De **voorzitter**: En als men dat type onderzoek zou verrichten – ik citeer nu uit vorige gesprekken – omdat men daarmee politiek kan scoren, kan laten zien dat ze er zijn en vooral daarom maatschappelijk interessante onderwerpen wil pakken?

De heer **Scheltema**: Politiek scoren lijkt mij toch niet de taak van zo'n orgaan. Ik denk dat juist een orgaan dat op deskundigheid berust, ook tot taak heeft onderwerpen die op een bepaald ogenblik juist niet in de politieke belangstelling staan, eens naar voren te halen. Het is echter ook mogelijk dat, als de maatschappij een geweldige belangstelling heeft voor onderwerp A, het misschien wat onhandig is wanneer het orgaan zich alleen maar met onderwerp B bezighoudt. Dat kan ik mij toch ook wel weer voorstellen.

De heer **Van Walsem**: Ik kom nog even terug op het sturend toezicht. Wat vindt u van de volgende stelling: hoe meer het toezichthoudend orgaan stuurt, hoe meer het zich commiteert, hoe minder onafhankelijk het wordt, laat staan wanneer het sturen ook een vorm wordt van preventief toezicht in de zin van het voorleggen van besluiten die vooraf worden getoetst.

De heer **Scheltema**: Dat is natuurlijk het geval. Dat is ook een beetje een dilemma.

De heer **Van Walsem**: Commiteert het CTSV zich dan niet te veel?

De heer **Scheltema**: Nu gaat het niet om de zelfstandigheid ten opzichte van de minister.

De heer **Van Walsem**: Nee.

De heer **Scheltema**: Het gaat om de zelfstandigheid ten opzichte van de uitvoeringsorganen.

Wanneer je meer invloed hebt op het beleid van de uitvoeringsorganen zelf, ben je minder onafhankelijk ten opzichte van het beoordelen van dat beleid. Dat is waar.

De heer **Van Walsem**: Dit begrip, "sturend toezicht", komt regelmatig terug. Kunt u nauwkeurig definiëren wat u onder sturend toezicht verstaat?

De heer **Scheltema**: Ik heb begrepen dat het in het kader van het CTSV af en toe wordt gebruikt. Daarvoor kende ik het niet zo erg. Ik kan niet zeggen dat ik daar duidelijke ideeën over heb.

Ik wil toch nog graag even benadrukken, dat het toezicht dat op een ZBO wordt uitgeoefend, naar mijn idee wat anders is dan een toezicht dat wordt uitgeoefend op bijvoorbeeld een verzekeringsmaatschappij. Ik vergelijk het ook wel eens met de Verzekeringskamer of met andere toezichthoudende instanties, bijvoorbeeld met De Nederlandsche Bank. Gaat het om toezicht op private organisaties, dan heeft een toezichthoudend orgaan zoals de Verzekeringskamer ten doel om ervoor te zorgen dat die privaatrechtelijke organisaties het op een bepaald punt goed doen en de wet niet overtreden. Het is belangrijk dat zij het op dat punt goed doen. Wat die private organisaties overigens doen, of zij vriendelijk zijn tegenover de verzekerden of niet, dat soort dingen meer, daar heeft de overheid niet mee te maken.

Hier gaat het om het toezicht op zelfstandige bestuursorganen die de wet uitvoeren. Bij dat soort organen moet de vraag altijd zijn: hoever is controle mogelijk op al hetgeen binnen die organisaties gebeurt? De normale vorm van controle is dan de verantwoordelijkheid van de minister, want hij is de baas over veel van wat er binnen de overheid gebeurt. Dan kun je de minister aanspreken op hetgeen gebeurt. Als je zelfstandige bestuursorganen inricht, dan is de verantwoordelijkheid van de minister minder geworden, juist omdat je zelfstandigheid organiseert. Dan is het dus de vraag hoever de minister kan ingrijpen wanneer iets verkeerd gaat.

Wanneer je toezicht organiseert op zelfstandige bestuursorganen, is het

nodig dat de minister, voor zover men vindt dat hij moet kunnen ingrijpen als er dingen misgaan, dan ook tot dat ingrijpen in staat is. In zekere zin kun je stellen dat dit toezicht altijd sturend toezicht is, want dan is het altijd mogelijk dat de minister ervoor zorgt dat de dingen beter gaan of overeenkomstig de lijnen die volgens de minister moeten worden gevolgd, worden ingericht.

Bij de meeste zelfstandige bestuursorganen verzamelt de minister de gegevens op basis waarvan het toezicht kan worden uitgeoefend. Hier heeft men het verstandig gevonden het controleren van de uitvoeringsorganen op afstand te plaatsen, zodat het departement niet zelf al die uitvoeringsorganen behoeft te controleren. Daarvoor heeft men ook gekozen. Daar is op zichzelf veel voor te zeggen, want dan wordt ook de schijn vermeden dat vanuit de invalshoek van het departement wordt gekeken naar de manier waarop die uitvoering plaatsvindt en dat men de rapportage laat beïnvloeden door de invalshoek van het departement.

Plaats je het verbinden van consequenties aan dingen die je vindt, ook op afstand, dan kom je juist bij het toezicht zoals dat op zelfstandige bestuursorganen moet worden uitgeoefend, in een ingewikkelde situatie terecht. Voor de combinatie van het controleren en het toekennen van preventieve, sturende taken, heeft men nu het woord "sturend toezicht" bedacht. Als u mij vraagt wat ik daarvan vindt, dan antwoord ik vanuit het perspectief dat ik zojuist schetste, dat daar toch wel bezwaren tegen zijn, wanneer het gaat om toezicht op ZBO's.

De heer **Van Walsem**: Kun je stellen dat "sturend toezicht" a. van de minister is en b. van het toezichthoudend orgaan zelf? Beide hebben sturend toezicht. Zou het toezichthoudend orgaan zijn sturend toezicht alleen mogen of moeten gebruiken voor kleinere correcties en grotere ingrepen moeten overlaten aan de minister?

De heer **Scheltema**: Het is zonder meer zo dat, naarmate de ingrepen groter en belangrijker zijn, het meer op de weg van de minister ligt om die te doen.

De **voorzitter**: U heeft een aantal keren gezegd dat u zeer hecht aan het gezag dat het instituut zou moeten hebben dan wel, voor zover niet aanwezig, zou moeten verwerven. Ziet u een relatie tussen de mate van de mogelijkheden om gezag te verwerven en de vraag in welke mate zo'n orgaan meer of minder intervenueert? Anders gezegd: de Rekenkamer heeft een bepaalde mate van gezag, verzamelt informatie en heeft daar oordelen over. Zou je kunnen stellen dat meer of minder intervenueert inzake regelgeving niet of juist wel bevorderlijk is voor de mate waarin gezag kan worden verworven? Of vindt u dat er helemaal geen relatie is?

De heer **Scheltema**: Hoe je gezag verwerft, is niet de vraag waar juristen direct een antwoord op weten. Ik vind het moeilijk om een antwoord te geven op die vraag. Het voordeel van een positie waarin je alleen controleert en niet zelf optreedt, is dat je onafhankelijk blijft ten opzichte van de resultaten die vervolgens worden bereikt. Als je zelf mede betrokken bent bij het nemen van de maatregelen, ben je niet onafhankelijk bij het beoordelen daarvan. Dat is voor een orgaan dat zich nu juist laat voorstaan op zijn onafhankelijkheid, een nadeel. Voor een orgaan dat juist is ingehuurd om invloed uit te oefenen, zoals een minister, hoeft dat daarentegen geen nadeel te zijn. Het hangt dus ook een beetje van de constellatie af.

De **voorzitter**: Dat is helder.

De heer **Van Walsem**: Het toezicht dat zich heeft ontwikkeld in de afgelopen jaren – ik geef even het voorbeeld van de Rekenkamer, de vorm van het toezicht en de inhoud van het toezicht – verschuift volgens mij van rechtmatig naar doelmatig naar doeltreffend. Ik meen dat je die accentverschuiving ziet.

Stel dat het CTSV, dat in het begin toch wel rechtmatigheid en doelmatigheid als uitgangspunt nam, verder opschuift naar doeltreffendheid en dat de minister vindt dat dit eigenlijk niet moet gebeuren, maar dat vooral de rechtmatigheid de boventoon moet voeren. Kan het CTSV dan zijn eigen beleid uitvoeren of niet?

De heer **Scheltema**: Het CTSV heeft volgens de wettekst ook de taak om



naar de doelmatigheid van de uitvoering te kijken. Dat behoort dus tot de taak. Het ligt dus voor de hand dat het CTSV ervoor zorgt dat het ook gebeurt.

De heer **Van Walsem**: Ja, maar er is een accentverschuiving. Er wordt steeds meer gekeken naar doelmatigheid versus rechtmatigheid. Wanneer de minister constateert dat er een accentverschuiving is die hem niet welgevallig is, om welke reden dan ook, zou hij dan tegen zo'n ZBO kunnen zeggen: Ik wens dat u het accent daarop legt en niet daarop?

De heer **Scheltema**: De minister kan aanwijzingen geven aan het ZBO. Bij de huidige wettekst zou dat dus kunnen inhouden dat hij een aanwijzing geeft dat er meer op de rechtmatigheid moet worden gelet dan op de doelmatigheid.

De heer **Van Walsem**: Bij brief van 23 april heeft de minister aan de Kamer laten weten dat hij een wat scherpere verantwoordelijkheid tussen het CTSV en de minister wil scheppen. Een aantal bevoegdheden wordt teruggenomen en gaat weer terug naar de minister. Is dat mogelijk zonder wetswijziging? Kan de minister dat op die manier doen of moet daarvoor de wet gewijzigd worden?

De heer **Scheltema**: Dat hangt ervan af welke bevoegdheden de minister zelf zou willen hebben.

De heer **Van Walsem**: Hij wil met name de toekomstige beleidsadviezen weer terug naar het ministerie halen.

De heer **Scheltema**: U stelt de vraag: welke beleidsbeslissingen moeten meer op het ministerie worden genomen dan door het CTSV?

De **voorzitter**: Nee, het gaat vooral om het thema: moet het CTSV zich wel bezighouden met die toekomstverkenningen? Daarvan zegt de minister: dat moet eigenlijk maar liever niet. Ik heb het dus over het extrapoleren van gegevens en dergelijke. Wij hebben er zojuist een paar keer iets over gewisseld. U zei daarvan: dat lijkt mij toch wel nuttig. In de brief van 23 april jongstleden zegt de staatssecretaris: dat moest maar eigenlijk niet meer.

De heer **Scheltema**: Dan komt die wat ingewikkelde constructie van de wet weer aan de orde. De minister heeft de bevoegdheid om aanwijzingen te geven aan het CTSV. Het is dus voorstelbaar dat hij een aanwijzing geeft dat voortaan niet meer dat soort toekomstverkenningen worden gedaan.

De **voorzitter**: Staat niet helder in de wet: het CTSV houdt zich ook bezig met doelmatigheidsonderzoek conform de Comptabiliteitswet?

De heer **Scheltema**: Zeker.

De **voorzitter**: De Rekenkamer doet dat ook conform de Comptabiliteitswet, zij verkent ook de toekomst, extrapoleert. Dat is dus eigenlijk in de wet zo geregeld. Je zou kunnen zeggen: het bestuur beroept zich daarop. En dan zegt de minister of de staatssecretaris met een aanwijzing: doet u dat nu maar niet meer. Kan dat zomaar?

De heer **Scheltema**: Als de aanwijzing zo ver zou gaan dat erin zou staan "dat deel van de taak moet niet meer worden uitgevoerd", dan kan dat, denk ik, niet. Het is immers uitdrukkelijk de taak van het CTSV om dat wel te doen. Maar als het meer geformuleerd zou zijn in de trant van "het accent moet veel meer liggen bij de rechtmatigheid en de doelmatigheid vinden wij minder belangrijk", dan zou ik zeggen dat een dergelijke prioriteitsstelling nog wel binnen de grenzen van de wet valt.

De heer **Van Walsem**: Dat betekent wel het volgende. Op het moment dat de minister zegt dat hij die bevoegdheid van aanbevelingen voor de toekomst weer terughaal, aanvaardt hij daarmee impliciet dat het dus nu nog niet zo was.

De heer **Scheltema**: Dat zou u de minister moeten vragen.

De heer **Van Walsem**: Een jurist kan heel goed logisch denken. Daarom vraag ik u als jurist: als ik nu zeg dat ik die bevoegdheid terugneem, dan erken ik toch dat u die bevoegdheid daarvoor had?

De heer **Scheltema**: In beginsel is dat natuurlijk zo. Als je die bevoegdheid terugneemt, dan erken je dat je die tevoren had. Als je een heel

handige jurist bent, dan zou je dat wat voorzichtiger formuleren als minister.

De **voorzitter**: Ik dank u zeer voor dit gesprek. Het was wellicht niet ons langste gesprek. Wij hebben met u beperkt dimensionaal gekeken naar het vraagstuk, vooral naar het fundament. Wij zijn een aantal keer op dingen teruggekomen. Dat was om de zaken helder te krijgen. Die herhalingen zijn nuttig om uw visie op de positionering van zo'n toezichtorgaan en ZBO in het veld wat scherper te krijgen. Wij zullen ongetwijfeld op het onderwerp ingaan bij onze eindrapportage. Ik dank u zeer voor uw komst. U bent al een paar keer eerder bij ons geweest. Ook daarvoor zeg ik u nog hartelijk dank. Wellicht tot ziens.

Sluiting 9.55 uur

# Verslag van het openbare gesprek in het kader van de werkzaamheden van de Tijdelijke onderzoekscommissie CTSV op donderdag 6 juni 1996 in het gebouw van de Tweede Kamer der Staten-Generaal te Den Haag

donderdag 6 juni 1996

Aanvang 11.00 uur

Geprek 2

## Gesproken wordt met mevrouw Drijver

### Voorzitter: Van Zijl

Aanwezig zijn voorts de leden van de commissie: Van Dijke, Klein Molekamp, Reitsma, Sipkes en Van Walsem, alsmede mevrouw Pe (griffier)

De **voorzitter**: Mevrouw Drijver, hartelijk welkom. Voordat wij aan het stellen van vragen beginnen, zal ik even toelichten waarom wij u hebben gevraagd. Wij hebben naast u ook anderen gevraagd, maar wij zullen hen helaas niet in het openbaar kunnen spreken. Zoals wij ons onderzoek hebben opgebouwd, zal het niet verbazen dat er ook een stevige ruimte was ingericht voor contacten met het veld: met de bedrijfsverenigingen, de uitvoeringsinstellingen en het TICA. Wij hebben formeel uit die wereld nog een paar andere mensen gevraagd, zoals de heer De Jong van het GAK, de heer Buurmeijer en de heer Horstra, om dat palet wat vollediger te maken. Deze drie potentiële gesprekspartners zijn echter uitgerekend in de maand juni op vakantie, wellicht omdat deze mensen uit de kleine kinderen zijn. Dat was voor ons vervelend. Je kunt je afvragen of je dan niet alles maar naar achteren moet schuiven. Wij hebben dat niet nodig gevonden. Dat was niet omdat het niet relevant zou zijn – wij hadden hen immers niet voor niets geselecteerd om hier ook in het openbaar te verschijnen – maar omdat wij met betrokkenen heldere afspraken hebben gemaakt dat hetgeen in beslotenheid is gezegd, in de volle breedte gebruikt kan worden, zowel hier in deze openbare

gesprekken als in onze eindrapportage. Alles is dus bruikbaar voor de eindrapportage, maar deze drie gesprekken wellicht wat extra, omdat wij die mensen ook graag in het openbaar hadden gesproken.

Ik benadruk dit graag, omdat niet de indruk mag ontstaan dat er een zekere mate van eenzijdigheid zit in onze keuze voor de mensen die wij hier spreken. U moet het hele veld hier nu een beetje vertegenwoordigen, althans hier in het publieke gedeelte. Nogmaals, alles wat in de besloten gesprekken is gezegd, kunnen wij nu gebruiken als ware het publiek besproken. Dat is ook met de betrokkenen op een zodanige wijze besproken.

Ik begin met mijn eerste vraag. Wat zijn precies uw functies in sociaal-verzekeringsland. U bent van de FNV en namens de FNV zit u in een aantal organisaties. Zou u kunnen beginnen met aan te geven, welke petten u precies draagt?

Mevrouw **Drijver**: Voorzitter! Dat wil ik graag doen. Ik ben overigens niet van de FNV, ik ben in dienst van de FNV Dienstenbond. Dus de FNV Dienstenbond is een beetje van mij. Zo is het volgens mij. Bij die bond ben ik verantwoordelijk voor het coördineren van ons werk in de uitvoering van de werknemersverzekeringen. Daar heb ik ook een dagtaak aan. Daar werk ik dus niet alleen, maar ik heb daar wel een spilfunctie in. Om die spilfunctie te vervullen, ben ik benoemd als bestuurslid in de drie besturen van bedrijfsverenigingen waar wij mee te maken hebben. Bij de BV 25 – banken, verzekeringen en groothandel – ben ik de werknemersvoorzitter. Bij de Nieuwe algemene bedrijfsvereniging ben ik bestuurslid. Ik ben daar

een aantal jaren terug ook werknemersvoorzitter geweest, maar dat is op enig moment gewisseld. Voorts ben ik in de BV DETAM bestuurslid. Daarnaast ben ik door de FNV benoemd in het bestuur van het TICA. Dat is, zoals u weet, een orgaan van en voor bedrijfsverenigingen. Wij hadden daar als dienstenbond ook binnen het conglomeraat van de FNV één plaats. Op die plaats ben ik dus benoemd.

De **voorzitter**: Dank u zeer. Collega Klein Molekamp vervult de aftrap voor de rest van het gesprek.

De heer **Klein Molekamp**: Mevrouw Drijver, u bent zo'n typische exponent uit de wereld waar de commissie-Buurmeijer over geschreven heeft. Toen de wet kwam, was duidelijk dat de rol van de sociale partners een andere moest zijn. Had u daar toen moeite mee of zegt u: nee, dat was een prima ontwikkeling, dat gaf duidelijkheid?

Mevrouw **Drijver**: U zegt: toen de wet kwam. Ik neem aan dat u daarmee de NOSV bedoelt, die per 1 januari 1995 van kracht werd?

De heer **Klein Molekamp**: Ja.

Mevrouw **Drijver**: Nee, ik had daar absoluut geen moeite mee. Mijn bond had daar ook geen moeite mee. Wij hadden zelfs niet veel moeite met de conclusies die de parlementaire enquêtecommissie trok. Wij waren er dus voorstander van dat er meer onderscheid kwam tussen de verantwoordelijkheid voor de uitvoering en die voor het beleid. Dat is de splitsing van bedrijfsvereniging en uitvoeringsinstelling. Wij

waren het ermee eens dat de toezichtfunctie op een andere manier moest worden ingevuld en dat de sociale partners daar niet langer bij betrokken zouden zijn. Wij onderschreven – en dat hadden wij eigenlijk al op voorhand geïmplementeerd – dat de GMD-taak op een andere manier vorm werd gegeven. Wij waren een warm voorstander van het TICA. Wij zagen wel in dat er sprake zou moeten zijn van een groeiproces, maar dat was ook in de wet neergelegd. Wij hebben dan ook vanaf het eerste moment meegewerkt aan het TICA. Wij vonden dat een sterkere partij dan de Federatie van bedrijfsverenigingen voorheen. In grote lijnen onderschreven wij wat er gebeurde. Het enige knelpunt was – en daarover wil ik best wat meer vertellen als u daaraan behoefte hebt – dat het allemaal zo snel moest en dat het tegelijkertijd moest met allerlei veranderingen in de materiewetgeving, waardoor wij moeite hadden om het allemaal goed te doen.

De heer **Klein Molekamp**: Ik vraag het omdat u in het blad Welwezen in november 1995 heel duidelijk bent ingegaan op de rol van de sociale partners. Uit dat artikel proef ik: wat jammer dat wij een stapje teruggegaan hebben. Is dat een verkeerd beeld uit dat artikel?

Mevrouw **Drijver**: Ik heb nooit bedoeld in dat artikel en ook niet ergens anders te zeggen wat u nu suggereert. Ik vind het zelfs jammer dat u het eruit kunt lezen.

De heer **Klein Molekamp**: Ik ben blij dat dit misverstand in ieder geval hier publiekelijk rechtgezet kan worden.

Bij de behandeling van het wetsvoorstel is de grote afstand ten opzichte van de sociale partners heel duidelijk uit de verf gekomen. Veel minder duidelijk was de parlementaire discussie over de rol van het ministerie en de verhouding tussen het CTSV en het ministerie. Welk verwachtingspatroon had u toen het wetsvoorstel voor de zomer van 1994 door de Tweede Kamer werd aangenomen van de relatie tussen het CTSV en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid?

Mevrouw **Drijver**: Niet zoveel. Ik heb in dat stadium daar niet zo erg over nagedacht. Ik had het veel te druk

met wat het voor onszelf betekende. In eerste instantie heb ik mij daarop gericht. Het CTSV en het ministerie waren daarbij erg ver weg. Een visie daarop had ik toen zeker nog niet.

De heer **Klein Molekamp**: Hoe ziet u het krachteveld tussen het CTSV en het ministerie nu?

Mevrouw **Drijver**: Wat ik in de loop van de tijd heb geconstateerd in een aantal processen waarmee ik te maken heb, is dat de taakstelling van het CTSV en die van het ministerie op bepaalde punten door elkaar lopen. In de praktijk gebeurt het vaak dat, als je als bedrijfsverenigingen iets wil doen – bijvoorbeeld als je volumebeleid wil voeren om zoveel mogelijk mensen uit een uitkerings-situatie te houden of te krijgen – je aanloopt tegen wet- en regelgeving die aan de ene kant van je vraagt dat je op deze manier aan de slag gaat, maar die je aan de andere kant door de wijze waarop zij geformuleerd is daarvoor weinig ruimte geeft. Dan moet je eigenlijk bij de wetgever terecht. Dat is een langzaam en moeizaam proces. Dat hoef ik u niet te vertellen, want daar speelt uzelf een rol in. Als je dat al wat vorm wil geven in het handelen van alledag kom je bij het CTSV terecht, dat dan op een bepaalde manier jouw werkzaamheden interpreteert. Wij vonden dat die werkzaamheden niet altijd gestimuleerd werden door de rol van het CTSV.

De heer **Klein Molekamp**: Daar komen wij straks ongetwijfeld nog op terug. Er is ook iemand die zegt: in de praktijk zie je een soort van dubbele aanwijzingsbevoegdheid, aan de ene kant die van het CTSV en aan de andere kant die van het ministerie. Herkent u dat? Zegt u dat dit een ontwikkeling is die in de loop der tijden gegroeid is of zegt u: nee, terugkijkend zie ik die dubbeltelling duidelijk uit de wet voortvloeien?

Mevrouw **Drijver**: Wij hebben dat heel concreet aan den lijve ondervonden toen de wet AMBER werd aangenomen. Het ministerie oefende druk uit om die wet snel uit te voeren. Dat was belangrijk, want dat was een van de aspecten om volumebeleid te voeren en mensen uit een uitkerings-situatie te houden. Het ministerie zei: jullie moeten er van nu af aan mee aan de gang. Dat was ook de boodschap aan het TICA.

Dat heeft er de regels voor opgesteld. Vervolgens merkte je dat het CTSV er wat anders tegenaan keek. Dat wilde in eerste instantie dat de wet pas echt uitgevoerd zou worden op het moment dat alle formele stappen gezet waren. Je zag als het ware de spanning tussen wat het ministerie wilde en wat het CTSV wilde.

De heer **Klein Molekamp**: Over de voorbeelden komen wij straks nog uitvoerig te spreken. Mijn laatste vraag bij dit onderdeel is: zou u, terugkijkend, willen dat het CTSV onafhankelijker zou komen te staan van het ministerie? Of zegt u: ten aanzien van een aantal taken zou het ministerie beter wat meer terug kunnen nemen en het CTSV een beperktere taak geven?

Mevrouw **Drijver**: U vraagt mij hoe de toezichtfunctie naar mijn mening zou moeten worden ingevuld. Ik heb van de week het genoeg gehad, de post-NOSV-wetgeving te lezen. Ik vind dat daarin de verschillende taken en verantwoordelijkheden die er in dit veld liggen veel beter uit elkaar getrokken zijn, waardoor het veel beter mogelijk is, de verschillende partijen daarin tot hun recht te laten komen. Ik vind dat een toezichthouder die vooral signaleert, daarvoor een aantal bevoegdheden heeft en er een zekere structuur in aanbrengt, belangrijk is. De wetgevende instantie is dan degene die de regels moet aanpassen en die ervoor moet zorgen dat de wetgeving beter aansluit bij wat in de praktijk gevraagd of verwacht wordt.

De heer **Klein Molekamp**: Zou u uw argumentatie nog iets kunnen toelichten?

Mevrouw **Drijver**: Wij komen uit de situatie waarin de SVR een driedubbele rol had: hij gaf regels, hij hield toezicht en hij moest adviseren. In die stap liep alles door elkaar. In volgende stappen, NOSV en CTSV, is gezocht naar mogelijkheden om het wat uit elkaar te krijgen, om het onafhankelijker te maken en om bevoegdheden wat meer gesplitst te krijgen. Dat is onvoldoende gebeurd. Nu wordt nog een stap verder gezet en worden de bevoegdheden nog verder uit elkaar getrokken. Ik denk dat het op zichzelf goed is en dat het belangrijk is om de verantwoordelijkheden duidelijk te splitsen. De valkuil

is dat je er niet goed met elkaar over communiceert en dat daardoor dingen in de lucht blijven hangen. Ik denk dat daarin goed voorzien moet worden. Dit zit voor een deel in de wet, doordat gezegd wordt: je werkt planmatiger, je geeft op voorhand aan waarmee je bezig bent en je hebt regelmatig overleg met elkaar om ervoor te zorgen dat wat er gebeurt op elkaar aansluit. En dit alles om de werknemersverzekeringen goed te laten uitvoeren.

De **voorzitter**: Over de toekomst komen wij zeker nog te spreken. Ik wil nog even teruggaan naar het begin. U zei: in de post-NOSV lijken een paar dingen beter geregeld. Daarmee zegt u ook dat dingen niet goed geregeld zijn in de NOSV. Hoe kijkt u aan tegen de culturomslag die per 1 januari moest plaatsvinden? Vond u dat uitvoeringsland, misschien wel het CTSV zelf, voldoende introductietijd had? Was de overgang wel goed geregeld? Was de inwerksituatie wel goed georganiseerd? Of zegt u: het moest allemaal veel te vlug?

Mevrouw **Drijver**: Ik kan in het kort zeggen dat het allemaal veel te vlug moest naar mijn gevoel en dat daarmee het afbreukrisico te groot was.

De **voorzitter**: Zegt u daarmee dat er afbraak heeft plaatsgevonden?

Mevrouw **Drijver**: Ik denk dat dat nog wel is meegevallen, juist vanwege de inzet van alle partijen. Iedereen heeft geprobeerd – ik denk dat dit komt, doordat iedereen achter het wezen van die veranderingen stond – om ervoor te zorgen dat de zaak ging veranderen. Dat gebeurde al voordat de NOSV was aangegenomen. In de praktijk van alle dag zag je al dat zaken zich wijzigden ten tijde van de parlementaire enquête en dat de sociale partners daarin een eigen rol vervulden. Dat proces is nog niet af, maar het begon al voordat de wet een feit was. Doordat sommige dingen in de NOSV heel simpel beschreven waren, weinig gefaciliteerd waren en soms ook weinig doordacht waren, denk ik wel eens, was het afbreukrisico groot. Alleen maar doordat een aantal partijen zich verantwoordelijk voelden om het toch goed te laten gebeuren en gleit hebben voor

meer tijd zijn wij gekomen tot waar wij nu staan. En dat is denk ik heel ver.

De **voorzitter**: U zei dat er al veel gebeurde voordat de NOSV er was. Zegt u daarmee: het beeld van een culturomslag op 1 januari herken ik niet zo?

Mevrouw **Drijver**: Over het algemeen is wetgeving volgend – en zo moet het ook zijn – op maatschappelijke ontwikkelingen en niet andersom. Zo was het met de NOSV ook. Dit betekent, voor zover ik kan overzien vanaf de plekken waar ik werkte, dat zowel in het uitvoeringstraject als in het bestuurlijke circuit allang de overtuiging leefde dat een aantal dingen veranderd moest worden, dat de uitvoering van werknemersverzekeringen meer gericht moest worden op het aan het werk houden of helpen van mensen, op het terugdringen van het verzuim enz. De werknemersverzekeringen zijn van het Nederlandse bedrijfsleven en daar moet men dus ook een band mee voelen. Een en ander mag niet al te vervreemdend werken. Er moet een gevoel zijn van: dit is van ons, dat is mij de moeite waard, daar wil ik aan bijdragen en daar wil ik niet van profiteren, want dat woord werd in die tijd nog wel eens gebruikt. Die culturomslag was er, is voortgezet en wellicht voor een deel versterkt door de NOSV en zal nog verder versterkt sterkt worden door de post-NOSV, maar het moet in de praktijk gebeuren. Daar wordt hard aan gewerkt, maar het is soms moeilijk om de motivatie erin te houden.

De **voorzitter**: Ja, want u schetst een beeld van de bereidheid om te werken overeenkomstig de visie die op, rond en na Buurmeijer is ontstaan. Dat was er al eerder en is alleen maar bevestigd. Er borrelt ook een ander beeld op, van een veld dat helemaal niet zat te wachten op meer toezicht en tegenspartelde. Ik zeg niet dat het mijn beeld is, maar wij hebben dat beeld de afgelopen weken hier en daar gezien. Kunt u in dat perspectief iets zeggen over uw relatie tot de toezichthouder? Vond u het toezicht en de wijze waarop men dat had ingericht goed en nodig, of vond u dat er een wantrouwen in het veld uit sprak dat op zichzelf al contraproductief was?

Mevrouw **Drijver**: Dat zijn wel heel veel vragen tegelijk.

De **voorzitter**: U kunt er rustig de tijd voor nemen.

Mevrouw **Drijver**: Zeker in de periode dat ik voorzitter van de Nieuwe Algemene Bedrijfsvereniging was, was er al heel veel contact met wat toen nog de SVR was, niet op bestuurlijk niveau – daar was helemaal geen contact – maar met wat ik dan maar het secretariaat noem. Dat kwam doordat bij de NAB de wetgeving vaak niet aansloot bij de praktijk. Je moet dan allerlei oplossingen zoeken die langs de rand van de wetgeving gaan of er soms buiten vallen. Dat contact was heel goed. In die tijd heb ik geleerd dat het heel zinvol is om in een sfeer van overleg met de toezichthouder af te stemmen, om te toetsen wat je doet. Als je je zo opstelt, betekent dat dat je toezicht simpel vindt. Overigens is het toezicht in dit verband lang niet alleen maar de toezichthouder. Er zijn een heleboel vormen van toezicht als je redeneert vanuit het bestuur van een bedrijfsvereniging. Wij hebben onze eigen accountant, onze eigen leden, het TICA, dus er zitten nog allerlei lagen in, waarvan de SVR, op dit moment het CTSV, er twee zijn. Er is een goede relatie opgebouwd. Wij hebben geprobeerd, over dingen die wij signaleerden en die zouden kunnen knellen van tevoren naar oplossingen te zoeken. Die manier van werken hebben wij voortgezet in de periode na de NOSV. Bij de bedrijfsverenigingen waarvan ik bestuurslid was, was er geen enkele afkeer van of twijfel over het toezicht. Dat had niets met mij te maken, maar met de manier van werken daar. Iedereen vond dat wij een publieke taak uitvoerden, waarover je gewoon verantwoording moet afleggen.

De **voorzitter**: Dat is zo vanzelfsprekend! Het zou echt groot nieuws zijn als u zei, dat er geen toezicht nodig is. Ik vroeg u wat explicieter hoe u de rol van het CTSV als toezichthouder vond. Was de maatvoering zodanig dat u zegt, dat het was op de plek waar het hoorde, of vond u het niet goed, veel te veel of te dogmatisch? Hoe was uw relatie met het CTSV vanuit die optiek?

Mevrouw **Drijver**: Toen de omslag

kwam van de SVR naar het CTSV ervoeren wij al vrij snel, dat er minder ruimte was, zeker op het moment dat je met het bestuur in gesprek kwam, om te werken zoals wij deden, namelijk vooraf een vraagstuk op tafel leggen en zoeken naar een oplossing. Dat vonden wij jammer, want het was een plezierige manier van werken, die het mogelijk maakte dat je oplossingen vond voor dingen die je tegenkwam. Wat later, niet op 1 januari 1995, deelde het CTSV ook nog een toezichtfilosofie aan ons mede die het als sturend toezicht kwalificeerde. Wij begonnen toen onze twijfels te krijgen, omdat wij vonden dat wij juist door dat sturende toezicht onze eigen verantwoordelijkheid niet meer konden dragen. Voor een deel werden wij daarin belemmerd. Daar ging het echt wringen, omdat toen niet meer helder was wie wat moest doen en waar je op welk moment te biecht moest. Dat heeft er niets mee te maken dat je geen toezicht wilt, maar wel met het dragen van eigen verantwoordelijkheid. Een bedrijfsvereniging is een orgaan met een heel duidelijke wettelijke taak, waarbij zij zelf een belangrijke rol vervult. Zij moet van A tot Z de zaak in goede banen leiden. Daar bovenop en daarachter horen vormen van toezicht, maar niet daarbinnen, want dan kun je je eigen rol niet meer vervullen. Over dat knelpunt hebben wij ook gesproken met het CTSV-bestuur.

**De voorzitter:** Kunt u er aan de hand van voorbeelden op ingaan waar het precies knelde? Hoe was de reactie van het bestuur van het CTSV als u zei, dat dit niet de goede weg was?

**Mevrouw Drijver:** Een van de punten waarop het knelde was waar wij volumebeleid wilden voeren. Volumebeleid voeren is mensen uit de uitkering krijgen en houden. U heeft tegen ons gezegd, dat wij daartoe in de regio moeten laten samenwerken en daar zelf moeten samenwerken, zowel onze uitvoeringsinstelling als wij zelf als bedrijfsvereniging. Daarbij is gekozen voor een aanpak waarbij mensen in de praktijk nieuwe dingen moeten ontwikkelen. In de NOSV staat op dat punt een experimenteerartikel. Het bestuur van een bedrijfsvereniging zegt dan tegen de mensen, dat zij maar dingen moeten verzinnen die

aansluiten bij de algemene doelstelling dat mensen aan het werk moeten. Het bedrijfsleven moet daarbij betrokken worden. De mensen moeten niet in de uitkering gehouden worden, maar juist geactiveerd worden. Iedereen in het land vindt dat "werk, werk, werk" het belangrijkste is. Verzin maar nieuwe dingen; wij spreken je aan op je inventiviteit. In plaats van te zeggen waarom dingen niet mogen, moet je ons juist zeggen waarom zij wel zouden kunnen.

Die houding hebben wij altijd uitgestraald. Daarmee zijn de mensen in de praktijk aan de slag gegaan. Dat heeft naar mijn gevoel een mooie eerste stap in de regionale samenwerking opgeleverd. Een toezichthoudende rol zoals die ingevuld werd door het voormalige bestuur van het CTSV is daar wel eens beperkend in, omdat de mensen in de praktijk dan dingen ontwikkelen waarvan gezegd wordt, dat zij niet kunnen. Het sturend toezicht is dan een methode om in te grijpen in een heel andere beweging, die er ook moet zijn. Dat knelt. Het is een van de voorbeelden waarover ik mij altijd zorgen heb gemaakt en waarover wij ook hebben gesproken met het bestuur van het CTSV.

**De heer Klein Molekamp:** U doelt nu op de projecten in Winschoten en Maastricht en dergelijke?

**Mevrouw Drijver:** Ja, daar doel ik onder meer op.

**De heer Klein Molekamp:** U brengt dat op een buitengewoon vriendelijke manier. U zegt dat het heel goede projecten zijn en dat het ongelofelijk jammer is dat die niet zijn doorgedaan. Het CTSV heeft u, als ik het goed begrijp, erop gewezen waarom het dat niet kon toestaan. Dat lag onder andere aan de regelgeving van Sociale Zaken, maar ook aan de regelgeving van het TICA, waar u zelf in het bestuur zat. U bent toen naar TICA gegaan. Kunt u iets meer vertellen hoe dat proces toen verder is gegaan?

**Mevrouw Drijver:** Dat wil ik wel, maar ik wil eerst even zeggen dat die projecten wel zijn doorgedaan. U zei dat ze niet waren doorgedaan. Wij hebben er ook niet voor gekozen om ze te stoppen. De discussie met het CTSV ging vaak ook maar over onderdelen van wat er afgesproken

was en niet over het geheel. Soms ging het over heel kleine stukjes, maar wel over goede initiatieven. Wij waren bang dat die de kop ingedrukt werden als je niet genoeg ruimte gaf.

In Maastricht werd bijvoorbeeld gekozen voor een aanpak waarbij de verzekerden van de sociale dienst op een gelijke wijze werden behandeld als die van de bedrijfsvereniging. Dat was essentieel in het samenstel van afspraken. Wij hebben daar met het CTSV over gepraat. Dat heeft aangegeven, dat het ons vanuit zijn positie die ruimte niet kon geven. Het zou bij het ministerie signaleren dat het anders zou moeten, om hieraan vorm te geven, maar het verwachtte van ons dat wij dat terugdraaiden.

Wij zijn toen naar het TICA gegaan, met name naar de voorzitter, die naar mijn idee de verpersoonlijking van de samenwerking in de regio is. Wij hebben hem gezegd, dat wat er gebeurde toch niet de bedoeling kon zijn van het experimenteerartikel in de NOSV. Volgens hem was dat ook niet zo. Hij wilde zich er sterk voor maken dat dit soort projecten toch doorgingen. Dit was een eerste stap in de samenwerking. Ook later zou je toch een beetje ruimte nodig hebben, zeker in experimentele vorm.

In het TICA-bestuur is er een discussie geweest over de interpretatie van het experimenteerartikel binnen het kader van het stimuleren van de regionale samenwerking. Daarover is op enig moment in het TICA-bestuur een bestuursbesluit genomen. Dat bestuursbesluit is voorgelegd aan het CTSV met de vraag, of het op deze manier ruimte zou kunnen geven in de regionale samenwerking, op experimentele basis en of het TICA-bestuur daarin een eerste toetsende rol in zou kunnen vervullen, ook vanuit haar verantwoordelijkheid als budgethouder. Als dat zo is, kunnen daarmee bedrijfsverenigingen en uitvoeringsinstellingen in de regio nader vorm geven aan de samenwerking op de werkvloer. Ook daarvan heeft het CTSV toen gezegd, dat het niet de bedoeling kon zijn.

**De heer Klein Molekamp:** Mag ik nog even teruggaan naar de overheveling naar TICA. Ging de besluitvorming in het TICA lekker soepel?

**Mevrouw Drijver:** Besluitvorming in

het TICA gaat altijd lekker soepel, op het moment dat wij er in het bestuur over praten. Sommige dingen moet je ook goed voorbereiden. In het traject voor de besluitvorming moet je goed afwegen wat je wilt. Ik vertel zeker geen geheimen als ik zeg, dat op dit punt tussen werkgevers en werknemers discussie bestaat over de wijze van financieren van de activiteiten. Dat hing samen met de budgetkorting bij de arbeidsvoorziening, waar werknemers en werkgevers een andere visie hadden op het opvullen van het gat in de begroting. Dan moet je heel veel tijd nemen om goed uit te praten in welke mate vanuit werknemersverzekeringen reïntegratie-activiteiten moet worden meegefinancierd. Hoe zorg je dat je daarmee in lijn blijft met wat sociale partners op andere plekken vinden? Dat heeft tijd gekost. Daarnaast heeft tijd gekost dat het secretariaat van het TICA goed moest zoeken naar wat precies de regels zijn...

De heer **Klein Molekamp**: Voordat u verder gaat, dat heeft enige tijd gekost. Werkgevers en werknemers waren het namelijk niet helemaal met elkaar eens. De heer Buurmeijer, die hier helaas niet aanwezig kan zijn – vandaar dat ik maar uit het besloten overleg citeer – geeft toch een iets ander beeld. Hij zegt: "Kijk, toen kwam het bij ons. Werkgevers en werknemers waren het totaal niet met elkaar eens. Op een gegeven moment heb ik ze maar in een kamertje gestopt en dan moesten ze er maar uit zien te komen. En ja hoor, na een paar uur of ik weet niet hoe lang kwamen ze eruit. En ze gingen nog niet onder mijn voorzitterschap verder vergaderen of ze zeiden: Ja, maar dat hebben we niet bedoeld. En toen konden we weer van begin af aan beginnen."

Dit is, denk ik, toch een iets ander beeld van de besluitvorming dan dat het alleen aan het CTSV lag. Herkent u dit beeld, geschetst door de TICA-voorzitter?

Mevrouw **Drijver**: Nee, want dit is gebeurd op plaatsen waar ik niet was. In het TICA worden een aantal bestuursbesluiten voorbereid in commissievergaderingen. Ik neem aan dat wat hij citeert, vooral in commissievergaderingen is gebeurd. Ik ben alleen maar bestuurslid en zie alleen in de bestuursvergadering wat

er gebeurt. Daar is het gegaan zoals ik u zei.

De heer **Klein Molekamp**: Dat is merkwaardig, want er staat:

Op één onderdeel had ik de persoon van de werkgevers met de persoon van de werknemers bij elkaar gezet. De één was het bestuurslid mevrouw Drijver, de ander was meneer Schormans.

Ik weet niet of er collega's-naamgenoten zijn die daarmee verward kunnen zijn.

Mevrouw **Drijver**: Nee hoor. Ik heb wel een collega met dezelfde achternaam, maar die was het niet.

Er is wel een stap gezet in dat hele proces, maar dat was buiten bestuurs- en commissievergaderingen om. Daarin hebben inderdaad Schormans en ik, omdat wij belangrijke initiators waren in dit verband, geprobeerd een tekst te maken die voorgelegd zou worden aan een commissie en later aan het bestuur. Dat was heel informeel. Ik weet ook wel dat daar opnieuw discussie over is ontstaan, maar in mijn herinnering was dat de commissie en zeker niet het bestuur.

De heer **Klein Molekamp**: Ik zal verder gaan:

Ik zei toen: Nu ga ik een tijdje niets zeggen, maar praten jullie maar met elkaar. Op die manier konden wij er wellicht uit komen. Dan hadden wij weer een oplossing. En wij gingen dan vergaderen. Ik zei: Het kan dus zo, maar dan bleek ter plekke weer dat men het niet eens was. Dat is er een typisch aspect van. Dat was in de kring van BV 25 tot en met bekend. Ik vind dat het CTSV hier zeker niets te verwijten valt. Het CTSV kon niet anders.

Ik moet zeggen dat dit toch een iets andere beeldvorming is dan u zojuist gaf, of bent u dat niet met mij eens?

Mevrouw **Drijver**: Nee, dat ben ik niet met u eens. Ik heb aangegeven wat ik vind dat de rol van het CTSV in dit verband was. Dat had een bepaalde positie gekozen. Die hebben wij geaccepteerd. Wij waren niet tevreden met wat dat ons aan ruimte bood. Wij hebben ons toen tot het TICA gewend. Daarna heb ik niets meer gezegd over de rol van het CTSV. Ik blijf het vervelend vinden dat men zich op dit punt, dat zo belangrijk gevonden wordt, niet

actiever heeft opgesteld. Maar op enig moment hebben wij dat verder genegeerd en aan het TICA gevraagd of dat wilde proberen om die ruimte te geven. In het TICA – ik denk dat ik hetzelfde heb gezegd als Buurmeijer op dit punt – kost het soms wel eens moeite om met de werkgevers en werknemers op één lijn te komen. Wij zijn daar wel uit gekomen. Dit soort dingen heeft ook tijd nodig en worden ook beïnvloed door discussies op andere plaatsen. Uiteindelijk is in het TICA-bestuur een besluit genomen, waarvan wij in het bestuur van de bedrijfsverenigingen ook het gevoel hadden dat wij daarmee verder konden, dat wij daarmee meer ruimte aan de mensen in de regio konden geven om samen te werken. Dat was de bedoeling van het geheel. Het was niet onze doelstelling om nu eens lekker de wet te gaan overtreden om eens lekker aan te geven waar die wet misging. Het ging ons erom dat wij als taak hadden gekregen – en dat onderschrijven wij – dat wij moesten zorgen dat mensen uit de uitkerings sfeer komen en aan het werk blijven. Daarvoor is die regionale samenwerking belangrijk. Wij willen mensen daartoe optimaal in de gelegenheid stellen.

De heer **Klein Molekamp**: Uw punt is duidelijk. Het ging hier alleen even om de rol van het CTSV en het TICA. Ik zeg dat uit de praktijk blijkt dat het in het TICA heel moeilijk was. Vervolgens bent u er na maandenlang steggelen uitgekomen binnen het TICA, maar toen moest er nadere regelgeving komen op het gebied van scholing. Het TICA zei wel dat het zo kon, maar paste de regelgeving in die zin niet aan. Klopt dat of klopt dat niet?

Mevrouw **Drijver**: Ik herken het niet. Ik weet dus niet of het klopt of niet klopt. Die kennis heb ik niet paraat.

De **voorzitter**: Wij staan hier wat langer bij stil, omdat wij helder willen krijgen wat een verantwoorde positie van de toezichthouder in dezen zou moeten zijn. Een verwijt is wel naar het CTSV dat het te legistisch is, te dogmatisch, te vlug roepend "njet" en "het kan allemaal niet". Dat blijkt ook een beetje uit het voorbeeld. Mijn vraag aan u zou zijn wat voor positie, wat voor houding zou u nu van zo'n CTSV redelijk vinden? Vindt u het begrijpelijk dat

men kiest voor een houding van "de wet zegt X, vraag van ons niets anders" of verwacht u ook van een toezichthouder begrip voor een feitelijkheid, voor een omstandigheid die misschien in de wet anders geregeld is, maar waar met de wet in de hand niet mee te werken valt? Die vraag wil ik u nog graag een keer laten beantwoorden.

Mevrouw **Drijver**: Ik verwacht van de toezichthouder dat deze een verband legt tussen materiewetten, zoals de WW, en wetten die de uitvoering regelen. In dit geval deed men dat niet. Men negeerde dus dat er een NOSV ligt waarin een aantal zaken worden gevraagd bij de uitvoering en dat materiewetten daarin wel eens belemmerend kunnen zijn. Dat vond ik in dit verband het belangrijkste knelpunt. Dan kun je zeggen dat die materiewetten maatgevend zijn, maar je kunt ook zeggen dat de wetgever een andere bedoeling had, dat daarvoor een veranderingsproces is ingezet en dat je dat maatgevend vindt.

De **voorzitter**: Wat kan dan de positie van de toezichthouder in dezen zijn? Die kan toch niet veel anders dan de rechtmatigheid van de materiewetten tot uitgangspunt kiezen?

Mevrouw **Drijver**: Het lijkt mij dat de toezichthouder zowel toeziet op de uitvoering van de materiewetten als op de manier waarop wij de NOSV vorm geven. Daarbij hebben wij inmiddels ook een rol vanuit de Arbeidsvoorzieningswet. Die dingen horen daar dus bij. Alleen kijken naar materiewetten is dus te beperkt, juist ook omdat op dit moment materiewetten niet aansluiten bij bewegingen die er verdergaand zijn. Dit is iets wat de wetgever uiteindelijk zal moeten veranderen. Dat gebeurt ook wel. Zoals nu gepraat wordt over een reïntegratiewet, zie je dat er dingen wijzigen. In de praktijk wordt nu al van ons gevraagd dat wij behoorlijke resultaten boeken in regionale samenwerking en het aanpakken van het volume. Het kan toch ook niet uw bedoeling zijn dat de materiewetten daarin zo belemmerend zijn dat je daarmee niet uit de voeten kunt. Ik vind dat dit bij het CTSV ook niet zo zou moeten zijn. Bij Amber heb je gezien dat het anders ging. Daarbij zei de wetgever dat hij een nieuwe wet maakte, dat hij daar een

bepaalde bedoeling mee had, dat hij wilde dat het zo snel mogelijk werd uitgevoerd. En dat betekende dat in de periode tussen het moment dat de wet werd aangenomen en het moment dat deze formeel van kracht werd en uitgevoerd kon worden, een beleid werd gevoerd waarmee je anticipeerde op de geest van de wet. Dat vind ik een manier van werken, juist op dit soort punten die in onze samenleving zo belangrijk gevonden worden. Het heeft mij dus altijd teleurgesteld dat het CTSV daar niet in mee wilde gaan.

De **voorzitter**: Los van uw opmerking dat men de afgelopen periode ook anders had kunnen opereren, zou het helpen als men anders zou omgaan met dan wel het experimenteerartikel zo zou veranderen dat het ook kan en dat je daar een uitweg vindt uit het soort problemen waar wij mee te maken hebben gekregen?

Mevrouw **Drijver**: Dat zou zeker helpen. Dat is wat op dit moment ook een beetje aan de gang is, dat meer nagedacht wordt hoe wij naar die nieuwe vormgeving willen. Welke kaders schep je daarin? En, binnen die kaders, hoe zorg je dan dat mensen gestimuleerd worden om ook de goede richting uit te werken? Bij de presentatie van SWI, het samenwerkingsverband waar Buurmeijer een belangrijke rol in vervult, heeft mevrouw Mulock Houwer ook tegen de mensen uit het veld, die daar in groten getale aanwezig waren, gezegd dat de regelgeving op een aantal punten maar als potloodschetsen gezien moest worden, dat dit niet een oproep was om te komen tot het wegstuffen van al die lijntjes, maar dat wel in het proces ook aangegeven moest worden waar de materiewetgeving knelt, omdat dit niet de bedoeling kan zijn.

De **voorzitter**: Was uw wat stroeve relatie met het CTSV over dit soort onderwerpen ook aanleiding om rechtstreeks met de staatssecretaris hierover in gesprek te raken?

Mevrouw **Drijver**: Nee.

De **voorzitter**: Dat stond er los van?

Mevrouw **Drijver**: Ik ben niet zo erg vaak met de staatssecretaris in gesprek geweest, sowieso niet.

De **voorzitter**: Nee, maar het veld?

Mevrouw **Drijver**: Na de NOSV was men er sowieso vanuit het ministerie niet meer zo happig op om met afzonderlijke bedrijfsverenigingen te communiceren. Als je dat al eens wilde, kreeg je heel vaak de boodschap dat dit maar via het TICA moest. Dat maakte het dus al lastig om een rechtstreekse lijn te hebben. Nu kom je mensen af en toe wel tegen en dan kun je ze dus toch wel aanspreken. De lijn van het ministerie in de NOSV was dat het TICA de spreekbuis van het veld is, in ieder geval voor de bedrijfsverenigingen. Dat was een van de redenen om dan maar dingen bij het TICA aan te kaarten, want daarlangs ging het weer naar het ministerie. Dit is ook een beetje een antwoord op de vraag van de heer Klein Molekamp.

De **voorzitter**: Ik wil even terug naar het sturend toezicht en datgene wat later de contra legem-situaties zijn gaan heten. Is er vanuit de optiek dat het TICA en de staatssecretaris verantwoordelijk zijn voor het beleid op hoofdlijnen, niet veel voor te zeggen om het sturende element in het toezicht maar weg te nemen? De toezichthouder controleert, ziet toe, bekijkt de cijfers, stelt vast, beoordeelt. Is het dan niet beter, het concreet bijsturen, het aanwijzen, het voorleggen en al wat hierbij hoort, en het meedenken, waarvan u zegt weinig te hebben ervaren, maar weg te laten en het te beperken tot het harde toezicht? Kan dit een uitweg zijn in een aantal problemen die wij zijn tegengekomen?

Mevrouw **Drijver**: Ja. Volgens mij zit dat ook in post-NOSV. Daarin wordt dat veel duidelijker uit elkaar gehaald.

De **voorzitter**: Wij hebben alleen de brief van 23 april van de staatssecretaris in dezen. Ik meen dat daarin staat dat het voorleggen wordt weggehaald. Vindt u dat al een hele vooruitgang?

Mevrouw **Drijver**: Dat voorleggen is niet zo'n beperking. Als ik zie hoe vaak dat in de praktijk is gedaan, denk ik niet dat het daar zozeer in zit. Ik beschik waarschijnlijk over andere kennis dan u en moet er misschien maar niet verder op ingaan.

De **voorzitter**: Graag zelfs. Als wij,

beperkt als wij zijn, vergeten belangrijke vragen te stellen, mag u die rustig beantwoorden. Als u denkt dat u iets nuttigs te vertellen hebt, zijn wij daar allemaal erg in geïnteresseerd.

Mevrouw **Drijver**: Ik zou voor het toezicht graag deels teruggaan naar de situatie voor 1 januari 1995. Toen waren wij in dialoog met de toezichthouder over vraagstukken waar wij in de praktijk tegen aanliepen. Daarin constateerden wij dat de wetgeving niet aansloot bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van de arbeidsverhoudingen. Dit komen wij in de dienstensector heel vaak tegen. Als verantwoordelijke bedrijfsvereniging zoek je naar een oplossing voor zo'n probleem, maar je gaat op voorhand wel na in welke mate deze door de toezichthouder wordt gedragen. Dat vind ik een veel plezierigere manier van werken dan alleen besluiten voorleggen, waarna een procedure volgt waarin de toezichthouder eerst drie maanden en dan nog eens drie maanden de tijd heeft om ja of nee te zeggen. Als er dan nee komt, kun je weer van voren af aan beginnen. Die dialoog vind ik heel belangrijk in deze wereld, die heel snel aan het veranderen is. Daarbij helpt het sturende toezicht niet en om die reden mag het van mij ook weg.

Aan de andere kant moet de toezichthouder zich wel degelijk afstandelijk opstellen; dat is zijn verantwoordelijkheid. Op het moment dat er een bestuursbesluit is, mag zo'n toezichthouder niet gebonden zijn aan de dialoog vooraf. Dat kun je niet van elkaar verwachten, want dan lopen dingen door elkaar heen. Verder vind ik dat de aanwijzingsbevoegdheid bij de wetgever hoort. Een van de voordelen hiervan is dat de wetgever onmiddellijk kan doorzien waar de wetgeving niet aansluit op de praktijk, en dus direct aan de slag kan gaan met het aanpassen van wetgeving, zodat dit weer wel het geval is.

De **voorzitter**: Door velen werd wat u dialoog noemt, dus de situatie voor 1 januari 1995, beschouwd als groezelig handjeklap tussen werkgevers en werknemers; ik zeg het in mijn woorden. Dat bedoelt u niet?

Mevrouw **Drijver**: Sterker nog, ik

herken dat absoluut niet. In de manier van werken in de bedrijfsvereniging waarin ik bestuurslid ben, ben ik nooit situaties tegengekomen die je als groezelig kunt aanduiden of die op handjeklap lijken. Dat was niet aan de orde.

De **voorzitter**: Nogmaals, het zijn mijn woorden, maar ik sprak over de bevindingen van de enquêtecommissie-Buurmeijer. Daaruit bleek dat het almaar met elkaar in de weer zijn van werkgevers en werknemers niet heeft geleid tot het soort onafhankelijk toezicht dat ons voor ogen moest staan. Bent u er niet bang voor dat wat u dialoog noemt, te veel handjeklap wordt?

Mevrouw **Drijver**: Nee, daar ben ik absoluut niet bang voor. Als de posities ten opzichte van elkaar heel duidelijk zijn, zit er geen enkel risico in. Ik zei al dat de dialoog mij gaat om het vooraf afstemmen en dat je daarnaast de verantwoordelijkheden van ieder afzonderlijk gewoon moet respecteren. Iedereen moet zijn rol vervullen.

De heer **Klein Molekamp**: Misschien kan ik het met een voorbeeld wat uitwerken: de ontvlechtingdiscussie. Kunt u vertellen hoe die bij uw organisatie ging en hoe die beïnvloed werd?

Mevrouw **Drijver**: Dat is een heel verhaal. Ik weet niet precies wat u van mij wilt horen en wat u met mijn organisatie bedoelt.

De heer **Klein Molekamp**: Als u het verhaal op hoofdlijnen kunt uiteenzetten, is dat waarschijnlijk voor een ieder verhelderend. Naar aanleiding daarvan kan ik misschien nog wat toelichtende vragen stellen.

Mevrouw **Drijver**: Goed, dan kies ik mijn positie als bestuurder van een bedrijfsvereniging.

Ik stel vast dat wij op 1 januari 1995 door de wet gedwongen waren, onszelf los te maken van onze uitvoeringsinstelling. Hierin was de positie van GAK-bedrijfsverenigingen anders dan die van wat toen nog zelfadministrerende bedrijfsverenigingen heetten. De DETAM had dus een andere positie dan de NAB en de BV25. Op 1 januari was er eigenlijk niets gebeurd. Wij hadden wel discussies gehad in het GAK en binnen de vereniging. De consequen-

tie van de ontvlechting was dat de vereniging moest worden opgeheven en dat de uitvoeringsinstelling veel losser zou komen te staan. Er was ook discussie binnen het bestuur van de DETAM, omdat wij daar nog veel verder moesten ontvlechten. Daar werkten de directie en het hele bedrijf onder verantwoordelijkheid van het bestuur.

Toen wij het wat uitwerkten, kwamen wij op een paar essentiële vraagstukken, die voor een deel werden beïnvloed door de verandering in de materiewetgeving. De Ziektewet werd op hetzelfde moment voor en deel gewijzigd met TZ/Arbo. Hiervoor moesten wij ons anders positioneren en een ander soort dienstverlening aan bedrijven geven. Tot dat moment hadden wij ons erg op preventie gericht, maar deze taak werd toen bij ons weggehaald. Hiermee waren wij het overigens niet oneens, maar wij moesten het wel allemaal opnieuw inrichten.

Wij stelden al vrij snel vast dat alles wat er moest, onvoldoende in beeld was gebracht, dat de uiteindelijke doelstelling van de verandering niet helder was en dat het allemaal zo gecompliceerd was dat het zeker niet op korte termijn kon. Hiervan hebben wij signalen afgegeven, bijvoorbeeld bij de BV25 door de nota Verandering verzekerd te presenteren en met vertegenwoordigers van het ministerie te bespreken. Onze directies hebben er ook regelmatig contact over gehad.

Dit heeft een proces in gang gezet waarin in eerste instantie de staatssecretaris zelf ons op 31 januari 1995 kwam vertellen hoe het nu moest. Toen kwamen termen zoals marktwerking en concurrentie duidelijk in beeld. Dat maakte de verwarring alleen maar groter. Op 30 maart was er weer een bijeenkomst. Daar kwam mevrouw Mulock Houwer iets vertellen en toen waren de panelen al weer een beetje verschoven. Dat hielp ons niet bij het formuleren van een antwoord op de vraag hoe wij het precies moesten vormgeven en hoe wij überhaupt in kaart moesten brengen wat er allemaal moest gebeuren. Dat heeft men zelf ook geconstateerd en toen is er vanuit het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid het initiatief gekomen om deze klus maar gezamenlijk met alle betrokkenen aan te pakken. Het heeft hiervoor een projectstructuur opgezet en aan de besturen van



bedrijfsverenigingen, de directies van de uitvoeringsinstellingen, het TICA en het CTSV gevraagd om erin te participeren. Iedereen heeft daarin zijn eigen positie gekozen. Ik ben als bestuurder van een bedrijfsvereniging erbij betrokken geweest.

Wij hebben toen een aantal stappen gezet om de problemen in kaart te brengen. Eerst probeerde Witteveen naar een convenant toe te werken. Dat convenant is er nooit gekomen, maar er kwam wel een tekst waarin wat hoofdlijnen stonden. Toen was er de technische werkgroep ontvlechting. Daar hing overigens een stuurgroep van het ministerie boven. Deze bracht nog wat verder in kaart welke problemen je moest oplossen. In die tijd hadden de bewindslieden al geaccepteerd dat het niet allemaal van de ene op de andere dag kon en dat er een overgangssituatie gecreëerd moest worden, die bijvoorbeeld ertoe leidde dat bedrijfsverenigingen vooralsnog de uitvoeringsinstellingen meefinancierden en dat er langlopende contracten gesloten zijn hoewel wij toen al wisten dat de bedrijfsverenigingen wellicht al eerder hun wettelijke taak zou worden ontnomen.

Toen is er gezegd dat er in ieder geval gewerkt moest worden aan een juridische ontvlechting per 1 januari 1996. Hiervoor moesten nieuwe contracten en administratieovereenkomsten gesloten worden. De technische werkgroep heeft een aantal aanbevelingen hiervoor gedaan. In de stap daarna zijn er weer enkele clubjes aan de slag geweest. Ik was toen deelnemer in de implementatiewerkgroep ontvlechting, die onder verantwoordelijkheid van het bestuur van het TICA werkte. Ik ben ook betrokken geweest bij een klankbordgroep van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid die de erkenningsvereisten formuleerde. Op 19 december was het duidelijk wat de lijnen waren en wat er op 1 januari rond moest zijn. In die tijd waren wij als uitvoeringsinstellingen en besturen van bedrijfsverenigingen allang aan het onderhandelen over de administratieovereenkomsten. De meeste bedrijfsverenigingen zijn erin geslaagd, met de uitvoeringsinstelling waarmee zij tot dan toe zaken deden, voor 1 januari een raamovereenkomst af te sluiten waarin de hoofdlijnen van de verandering neergelegd waren en

waarin de vervolgstappen voor de komende jaren stonden.

De heer **Klein Molekamp**: Naar aanleiding hiervan wil ik een aantal vragen stellen. U zegt: we waren al bezig met de contracten met de uitvoeringsorganisaties. Als ik mij niet vergis, ging het bij die contracten om een soort gedwongen winkelnering, waarbij vooral de historische kostprijs als uitgangspunt werd gehanteerd. Is dit juist of is dit niet juist?

Mevrouw **Drijver**: Op enig moment kwam er een discussie over marktwerking. Wij hebben gezegd: als die er moet komen, kan dat nooit in dit stadium. Zeker als het gaat om de bedrijfsverenigingen waar ik bestuurslid ben, zeg ik: stelt u zich eens voor wat er gebeurd zou zijn als wij onze opdracht van de ene op de andere dag naar een andere uitvoeringsinstelling hadden overgebracht. Dat zou onmogelijk geweest zijn. Daarmee zouden wij de hele sector overhoop hebben gegooid. Ook zouden wij daarmee de dienstverlening aan aangesloten leden en hun verzekerden volstrekt onmogelijk hebben gemaakt. Wij, en eigenlijk alle bedrijfsverenigingen, hebben voor het uitgangspunt gekozen: gelet op de overgangssituatie moeten wij op dit moment niet meer overhoop halen en niet meer doen dan wij kunnen handlen en dat betekent dat wij vooralsnog blijven bij de uitvoeringsinstelling waar we zijn en dat we van daaruit tot verandering proberen te komen. Dit kun je gedwongen winkelnering noemen. Ik vind dit pragmatisch denken...

De heer **Klein Molekamp**: Gelet op het principe van de historische kostprijs, maar...

Mevrouw **Drijver**: Over die historische kostprijs wil ik straks nog iets zeggen, maar dat is een heel ander verhaal. Het een hangt niet met het ander samen.

De heer **Klein Molekamp**: Ik wil op twee punten wijzen. U zegt dat de handelwijze, gelet op het bestuurlijke proces, logisch was. Als ik mij niet vergis, werd er op een gegeven moment een opslag van 30% bij die tarieven gezet met de bedoeling te komen tot een zekere vermogens-

vorming bij de bedrijven. Bent u dat met mij eens of niet?

Mevrouw **Drijver**: Nee, dat ben ik niet met u eens. U vergist zich. Er was iets anders aan de hand. Bij het GAK probeerden wij, bedrijfsverenigingen en directie te zamen, bijvoorbeeld al een jaar of twee meer greep te krijgen op de kostenontwikkeling. Daarvoor had men een bepaalde methodiek ontwikkeld. Het was een methodiek waarmee men de uitvoering als het ware uit elkaar rafelt en waarmee men dus beter te weten komt uit welke onderdelen het geheel is opgebouwd, hoe je tot een betere aansturing kunt komen, op welke manier je meer informatie beschikbaar kunt krijgen en hoe je vervolgens de tarieven kunt bepalen. De vereniging heeft op dit punt een belangrijke rol vervuld. We hebben ook een soort overgangperiode in 1994/1995 afgesproken. Daarmee waren wij veel te ambitieus. Wat wij wilden, lukte helemaal niet. Zelfs op dit moment heeft men bij het GAK nog steeds onvoldoende greep op de manier waarop dit proces verloopt. U moet zich ook realiseren, dat het hier om een immens grote organisatie gaat en dat de manier waarop die in het verleden is gegroeid tot gevolg heeft gehad dat allerlei dingen door elkaar zijn gaan lopen.

De heer **Klein Molekamp**: Zoudt u zo dicht mogelijk bij mijn vraag willen blijven?

Mevrouw **Drijver**: Maar ik meen dat het belangrijk is u dit even uit te leggen, want u gebruikt een paar kreten die voortkomen uit het proces waarmee gezamenlijk werd gezocht naar een manier om meer greep te krijgen op de kostenontwikkeling. Daarvoor hadden we dus stappen gezet en was het bedrijf zich aan het inrichten. Dat proces is nog niet afgerond.

Daarnaast kwam de budgettering. Dat hield in dat vanaf 1 januari 1996 de bedrijfsverenigingen budgetten moesten aanvragen bij het TICA om vervolgens de uitvoeringsinstellingen opdrachten te geven. Er is discussie geweest over de vraag hoe met inachtneming van die budgettering de tarieven mochten worden opgebouwd. De vraag was: moet daarbij een risico-opslag gelden? In het proefsysteem bij het GAK heeft op enig moment een risico-opslag

van 5% gezeten. Dat is dus wel even iets anders dan de 30% die u noemt.

Welnu, in het ontvlechtingproces, dus met de derde stap, is op enig moment gezegd: wij gaan nu bij de tarieven nog niet rekening houden met verdere vermogensopbouw bij de UVI en met verdere risico-opslag voor efficiëntie en prijsverschillen of met risico-opslag voor allerlei andere aansprakelijkheidsrisico's die de uitvoeringsinstelling loopt; dat houden wij voor 1996 nog zoveel mogelijk bij de bedrijfsvereniging als opdrachtgever. Dat betekende, dat de tarieven "schoon" moesten zijn, zonder welke opslag dan ook. Dat is de lijn die het TICA-bestuur met de budgettering voor 1996 heeft uitgezet. Tegelijkertijd betekende deze opstelling, dat het vermogen dat de uitvoeringsinstellingen per 1 januari hebben gekregen, zoveel mogelijk moest worden ontzien. Overigens, die vermogens zijn zo "smal" dat, als je ze vergelijkt met de omvang van de administratie-overeenkomst, je er nog niet veel mee zou kunnen doen.

De heer **Klein Molekamp**: U zegt: we zijn uitgekomen op 5%. Maar in een voorstadium heeft het CTSV uitdrukkelijk een rol gespeeld.

Mevrouw **Drijver**: Ik begrijp u niet helemaal.

De heer **Klein Molekamp**: Op een gegeven moment is wel degelijk het percentage van 30 voor de opslagen gehoord. De heer Van Rooijen spreekt over een bedrag van 230 mln. Dat zouden de opslagen opleveren. En dat is niet het laagste bedrag. Ook de directie van het CTSV praat over enkele honderden miljoenen die extra nodig waren en zegt dat het CTSV daar mordicus tegen was. De uitspraken over dergelijke getallen komen dus zowel uit de mond van het bestuur als uit de mond van de directie en dan moeten wij die toch koesteren.

Mevrouw **Drijver**: Ik veronderstel niet dat u wilt dat ik op dat laatste inga.

De heer **Klein Molekamp**: Nee, nee.

Mevrouw **Drijver**: Ik weet niet wat de directie en het bestuur van het CTSV allemaal weten. Ik kan u wel vertellen wat ik van dit proces weet. Het percentage van 30 herken ik

absoluut niet. Ik weet dat op enig moment in de implementatiegroep ontvlechting vrij uitgebreid is gepraat over de vraag op welke manier je ervoor kunt zorgen dat de uitvoeringsinstellingen zelfstandiger worden en dat zij in financieel opzicht hun eigen broek op kunnen houden. Er zijn toen voorstellen gedaan en er is een bepaalde berekeningswijze gevolgd om de omvang van het eigen vermogen in relatie te brengen met de omvang van de administratieopdracht. Er ging 1,7 mld. om en dat is heel veel geld. Toen hebben dergelijke getallen gecirculeerd, maar later hebben wij gezegd: dat doen wij niet zo; we gaan eerst bouwen aan andere dingen en proberen meer greep te krijgen op de processen. Dat kon ook, want we zaten toch, gewild, voor een aantal jaren aan elkaar vast. Het zou in dat stadium daarom ook niet zo moeilijk zijn om de risico's bij de opdrachtgever te laten. Pas op het moment dat we los van elkaar moesten functioneren en wij nieuwe opdrachten moesten gaan maken, zouden wij zover moeten zijn dat de bedrijven zelfstandig waren, dat zij voldoende financiële draagkracht hadden en dat zij ook zoveel toegang hadden tot de externe financiële markt dat zij zelf een aantal risico's konden dragen. Er was dus sprake van een groeiproces. Nogmaals: het percentage van 30 heb ik nooit gehoord. Er is ook nooit een uitvoeringsinstelling geweest die op grond daarvan bij mijn bedrijfsverenigingen heeft geoffreerd. Ook in TICA-verband heb ik dergelijke getallen niet gezien. Wel zijn allerlei zaken ter tafel gekomen tijdens het proces waarmee gezocht werd naar een andere vorm. Dat gebeurt op dit moment nog. Nu hebben wij in TICA-verband ook weer een discussie over de vraag hoe je voor 1997 de budgettering vorm moet geven, welk gewicht je moet toekennen aan de rol van marktwerking voor het terugdringen van de kosten van uitvoering en welke rol je toe moet kennen aan de budgettering. En: wat betekent dit voor de kaders die je stelt voor het aanvragen van een budget door de bedrijfsverenigingen?

De **voorzitter**: Daarover heb ik nog een vraag. De marktwerking was bedoeld om het mogelijk te maken de eigen broek op te houden dan wel om efficiënter met de beschikbare

middelen te kunnen omgaan. Dat was de filosofie die eraan ten grondslag lag. Aanvankelijk had u aarzelingen, maar naderhand bent u de uitdaging nadrukkelijk aangegaan. Dat lijkt mij ook goed. Hoe heeft u de rol van het departement in het proces dat er toe moest leiden dat men meer de eigen broek op moest kunnen houden, ervaren? Was die naar uw smaak consistent of waren de mensen van het departement niet altijd even behulpzaam?

Mevrouw **Drijver**: Ik hoop niet dat ik uit die twee moet kiezen, want als dat wel moet heb ik geen mening. Onze indruk was dat in het begin het departement het vraagstuk niet overzag en dat het van ons verwachtte dat we dingen deden die we niet konden. Onvoldoende was namelijk in kaart gebracht wat de problemen waren. In de loop der tijd heeft het departement zich naar mijn gevoel heel coöperatief opgesteld en heel duidelijk met ons samengewerkt. Het heeft met ons gezocht naar oplossingen. Dat was heel spannend. Er schuurde ook heel regelmatig iets, maar er was wel sprake van een vrij open proces en regelmatig was er afstemming met bewindslieden. Witteveen pleegde regelmatig overleg met bewindslieden en hij was daarvoor ook heel open. Dat is ook heel terecht. De bewindslieden moeten uiteindelijk de grenzen aangeven. Dus het proces waarbij wij verschillende zaken in kaart brachten en wij met elkaar keuzen maakten en waarbij dus ook heel duidelijk van de deskundigheid van het veld gebruik gemaakt werd, vind ik een positief proces. Ik zie wel dat veel onder grote tijdsdruk moest worden afgehandeld. Daarbij denk ik ook aan discussies met collega's. Ik ben er ook niet zeker van dat wij niet een paar steken hebben laten vallen en dat er niet iets moet worden bijgeschaafd. Maar de instelling: maak gebruik van de kennis die er in het veld is en neem de tijd om veranderingen door te voeren, vind ik een goede instelling. Voor zover ik het kan overzien heeft het departement in dezen een belangrijke en positieve rol vervuld.

De **voorzitter**: Toen het departement gebruik maakte van de wijsheid van het veld, was er geen sprake meer van een zigzagkoers? Zo is die door sommigen van uw collega's in voorgesprekken geduid.

Mevrouw **Drijver**: Ik sprak niet over wijsheid, maar over deskundigheid. Er werd wel degelijk gezigzagd en dat deden we samen. Dat dat gebeurde, konden we ook aan elkaar uitleggen. Uiteindelijk leidde dat tot iets. Je zigzagt altijd een beetje. Er worden in een dergelijk proces allerlei balletjes opgegooid. Het was ook zoeken naar een antwoord op de vraag wat nu precies marktwerking is, wat daarmee wordt bedoeld, wat concurrentie is en waar dat zin heeft. In de wet staat dit ook allemaal niet duidelijk omschreven. Ik heb Linschoten drie weken terug voor het eerst horen vertellen – hij zei dat het, omdat hij het zei, zowel een onverdachte als een onverwachte bron was – dat de marktwerking en de concurrentie inderdaad wat op termijn gezet moeten worden en niet van de ene op de andere dag kunnen. Dit is echter voor het eerst dat het op die manier wat in tijd gezet werd en dus ook wat gerelativeerd werd. Tot die tijd was heel vaak onhelder welke richting het nu op moest. Dat betekent dat bijvoorbeeld ten aanzien van de uitvoeringsinstellingen een spanning ontstond over de vraag waar je nu de prioriteit moest leggen: bij de uitvoeringsinstelling die de publieke taken uitvoert, of bij de groep waarin men probeert nieuwe dienstverlening op te zetten voor dezelfde leden van onze bedrijfsvereniging. Het laatste mocht namelijk op enig moment.

De **voorzitter**: Zegt u dat het overleg tussen het departement en het veld dat gaandeweg beter op gang kwam, ook bij de staatssecretaris tot het inzicht heeft geleid dat hij aanvankelijk wellicht wat al te hard van stapel liep met die marktwerking, en dat de kennis die hij bij u opdeed – laat ik het geen wijsheid noemen – hem wat voorzichtiger heeft doen worden?

Mevrouw **Drijver**: Ik raad u aan om dat volgende week aan hem zelf te vragen, als hij hier zit. Ik weet namelijk niet hoe dat bij hem gaat. Ik heb dus geen idee.

De **voorzitter**: Ik heb u, geloof ik, wel begrepen.

Ik heb nog een vraag over de rol van het CTSV in dezen. U hebt de situatie geschetst als: soms eigenstandig, maar ook wel eens samen wat zigzaggend door het ingewikkelde veld waar wij in zaten.

Ik hoop dat ik het zo goed heb gezegd. Kunt u zich voorstellen dat het voor een toezichthouder buitengewoon gecompliceerd is om toezicht te houden op zo'n proces?

Mevrouw **Drijver**: Ja, dat is zo.

De **voorzitter**: Wat had u in dezen dan een goede rol van de toezichthouder gevonden?

Mevrouw **Drijver**: Ik zou op het punt van de ontvlechting – daar gaat het namelijk vooral om – van de toezichthouders verwacht hebben dat zij van het begin af aan hadden meegegedacht en dat zij in de dialoog waren meegegaan. Op het moment dat zij zich zo opgesteld hadden, zou ook geaccepteerd zijn dat zij uiteindelijk hun eigen verantwoordelijkheid hadden. Dat gold immers voor alle partijen. Net zoals wij van de bewindslieden, het departement en de directies van uitvoeringsinstellingen altijd geaccepteerd hebben dat zij aan het einde van het proces vanuit hun eigen verantwoordelijkheid een mening moesten geven over de uitkomst, hadden wij dat van het CTSV ook geaccepteerd. Het CTSV heeft ook heel veel deskundigheid. En die hebben wij dus vaak gemist. Het CTSV is een van de instanties die veel kennis heeft over wat er gebeurt. Het was vaak ook jammer dat het niet aanwezig was. Dus meedoen in dit proces van de ontvlechting – voor andere zaken ligt dat wellicht iets anders – vanuit je eigen verantwoordelijkheid en uiteindelijk je eigen rol vervullen en dan zeggen wat je ervan vindt.

De heer **Klein Molekamp**: Kan het niet zo zijn dat zij op een gegeven moment zeggen dat zij als toezichthouder een zekere afstand moeten bewaren, en dat u zich op een gegeven moment geblokkeerd voelde? Ik kijk hierbij onder andere naar de discussie rond de opslag. Vond u niet een wat williger oor bij het ministerie?

Mevrouw **Drijver**: Dat zou best zo kunnen zijn, maar dat weet ik niet. Zo heb ik daar niet in gezeten. Nogmaals, die discussie over de opslag herken ik dus ook niet zo. Overigens was het wel zo dat op het moment dat wij praatten over de uitwerking en de vormgeving van de financiering, het CTSV hier wel als waarnemer bij betrokken was. Zij

zaten namelijk wel bij de implementatiegroep ontvlechting. Dat was ook goed, want toen konden zij aangeven hoe zij daartegen aankeken. En dat weeg je dan mee bij de lijn die je uitzet.

De heer **Klein Molekamp**: Ik geef even een citaat uit een brief. "Toen de invulling een eind gevorderd was, vroeg het ministerie de toezichthouder, zijn instrumentarium in te zetten om de beoogde vormgeving een dwingend karakter te geven. Daarbij ging het ook om het verschaffen van eigen vermogen aan de UVV's om ze als marktpartij te laten functioneren. In dat stadium ging het daarbij om enkele honderden miljoenen guldens. In latere versies is dit bedrag, mede door een andere risicoverdeling, voor de eerstkomende jaren aanzienlijk verlaagd." U kunt zich daar niet in herkennen?

Mevrouw **Drijver**: Ik ken die brief niet.

De heer **Klein Molekamp**: Dat klopt.

Mevrouw **Drijver**: Ik weet ook niet wie die geschreven heeft. Ik vind het dus moeilijk om er een oordeel over te hebben. Ik kan er niet meer over zeggen dan wat ik al gezegd heb.

De **voorzitter**: Die brief is geschreven door een directeur van het CTSV.

Mevrouw **Drijver**: Ik kan er niets anders over zeggen dan wat ik net zei, namelijk dat wij in allerlei stadia van de discussie over de ontvlechting diverse varianten op tafel hebben gehad die mogelijk een antwoord konden zijn op de vraag hoe je de uitvoeringsinstellingen zelfstandiger kon maken, hoe je hen risico's kon laten dragen en welke positie de bedrijfsvereniging daarin moest kiezen. Een van de vraagstukken was in welke mate je bedrijven eigen vermogen moest geven. Wij hebben toen de conclusie getrokken dat het, nu er langlopende contracten zijn, niet urgent is om een groot eigen vermogen te hebben. Dat vraagstuk blijft echter op tafel liggen.

De heer **Klein Molekamp**: Dat vraagstuk is natuurlijk van belang, omdat je op een gegeven moment gaat praten over de vraag wanneer men echt de markt opgaat en hoe dan de verdeling tussen privaat en publiek is. Het CTSV vond dat u een

aantal van die bedrijven een gunstiger startpositie gaf dan het vanuit de optiek van de wetgeving wenselijk vond. Daar herkent u helemaal niets in?

Mevrouw **Drijver**: Dat zal het CTSV wel gevonden hebben. Uiteindelijk hebben wij allemaal gezegd dat de bedrijven op de korte termijn geen groot eigen vermogen moesten hebben. Ik denk dus dat er op dit punt uiteindelijk geen verschil van mening is geweest. Het is natuurlijk wel een lastig punt. Wat ik wel herken, is het vraagstuk van de financiering. Dit is nog niet opgelost. Het gaat erom hoe je aankijkt tegen de publieke financiering van een aantal activiteiten en de private financiering van een aantal activiteiten. De aanbidders zijn nu nog heel helder op dit punt. Als wij straks nieuwe contracten mogen sluiten, zouden er echter wel eens nieuwe aanbidders kunnen komen die niet eens meer accepteren dat wij vanuit deze sector over hun eigen vermogen discussiëren. Ik las van de week in de krant dat Achmea wel interesse heeft. Ik geloof echter niet dat wij daar, ook niet als opdrachtgever, moeten aankomen met een discussie over hun eigen vermogen.

De heer **Klein Molekamp**: Neen, maar dat was natuurlijk de hete adem die van het CTSV gevoeld werd. Een aantal private bedrijven zei: een aantal van de oude uitvoeringsinstellingen wordt eigenlijk in het zadel gehouden via de UVI's. U kunt zich daar echter niet erg in herkennen.

Een tweede punt dat in dit verband een rol gespeeld heeft, betreft de verschrijvingen via de holding-constructie. Ik geloof dat het daarbij ook om enkele tientallen miljoenen gulden ging. Door naar de holding-constructie toe te rekenen, kon de private poot iets gemakkelijker gefinancierd worden over de publieke poot. Daar is ook door het CTSV op gereageerd. Ik bedoel dan de 23 mln.; dit is later teruggedraaid.

Mevrouw **Drijver**: Hier wreekt zich dat ik kennelijk de enige vertegenwoordiger van het veld ben. Ik denk dat dit vragen zijn die u juist aan de uitvoeringsinstellingen zou moeten stellen. Ik ben, zeker bij de DETAM, wel voor een deel bij die discussie en het ontvlechtigingsproces betrokken

geweest. Volgens mij wordt op dit punt gehandeld zoals afgesproken. De vaste kamercommissie en de bewindslieden hebben hier ook mee ingestemd. Volgens mij ligt er nu dus een constructie die door iedereen geaccepteerd is.

De heer **Klein Molekamp**: Dat ben ik met u eens. Waar het echter om ging, is dat er uit het uitvoeringsveld heel veel kritiek op het CTSV is geweest, terwijl het CTSV-bestuur in dezen zegt: wij deden niet meer dan onze taak; onze taak bracht, wat dat betreft, met zich dat de uitvoeringsinstanties ons af en toe met grote ergernis tegemoet traden; wij moesten namelijk een aantal dingen verbieden.

Mevrouw **Drijver**: Dat klopt; dat herken ik ook wel. Ik zou ook niet zeggen dat het CTSV op dat punt de belangrijkste boosdoener is, als je in dat soort termen moet praten. Hier wreekt zich dat door de wetgever niet goed is uitgelijnd wat nu wel en wat nu niet moest en wat nu wel en wat nu niet mocht. Het was dus heel erg zoeken naar waar precies de grenzen lagen. En daarbij heeft ieder zijn eigen belang. Op enig moment constateerden wij dat de directies van de uitvoeringsinstellingen heel eager waren om de publieke poot in stand te houden naast de private poot. Het speerpunt was echter wat gericht op private activiteiten. Daar lag ook voor een deel een kans. Dan moet je dus heel erg opletten – daar hebben wij als bedrijfsvereniging ook onze rol in vervuld – dat die private activiteiten niet met publiek geld worden gefinancierd. Ik wijs u erop dat wij bij de NAB en de BV 25 op dat punt een paar heel strikte afspraken met het GAK hebben gemaakt in onze raamovereenkomst. Die afspraken waren zo strikt dat een aantal activiteiten die in de private poot zaten, nu weer teruggebracht worden. Dat is de manier waarop wij daar met ons contract greep op proberen te krijgen. Op dat punt zitten wij ook op dezelfde lijn als het CTSV. Voor een deel zijn dit naar mijn gevoel evenwel spelletjes. Ik heb ooit eens een inleiding gehouden bij een algemene ledenvergadering van de BV 25. Toen heb ik het sprookje van de nieuwe kleren van de keizer voorgelezen. Voor een deel praten wij namelijk over dingen waarvan ik mij afvraag waar die nu eigenlijk over gaan. Ik

vind ook dat de keuze van de wetgever daar niet helder over is. Aan de ene kant moet je dit en aan de andere kant moet je dat. Je kunt dus wel allerlei heel strikte dingen zeggen over wat wel of niet mag...

De heer **Klein Molekamp**: Het antwoord is helder. Is het mogelijk dat het ambitieniveau van het CTSV-bestuur bij de start te hoog is geweest?

Mevrouw **Drijver**: Dat kan, maar dat weet ik niet. U zult deze vraag aan het bestuur moeten stellen.

De heer **Klein Molekamp**: Dat is niet een van de oorzaken van de spanning tussen het veld en het CTSV-bestuur?

Mevrouw **Drijver**: Dat kan ik niet beoordelen.

De heer **Klein Molekamp**: Wat heeft u als een van de grootste bronnen van de spanning tussen het veld en het CTSV-bestuur beschouwd?

Mevrouw **Drijver**: Ik verwachtte dat het CTSV-bestuur naar ons zou luisteren en bereid was, met ons samen te werken. Zo was de sfeer ook in het verleden. Het bestuur moest ook materiedeskundig zijn. Het heeft heel lang geduurd voor ik dit soort aspecten bij het CTSV-bestuur kon ontdekken. Dat is een oorzaak van een deel van de problemen. Daardoor was het heel moeilijk om on speaking terms te komen.

De **voorzitter**: Kunt u daar wat preciezer over zijn? Hoe hebt u de bestuursstijl en de materiedeskundigheid ervaren?

Mevrouw **Drijver**: Wij klopten bij het bestuur aan om te overleggen over de oplossing van bepaalde problemen. Ik had echter vaak het gevoel dat wij langs elkaar heen praatten. Er werd niet erg naar ons geluisterd. Dat leidde ertoe dat je zelf op een gegeven moment niet meer luistert of geprikkeld reageert. De onderlinge verhoudingen zijn daardoor in ieder geval niet verbeterd. In ieder contact werd dit versterkt. Dat was heel jammer, want het kon anders. Het zou ook anders moeten.

De heer **Klein Molekamp**: U had op grond van de ervaringen uit het

verleden een meer coöperatieve opstelling verwacht. Omdat dit verleden zo uitvoerig in het rapport van de commissie-Buurmeijer is beschreven, heeft het bestuur bewust voor een andere stijl gekozen. Heeft u daar begrip voor?

Mevrouw **Drijver**: Daar heb ik geen begrip voor. Ik zie het verband met het rapport-Buurmeijer niet. Volgens mij was de kritiek voornamelijk dat de rol van de sociale partners "verstrengheld" leek of zou kunnen zijn. Ik heb in de praktijk nooit ervaren dat dit zo was. Ik ben één keer als bestuurder van de DETAM bij de toenmalige toezichtkamer geweest. Voor de rest liepen al onze contacten via het secretariaat. Die verstrengheling heb ik niet ervaren. Ik heb dus ook niet gevoeld dat dit een knelpunt was. Ik was heel teleurgesteld dat nadien de omgangsvormen veranderden.

De heer **Klein Molekamp**: Uw collega van Haven, Binnenvaart en Visserij zei op een gegeven moment dat hij daar wel begrip voor had. Volgens hem is een toezichthouder per definitie impopulair. Die afstandelijke positie kon hij wel vatten. In het onderlinge contact voldeden ze aan zijn verwachtingspatroon. Vanwaar dit verschil in opvatting?

Mevrouw **Drijver**: Ik zit niet zo in elkaar en onze besturen ook niet, dat de toezichthouder a priori als een soort vijand of iemand met een ander belang werd gezien. Ik heb ook nooit gevonden dat men een zeer afstandelijke houding innam. Ik kijk daar anders tegenaan dan mijn collega van de BV HaBiVi.

De **voorzitter**: U zegt dat het verkeer tussen bestuur en bedrijfsvereniging stroef verliep. Knelpunten waren de materiekennis en de bestuursstijl. Anderen hebben gezegd dat sommige bestuursleden van het CTSV als vrouw Holle opereerden. Zij eigenden zich almaar meer toezichthoudende taken toe. Was een bron van spanning dat men te veel wilde? Het lijkt erop alsof u dit beeld herkent.

Mevrouw **Drijver**: Ik lach omdat wij kennelijk in termen van sprookjes gaan praten. Volgens mij haalde vrouw Holle niet allerlei dingen naar zich toe. Zij deelde aardige dingen

uit aan aardige mensen en onaardige dingen aan onaardige mensen. Het bestuur van het CTSV was een positie aan het zoeken. Men straalde de houding uit dat men zich op voorhand sterk wilde mengen in hetgeen er in het veld gebeurde. Dat stak; daar kon je ook niet met elkaar over praten. Echter, op het moment dat je ergens over wilde praten omdat er behoefte was aan afstemming voordat er een concreet besluit genomen was, was het bestuur daar niet toe bereid. Wij liepen daar tegen aan. Dat was soms lastig. Wij hebben bijvoorbeeld pas in een later stadium vroeggehandicapt in het kader van de TBA mede beoordeeld. In eerste instantie leek het er niet op dat deze groep ook herbeoordeeld moest worden. Later bleek dit wel het geval te zijn en moest er een inhaaloperatie georganiseerd worden. Wij waren te laat begonnen en daarom konden wij de cohorten niet halen. Wij hebben een en ander zo geregeld dat wij aan het eind de achterstanden hadden ingehaald. Daarnaast hebben wij extra bemiddelingsactiviteiten voor deze kwetsbare groep gecreëerd. Dit was een keurig besluit dat wij ook keurig hebben vorgelegd. Wij hebben echter eindeloze discussie met het CTSV gehad over het feit zij vonden dat wij er op tijd mee hadden moeten beginnen. Dat is achteraf praten. Daar schiet je niets mee op. Je kunt de zaken niet terugdraaien. Als je constateert dat de wetgever iets anders heeft bedoeld dan je in eerste instantie dacht, moet je het toch zo goed mogelijk zien te regelen. Dan moet je de vraag beantwoorden hoe je zo dicht mogelijk bij de belangen van de wetgever komt zonder de belangen van de betrokkenen te schaden. Het frustreerde ons dat men ons aldoor voorhield dat wij het verkeerd hadden gezien. Men had geen waardering voor onze pragmatische oplossing. Dat helpt niet; dat werkt niet en beïnvloedt de onderlinge relaties negatief. Wij wilden niet op die manier werken.

De **voorzitter**: Het niet altijd mee kunnen voelen of denken, kan voortvloeien uit een gebrekkige kennis van de materie. U zegt het maar als ik het verkeerd zie. Die houding, die bestuursstijl is kennelijk van behoorlijke betekenis geweest in de vertroebelde relaties met het veld, of ga ik hiermee te ver? U bent zeer

voorzichtig. Dat mag, maar ik probeer u iets preciezer te laten formuleren.

Mevrouw **Drijver**: Die houding, die manier van met elkaar omgaan, heeft een grote invloed gehad op de knelpunten die er in de loop van de tijd ontstonden.

De **voorzitter**: Dat is een helder antwoord.

De heer **Reitsma**: Een aantal gehoord heeft gezegd dat er een gezagscrisis is tussen het bestuur en het veld. Bent u het daarmee eens en, zo ja, wanneer is die gezagscrisis ontstaan?

Mevrouw **Drijver**: Crisis is wel een heel zwaar woord. Dat herken ik niet. Ik herken wel dat in de loop van de tijd een situatie is ontstaan waarin het voor ons steeds moeilijker werd om open en eerlijk op te treden ten opzichte van de toezichthouder. Dat had te maken met de wijze waarop de toezichthouder en met name het bestuur, zich opstelde. Ik zou dat geen gezagscrisis noemen. Degenen die dat woord gebruikt hebben, zaten wellicht in een andere positie. Op zichzelf zit een bestuur van een bedrijfsvereniging toch wel redelijk ver van de toezichthouder af. Als je niet zelf het contact zoekt, kan het voorkomen dat je elkaar niet tegenkomt, omdat een deel van de werkzaamheden van het CTSV bij de uitvoeringsinstellingen plaatsvindt en uiteindelijk alleen in de sfeer van rapportage bij de bedrijfsvereniging terechtkomt.

De heer **Reitsma**: Nam het veld dit bestuur op enig moment nog wel serieus?

Mevrouw **Drijver**: Ik heb begrepen dat ik de enige vertegenwoordiger van het veld ben. Ik kan niet voor en namens het veld spreken.

De **voorzitter**: Ik begrijp uw handicap, maar u bent wel een stukje veld.

Mevrouw **Drijver**: Wanneer ik dan praat vanuit de besturen waar ik in zit, wil ik nogmaals zeggen wat ik zonet wellicht met andere woorden zei. De omstandigheden, zoals die waren geworden, leidden er ook bij die besturen toe dat je zo af en toe dacht: wat moet ik nu met deze

toezichthouder? Het voegt op deze manier niets toe aan mijn werkzaamheden. Ik weet niet meer hoe ik ermee om moet gaan. Ik kom dus in de knel en heb er dus ook last van als ik mijn eigen werk moet uitvoeren.

De heer **Klein Molekamp**: U gebruikt steeds het woord "last van". Heb je niet überhaupt last van een toezichthouder? Ik vind de term "last hebben van" in dit geval een term die bij een toezichthouder hoort. Maar misschien vindt u dat ze te legistisch zijn, te rechtlijnig. Daar kan ik me iets bij voorstellen.

Mevrouw **Drijver**: Ik ben het niet met u eens dat je van de toezichthouder last moet hebben. Ik zou daar ook niet zo tegenaan kijken. Het is een van de instanties waarmee je te maken hebt. Ik denk dat het goed is dat ze een signalerende rol hebben. Dat profijt kun je als opdrachtgever van ze hebben. Ze kunnen in die signalerende rol ook meehelpen met het versterken van je eigen positie. Als er een rechtmatigheidsonderzoek komt waarin zij zaken signaleren die bij de uitvoeringsinstelling fout zijn, dan heb je er het tegendeel van last van. Dan helpt dat. Ik kijk niet op die manier tegen de toezichthouder aan. Ik interpreteer het woord kennelijk anders dan u.

Mevrouw **Sipkes**: Ik meende ergens in datgene wat u hier vanmorgen heeft gezegd een discrepantie te bespeuren. U stelde zojuist in de discussie met de voorzitter dat u de materiedeskundigheid van het bestuur miste de afgelopen periode. Iets eerder in het verhoor, toen het ging over de ontvlechting, stelde u dat u de deskundigheid van het CTSV juist miste in die discussie. Zit daar een discrepantie in?

Mevrouw **Drijver**: Nee, want het CTSV is veel breder dan alleen het bestuur. Ik had het over het bestuur, toen ik zei dat ik materie-deskundigheid miste. Ik heb heel veel bewondering voor de materie-deskundigheid van het CTSV in zijn totaliteit en het apparaat in het bijzonder. Die laatste miste ik vooral in de discussie over de ontvlechting.

Mevrouw **Sipkes**: Dat is helder. Dank u wel.

De **voorzitter**: Die vraag sluit aan bij

mijn vraag die ook weer over deskundigheid gaat. Per 1 januari 1995 of iets ervoor werd besloten het toezicht anders in te gaan richten. Er werd gesproken over single audit. Ik zou tot voor kort niet geweten hebben wat dat betekende, maar nu weet ik daar iets meer van af. Er zou toch tamelijk ambitieus in de organisaties worden gekeken. Had u het gevoel dat het nieuwe bedrijf al voldoende was toegerust voor deze nieuwe controle-aanpak? Ik bedoel nu zuiver qua techniek gemeten.

Mevrouw **Drijver**: Je staat daar ook heel ver van af. Ik vind het dus moeilijk om daar een oordeel over te hebben. Maar u vroeg naar mijn gevoel. Dat is ook meer een indicatie. Ik vond het systeem dat men ontwikkelde op zich wel goed. Daarbij onderschreef men dat de bedrijfsvereniging en de uitvoeringsinstellingen al controle hebben op zich en dat men aansloot bij die controle. Zo begrijp ik single audit en zo hebben zij dat ook begrepen. Dat betekende dat de werkwijze zowel bij ons als bij het CTSV moest veranderen. Je hebt daar tijd voor nodig. Je kunt zien dat de tijd ons nog niet voldoende gelegenheid heeft gegeven om alles op dat punt zodanig te verbeteren dat we zijn waar we moeten zijn. Maar je ziet wel dat men bij een aantal onderdelen echt heeft aangesloten bij wat we zelf doen. Dat betekent overigens ook dat wij onze eigen procedures op dat punt moeten verbeteren. Bij ons ligt dus net zo veel werk als bij het CTSV om tot die verbetering te komen. Maar de instelling om op die manier te werken en dingen niet dubbel te doen, vind ik een goede, al was het alleen maar omdat het bedrijfsleven de kosten altijd betaalt, als je alles dubbel doet. En een belangrijk adagium van ons was dat de administratieve lasten voor het bedrijfsleven naar beneden gingen.

De **voorzitter**: Dat is helder. Ik wil u nu iets vragen, wat u natuurlijk niet wordt gevraagd en daar bent u vast heel gelukkig mee. Stel dat u een nieuw bestuur zou mogen formeren, waar zou u dan qua deskundigheid, qua soort mensen aan denken?

Mevrouw **Drijver**: U vraagt het me dus wel! U bedoelt dat de staatssecretaris dat niet aan mij zal vragen, maar dat u dat wel van mij wilt weten!

De **voorzitter**: U heeft zonet gezegd wat u miste bij het bestuur.

Mevrouw **Drijver**: Ik vind het belangrijk dat het bestuur van een toezichthouder zich vooral als bestuur opstelt. Je moet mensen hebben die, net als wij in het bestuur van de bedrijfsvereniging, op redelijke afstand staan en vooral de deskundigheid van de secretariaten op hoofdlijnen aansturen maar deze wel de gelegenheid geven om het werk te doen. Ik dienen bestuurders te komen die van een zekere afstand, met een zekere affiniteit en met een zekere deskundigheid op hoofdlijnen aansturen. Ik vind het ook van belang dat zo'n bestuur dat op een planmatige manier doet, dat het van tevoren aangeeft welke positie het kiest, dat het daarover overlegt met de andere betrokkenen en dat het op die manier zijn eigen werkzaamheden en die van de secretariaten vorm geeft. Maar nogmaals, ik vind het vooral belangrijk dat het een bestuur op zekere afstand en op hoofdlijnen is. Dat wordt volgens mij van alle bestuurlijke niveaus in deze sector gevraagd.

De **voorzitter**: Ik dank u zeer. Mag ik een voorzichtige conclusie trekken? En verbetert u mij alstublieft als ik een verkeerde conclusie trek. Er is veel gewisseld en op onderdelen zullen wij kleine conclusies gemakkelijker kunnen trekken. U heeft gezegd: men wil misschien op sommige terreinen wel te snel en te veel. Gun daarom het veld, maar ook degenen die toezicht moeten houden of daar een bepaalde beleidsverantwoordelijkheid in dragen, een verantwoordelijke hoeveelheid tijd om werkendeweg in een goede dialoog en gebruik makend van alle kennis, te komen tot datgene wat we met elkaar willen. Zou de conclusie kunnen zijn dat we op dat punt in de afgelopen 1,5 jaar te snel te veel hebben gewild? Kunt u zich in zo'n conclusie vinden?

Mevrouw **Drijver**: Als ik er één kleine aanvulling op mag geven, namelijk dat vanuit Den Haag – dit valt dus onder uw verantwoordelijkheid – ook de hoofdlijnen op voorhand duidelijk zijn. Je kunt dan in zo'n proces inderdaad op die manier tot verbetering komen.

De **voorzitter**: Ik herhaal mijn dank.

Sluiting 12.20 uur



# Verslag van het openbare gesprek in het kader van de werkzaamheden van de Tijdelijke onderzoekscommissie CTSV op donderdag 6 juni 1996 in het gebouw van de Tweede Kamer der Staten-Generaal te Den Haag

donderdag 6 juni 1996

Aanvang 13.00 uur

Geprek 3

**Gesproken wordt met de heer Etty**

**Voorzitter: Van Zijl**

Aanwezig zijn voorts de leden van de commissie: Van Dijke, Klein Molekamp, Reitsma, Sipkes en Van Walsem, alsmede mevrouw Pe (griffier)

De **voorzitter**: Hartelijk welkom, mijnheer Etty. Wij hebben elkaar al eerder gesproken. Uw rol in het CTSV van het heden zal bekend zijn. U bent interimbestuurslid. Het waarom daarvan is aanleiding voor ons onderzoek. Er ging bij het CTSV van alles mis. De vraag is hoe het zo is kunnen komen. Het zal niet zo veel verbazing wekken dat wij u hier hebben gevraagd, want u heeft het CTSV aangetroffen en heeft daar ongetwijfeld een visie op. Wij hopen ook dat u een opvatting hebt over en een visie op hoe het nu verder moet. Collega Reitsma en ik zullen afwisselend vragen stellen.

De heer **Reitsma**: Mijnheer Etty, de Tweede Kamer heeft eind maart met de staatssecretaris van gedachten gewisseld over de perikelen bij het CTSV. De algemene indruk was dat het huis daar volslagen op hol was geraakt. U bent in april binnengekomen. Kunt u een schets geven van het huis dat u aantroft?

De heer **Etty**: De situatie van maart en de maanden ervoor heb ik uitsluitend als geïnteresseerd krantelezer kunnen volgen. Ik kan over de situatie vanaf 15 april wel een en ander zeggen. Ik heb dat overigens samen met mijn collega Geurtsen ook opgeschreven in het rapport "Minder maar beter", dat

intussen in uw bezit is. Toen ik binnenkam, was er al een crisis, een ontploffing geweest. Vanaf het moment dat wij zijn binnengekomen, heb ik geen overdreven grote problemen aangetroffen; wel problemen die horen bij een organisatie die pas een jaar bestaat, problemen die horen bij een wet die in ontwikkeling is en problemen die horen bij overheidsorganisaties. Er is een aantal herkenbare dingen aan de orde. Ik zou het, vergeleken met een aantal andere organisaties waar ik de laatste jaren ben geweest, niet als "uitzonderlijk" willen kenschetsen.

De heer **Reitsma**: Het is zeer boeiend dat u uw eerste rapportage met de woorden "Minder maar beter" begint. Is dat naar aanleiding van hetgeen u in het CTSV-gebouw aantroft?

De heer **Etty**: Het is een spreuk die mij al een aantal jaren in mijn activiteiten begeleidt, maar die ook op deze zaak van toepassing is: minder maar beter. Allereerst gaat het om beter toezicht. Een aardig voorbeeld: de Sociale verzekeringsbank schijnt elke maand een vrachtwagen vol gegevens binnen te rijden. Ik heb hem nog niet gezien, maar dat is mij van verschillende kanten bevestigd. Als je op die manier door informatie wordt overstelpt, kan je niet controleren. Wil je goed toezicht houden, dan zul je degene op wie je toezicht houdt, moeten uitlokken om zelf zo goed mogelijk zijn eigen activiteiten in beeld te brengen en te controleren. Je geeft aan welke dingen je dan wel wilt zien, en dat zijn er zo weinig mogelijk, maar wel precies die dingen waaraan je veranderingen kunt zien en waaraan je kunt zien of

het goed of slecht gaat. In de wet staat bijvoorbeeld dat er voor rechtmatigheid de zogenaamde 1%-norm geldt. Dat is een zeer interessante maat. Voor rechtmatigheid is het vaak gemakkelijker om omschreven doelen te stellen dan voor doelmatigheid, maar het is een voorbeeld hoe het zou moeten. U bent zelf ook voor een belangrijk deel toezichthouder. De grote kunst is om zo weinig mogelijk, maar wel heel cruciale gegevens te krijgen. Dat gaat natuurlijk ook op voor de manier waarop je leiding geeft. In dat opzicht moet je zo veel mogelijk andere mensen die specifieke deskundigheden hebben, uitlokken om zo veel mogelijk te doen. Je moet zelf alleen inspringen op de dingen waaraan je wat toe te voegen hebt. Je probeert om op hoofdlijnen te besturen, dus niet op afstand, maar op hoofdlijnen en om andere mensen ook een volle werkdag te bezorgen.

De heer **Reitsma**: Toen u binnenkam, hoe reageerde het personeel daarop? Was er een stemming in de trant van de Messias komt binnen, eindelijk kunnen wij eens wat doen? Of trof u volslagen ontredde onder het personeel aan, omdat het de afgelopen maanden alles voor de kiezen had gekregen?

De heer **Etty**: Dat is natuurlijk erg gekleurd, omdat men zich op een bepaalde manier ten opzichte van het nieuwe bestuur presenteert, maar ik had het gevoel dat er een vrij ontspannen sfeer heerste, dat men wel aanvoelde dat dit de laatste kans is. Er was een bestuur vertrokken, maar het was duidelijk, in de publiciteit en de discussie eromheen, dat ook de organisatie



zelf ter discussie stond. Men beseft heel goed dat dit de laatste kans was. Daarom was er vanaf het begin een constructieve opstelling, voor zover die er niet altijd al was, maar dat kan ik niet beoordelen. Wij hebben in het eerste kwartier dat wij daar waren ook gelijk de knoop doorgehakt rond de delegatie en duidelijk gemaakt dat wij de leidinggevend en de mensen daaronder zo veel mogelijk mandaat wilden geven, vanuit de zojuist door mij geschetste filosofie. Die filosofie heeft natuurlijk ook te maken met het feit dat de heer Geurtsen en ik daar beperkte tijd werken: de heer Geurtsen 2,5 dag per week en ik 4 dagen per week. Dat is dus wat anders dan drie full-timers. Voor zover er op dat punt in het verleden een probleem tussen het bestuur en het personeel bestond, was dat al snel beslecht.

Ik heb het idee dat een belangrijk deel van de spanningen zich toch tussen de hoogste echelons afspeelde. Dat gaf natuurlijk wel onduidelijkheid en onzekerheid in de rest van de organisatie. Ik krijg overigens vooral te horen dat de jaren voor het CTSV erg veel ellende en spanningen hebben veroorzaakt en dat, voor zover het nu lastig is om de organisatie op een andere manier te laten werken en andere verhoudingen tot stand te brengen, er vooral nog oude rekeningen uit die jaren te vereffenen zijn. In dat opzicht geeft niet alleen hetgeen er zich het afgelopen jaar heeft afgespeeld het probleem in de organisatie aan.

Wij troffen een vrij constructieve sfeer aan. Wij zijn aan de slag gegaan en ik heb tot op heden geen tegensignaal gemerkt.

De heer **Reitsma**: Het lijkt mij goed, de onderwerpen wat uit elkaar te trekken. Ik wil eerst van gedachten wisselen over de positionering van het CTSV, vervolgens over uw visie op het toezichtbeleid en daarna over het bestuursmodel, de aard en de kwaliteit van het apparaat. Wij zijn ook zeer nieuwsgierig hoe u in een kwartiertje dingen kon regelen waar anderen jaren over doen. Toen u daar binnenkwam, is toen ook even door u heengegaan: als ik nu niet slaag, is eigenlijk de gehele NOSV mislukt en dan zij wij weer terug bij af wat de enquêtecommissie-Buurmeijer betreft?

De heer **Etty**: Nee, dat ging zeker

niet door mij heen. In deze voetbal-tijden is dat inderdaad een goede vraag. Ik heb sowieso die wetgeving in het verleden meer als belangstellend krantelezer gezien. Ik heb mij pas vanaf het moment dat ik aantrad of eigenlijk twee dagen daarvoor enigszins kunnen verdiepen in de wijze waarop de wettelijke structuur in elkaar zit. Toezicht moet altijd gehouden worden, dus als het CTSV op een of andere manier ten onder zou gaan, zal er wel weer een andere vorm worden gevonden. Ik ben in dat opzicht meer iemand die kijkt naar de doelen dan naar de middelen. Als een organisatie goed functioneert, moet je het dan anders regelen? Ik had dat idee dus niet, maar er was ook niet veel tijd om gevoelens door je heen te laten gaan.

De heer **Reitsma**: Maar uw oordeel is dat de stelling die ik op tafel leg ook niet waar is?

De heer **Etty**: Nee, toezicht moet op een manier georganiseerd worden. Je kunt op allerlei terreinen zien dat toezicht ook wel eens anders wordt georganiseerd. Er wordt ook wel eens geen toezicht gehouden. Dat is een aantal jaren ook mogelijk. Er gaat dan wat mis, maar goed.

De heer **Reitsma**: Maar wij zijn niet terug bij af?

De heer **Etty**: Nee, naar mijn gevoel helemaal niet. Dat is de andere kant. Als u vraagt hoe het nu in elkaar zit en welke mogelijkheden er in de toekomst zijn, dan vind ik in de eerste plaats dat de wet heel goed in elkaar zit. Ik heb haar intussen wel kunnen bestuderen en de verhoudingen kunnen bezien. In de tweede plaats mankeert er hier en daar wel wat aan de organisatie CTSV, maar de basis ervan is goed. Met name het verzelfstandigen van het toezicht is door de wetgever heel goed gezien. Dat zal de kwaliteit van het toezicht sterk doen verbeteren, als het de kans krijgt, zich even te ontwikkelen. Het is natuurlijk een beetje vreemd om dat na ruim een jaar al op deze wijze te evalueren. Het Commissariaat voor de media, waar Geurtsen en ik vandaan komen, is na vijf jaar grondig geëvalueerd en op grond daarvan is een aantal bijstellingen gepleegd. Alles is bij het CTSV nu nog in ontwikkeling.

De heer **Reitsma**: Voorbeelden nemen aan vorige bestuurders kan soms zinvol zijn. Het vorige bestuur is binnengekomen, heeft direct "heidagen" belegd en heeft voor zichzelf een missie geformuleerd. Die missie is uiteindelijk geformaliseerd in een toezichtsfilosofie, een toezichtsbeleid. Wat vindt u daarvan en is de missie die het vorige bestuur heeft geformuleerd ook uw uitgangspunt?

De heer **Etty**: Het is een voortreffelijke filosofie en die hebben wij ook voor 100% overgenomen.

De heer **Reitsma**: Het vorige bestuur kwalificeerde dat als: wij willen politiek scoren, wij willen laten zien dat wij er zijn en wij willen adviezen geven op topniveau over het stelsel van de sociale zekerheid, ook al is dat kritisch in de richting van de minister.

De heer **Etty**: Dat staat dus niet in de toezichtsfilosofie.

De heer **Reitsma**: Nee, maar wel in de missie van de heidagen.

De heer **Etty**: Het spijt mij ontzettend, maar ik heb niet het archief bij het CTSV gelicht, dus ik heb die notulen niet bekeken. Ten aanzien van het eerste punt lijkt het mij een wat vreemde positie voor een interimbestuur om politiek te gaan scoren. Ik denk dat het de opdracht van Geurtsen en mij is om ervoor te zorgen dat het weer allemaal een beetje rustiger wordt. Ik heb de heer Van Zijl bij onze kennismaking rond deze zaak gezegd dat het mijn doelstelling was dat dit een saai onderzoek zou worden; dat zou in het belang van een goede ontwikkeling van de opdracht aan Geurtsen en mij zijn.

Adviezen op topniveau geven probeer je altijd, maar dat zit meer in de kwaliteit van wat je levert dan in hetgeen je van tevoren kunt vaststellen.

De heer **Reitsma**: In de toezichtsfilosofie, die u volstrekt onderschrijft, stond dat een onafhankelijke positie van het CTSV centraal stond. In de Kamer is zelfs tijdens de behandeling van de wet heel helder gezegd: minister pas op, geen staatstoezicht. Centraal stond dus de onafhankelijkheid, zowel ten opzichte van het veld als ten opzichte van de minister. Hoe

ziet u die positie van het CTSV, nadrukkelijk tegen de achtergrond van deze twee aspecten?

De heer **Etty**: Ik zie het in elk geval wel als staatstoezicht. Het CTSV is gewoon een orgaan van de rijksoverheid, daar kan geen twijfel over bestaan. Het is van belang voor het toezicht om niet onmiddellijk afhankelijk te zijn van het beleid van alledag. Er is een wet en die moet ook gehandhaafd worden. Bij andere overheidstaken zoals bij politie en justitie is ook volstrekt duidelijk dat je niet de politiemans op straat via een dagelijkse beleidsaanwijzing kunt instrueren. Ik denk dat het vooral heel erg belangrijk is geweest dat het toezicht uit de sfeer wordt gehaald van een hiërarchische organisatie waar andere dingen belangrijker waren. In het geval van de SVR was er een eigen coördinatie van de sociale partners, waarbij de overheid overigens ook betrokken was. Het toezicht werd soms ineens ingezet omdat dat uitkwam in het beleid, en soms werd gezegd: jongens, doe eens even rustig aan. Het toezicht houden zelf was in de pikorde binnen de SVR zeer laag. Als in een organisatie met een brede taak toezicht is ondergebracht, zie je bijna overal dat daar een beetje op neer wordt gekeken.

Ik zal een analogie dicht bij huis trekken. Op de bijstandswet wordt toezicht gehouden door het departement van Sociale Zaken, en de directie toezicht is nou niet het belangrijkste onderdeel van dat departement, om het zo maar even te zeggen. Dat geeft aan hoe belangrijk het is om toezicht zelfstandig neer te zetten. Ik heb het daarbij niet over zelfstandigheid van de minister, wel in termen van bijvoorbeeld dienstaanwijzingen, hoewel in de NOSV-wet ook een aanwijzingsbevoegdheid zit. De minister kan volop verantwoordelijk zijn doordat hij schorsings- en vernietigingsrecht heeft. Als er dus dingen gebeuren die in strijd zijn met recht of beleid, dan heeft hij alle middelen om in te grijpen. Het grote verschil is dat het niet het ambtelijke apparaat van het departement is dat het toezicht regelt, maar dat het gebeurt onder verantwoordelijkheid van een aantal door de Kroon benoemden, op een manier die onafhankelijk is van dit soort ambtelijke hiërarchieën. De minister heeft alle mogelijkheden om

beleidsmatig, publiekelijk en controleerbaar in te grijpen.

De heer **Reitsma**: Bent u van mening dat de relatie tussen het CTSV en de minister in de wet helder is geregeld?

De heer **Etty**: Het kan op een paar punten misschien nog wat helderder, maar die zou ik niet specifiek willen benoemen. Ik vind dit een heel goede wet op het onderdeel van de taakverdeling tussen enerzijds minister en departement als het gaat om wetgeving en beleid, om het toezicht dat bij het CTSV is ondergebracht, om de verantwoordelijkheid voor de uitvoering bij, nu nog, de bedrijfsverenigingen, en anderzijds de uitvoering zelf, die is uitbesteed aan de uitvoeringsinstanties, waarbij het TICA een heel nuttige, coördinerende rol tussen die uitvoerders speelt. Die taakverdeling is heel goed. Het is duidelijk dat er, als je toezicht houdt, elementen van beleid in zitten. Het zijn immers geen toevallige beslissingen die je neemt; daar hoort structuur in te zitten. Tegelijkertijd zal voor het departement, ook bij de minister, een aantal incidenten aanleiding zijn om beleid te formuleren: zijn asperges nou beleid of zijn dat incidenten? Dat bepaalt de politiek zelf en dat wil zeggen dat er altijd een samenhang tussen die twee is en dat het ook heel erg van belang is dat er sprake is van communicatie tussen minister en toezichthouder, en tussen toezichthouder en minister.

Wat heel erg belangrijk is – en dat zit hem niet zozeer in de structuur van de wet, maar wel in de wijze waarop je iedereen zijn rol geeft – is dat er geen situatie ontstaat waarin bedrijfsverenigingen en UVI's de mogelijkheid krijgen om, als zij op de ene plek hun gelijk niet krijgen, het op de andere plek te halen. Er ontstaat dan een driehoek: als de toezichthouder "neen" zegt, gaat men lekker even op het departement buurten om te kijken of men daar wel een kans heeft, en omgekeerd. In dat opzicht is het ene loket in de richting van degene op wie toezicht moet worden gehouden, van het grootste belang. Daarom moet ook sprake zijn van afstemming tussen minister en toezichthouder. De laatste heeft de meeste contacten en moet die positie niet misbruiken door een beleid te gaan voeren dat eigenlijk des ministers is.

De **voorzitter**: U zegt dat het eigenlijk allemaal redelijk is geregeld in die wet. Door een van uw voorgangers, prof. Scheltema, werd daar iets anders over gezegd en daar heb ik een vraag over. U zegt bijvoorbeeld dat er geen twijfel over kan bestaan dat hier sprake is van staatstoezicht. Dat is nu uitgerekend bij de behandeling van de wet besproken en wij hebben toen van alles geconcludeerd, maar dat was in ieder geval niet dat het geen staatstoezicht moest zijn. Dat is een tamelijk vitaal verschil van inzicht met de wijze waarop u de wet beleeft, waarop u aankijkt tegen wat het toezicht zou moeten zijn en hoe de wetgever het in ieder geval niet bedoeld heeft: geen staatstoezicht. Ik wil geen discussie over een woordje, maar het gaat niet over niets. Het heeft te maken met verantwoordelijkheidsverdeling. U zegt dat loketten duidelijk moeten zijn en dat uitvoeringsinstellingen niet over en weer moeten gaan "shoppen". Zou het kunnen zijn – en daarmee kom ik op een ander vitaal deel van de wet – dat daar eigenlijk bij iedereen de loketten wel een beetje open staan en dat die open loketten leiden tot verwarring? Laat ik het duidelijker maken: uitvoeringsinstellingen weten niet precies wie mee oordeelt over beleid. En zolang het CTSV een beleidsbeïnvloedende rol heeft, staat daar het loket open. De minister is eindverantwoordelijk, want het gaat om staatstoezicht – voor het gemak herhaal ik nog maar even uw woorden – dus daar staat ook een groot loket open. Dan vraag je er toch om dat uitvoeringsinstellingen gaan "shoppen"? Maar dat is nou net hetgeen waar u juist zoveel bezwaar tegen maakt. Hoe kijkt u, tegen de achtergrond van mijn woorden, aan tegen: "het moet allemaal goed geregeld zijn in de wet"?

De heer **Etty**: Ik ga toch nog even in op de woorden. Als u kijkt naar de wettelijke positie van het staats- toezicht op de volksgezondheid, zult u zien dat die zeer veel overeenkomsten vertoont met de positie van het CTSV. Daar zit overigens wel een zogenaamde hiërarchische verhouding in, maar door de professionele verantwoordelijkheid van de artsen – dat is van oudsher wat duidelijker voor iedereen – is het toch niet zo dat de minister daar permanent aanwijzingen zit te geven. 90%

bestaat uit de manier waarop mensen met elkaar omgaan en maar 10% uit regelgeving. En je kunt wel proberen om heel precies allerlei regeltjes te maken, maar dan werkt het nog niet. Waar het dus om gaat, is dat goed omschreven en vervolgens ook bijgehouden moet worden hoe die verhoudingen liggen. De minister hoeft maar één keer tegen een bedrijfsvereniging te zeggen: dat is een heel interessante vraag waarmee je hier komt, maar die hoort hier niet thuis; daarvoor moet je bij het CTSV zijn. Wat je, vooral bij ambtenaren, heel vaak ziet, is dat zij het heel prettig vinden dat zij een geluid uit het veld horen: dat kunnen zij als een beleidssignaal opvatten en dan kunnen zij op die manier weer iets oppakken. Omgekeerd zit er bij toezichthouders soms ook wel de drang om iets te gaan veranderen en beleid in gang te zetten dat niet tot dat toezicht behoort. Daar moeten departement en toezichthouder met elkaar heel goed over praten en dan moeten de rollen goed verdeeld worden. Als u als kamerlid een vraag stelt over een verantwoordelijkheid van een lagere overheid, dan hoort de bewindspersoon te zeggen: u moet hier niet wezen, daar gaat de gemeenteraad over. Dat is hetzelfde. U ziet echter toch bijna elke dag antwoorden van twee pagina's lang.

De heer **Reitsma**: Toch begrijp ik u niet. U zegt dat het staatstoezicht is. In de wet staat dat de minister kan ingrijpen door gebruik te maken van de bevoegdheid tot schorsen of vernietigen, door gebruik te maken van de aanwijzingsbevoegdheid en door de bestuursleden te ontslaan.

De heer **Etty**: Ja.

De heer **Reitsma**: Dat is het. Voor de rest draagt de minister uiteraard voor elk ZBO de ministeriële verantwoordelijkheid. Noemt u dat dan toch staatstoezicht?

De heer **Etty**: Het is in ieder geval volstrekt duidelijk voor de sociale partners en voor de mensen die een uitkering genieten, dat het hier de rijksoverheid is die via wetgeving een aantal mensen opdraagt om op de uitvoering van die wetten toe te zien. Dat wordt niet anders gezien dan de rol van een politieagent of het openbaar ministerie. Zij hebben ook professionele verantwoordelijk-

heden die niet dagelijks worden verstoord door het beleid. Als daar echter iets gebeurt, is de minister daarvoor ten volle verantwoordelijk en kan hij door de Kamer volledig verantwoordelijk worden gesteld. Je zou je bijna afvragen of de minister nog veel andere bevoegdheden nodig heeft dan schorsing, vernietiging en aanwijzing. U kunt zich ook afvragen of op dit moment ten opzichte van departementsambtenaren nou zo'n andere verhouding bestaat. Hij heeft daar zogenaamd een hiërarchische verhouding mee, maar als een minister zich al te zeer met de organisatie van het departement bezighoudt, gaat hij ook de mist in. In dat opzicht is het enige verschil dat er bij een ZBO herkenbare, aanspreekbare personen zijn die verantwoordelijkheden namens de minister dragen en dat daarop heel concreet en in de openbaarheid moet worden ingegrepen door de minister. Ik zou willen dat dit wat meer gebeurd zou zijn bij alle dingen die in departementale gangen en hoeken gebeurden.

De heer **Reitsma**: In het voorbereidend gesprek heeft u gezegd dat u het gevoel heeft dat de ambtenaren van het departement te dicht op de zaak zitten. Wij hebben kunnen constateren dat de minister in het afgelopen jaar zelfs heeft geïnterveneerd bij het wel of niet van een PR-beleid, bij persberichten en dat soort zaken. Vindt u dat dit valt onder de titel "het is een staatstoezicht" en dat de minister dat op basis van de wet mag doen? Vindt u dat men toch zo dicht op het ambtelijk apparaat van het CTSV moet zitten?

De heer **Etty**: In dit geval is het gelukkig zelfs in de wet onmogelijk gemaakt, omdat het CTSV een eigen rechtspersoon is met een eigen budget en eigen organisatorische verantwoordelijkheden. Je kunt dus zeggen dat de minister op dat gebied geen bevoegdheid heeft. Het zal u echter duidelijk zijn dat een minister die zich, zoals in het voorbeeld, op die manier met zijn departement bezighoudt, ook de mist in gaat. De NOSV bestaat pas een jaar en het is voor de ambtenaren op het departement nog wennen. Het gaat er dus om dat iedereen zijn rol goed leert kennen. Daar zullen best dingen in fout gaan, over en weer. Dan gaat

het om het afgeven van de goede signalen en om het aanbrengen van de juiste correcties door de staatssecretaris en de bestuursleden van het CTSV. Dat regel je dus niet in de wet.

De **voorzitter**: Maar regels maak je voor slechte situaties, niet voor de goede situaties.

De heer **Etty**: Zeker.

De **voorzitter**: U schetst een model van menselijke verhoudingen: men moet goed met elkaar overweg kunnen, er moet een goede dialoog zijn. Dan komt er volgens u heel veel goed. Ik denk dat dit waar is. Daarover bestaat geen twijfel. Maar de regels maak je ergens anders voor.

Stel dat het CTSV, met sturende bevoegdheden en met een open loket, in de praktijk een oordeel moet geven over regelgeving van een uitvoeringsinstelling die enerzijds soms meer of soms minder strijdig is met de wet, terwijl die strijdigheid anderzijds een maatschappelijk doel dient. Misschien is de wet op dat gebied niet helemaal goed geformuleerd. Dan zijn er dus twee dingen: aan de ene kant heb je de wet, maar als je die echt uitvoert, doe je aan de andere kant andere terreinen te kort. Vindt u het dan logisch dat de toezichthouder daarover in dialoog treedt met, in dit geval, een uitvoeringsinstelling? Stel dat de uitkomst daarvan de instelling niet bevalt. Is de minister volgens u dan vanwege zijn eindverantwoordelijkheid, het staatstoezicht, het volgende loket? Schept dat geen onduidelijkheid in een conflictsituatie? Of moet het toezichtorgaan vaststellen dat men tegen de wet handelt en stellen dat, als het parlement of de minister daar anders over denkt, het dat wel merkt? Daarbij gaat het om de onduidelijkheid.

De heer **Etty**: Zeker. Op basis van de huidige wet – en nu doel ik op de materiewetten – is daarover geen enkele onduidelijkheid. Er is namelijk geen speelruimte voor de toezichthouder. Als het strijdig is met de wet, dan is het niet een beetje strijdig met de wet, maar strijdig met de wet. Dan zijn er twee mogelijkheden: of de uitvoerder schikt zich en gaat wel volgens de wet handelen of de minister wijzigt de wet. In dat

opzicht valt er weinig te shoppen voor de uitvoerder, want de minister kan ook niet zeggen dat met de wet maar de hand moet worden gelicht. Dat zit in die materiewet. In het voorbereidende gesprek heb ik ook gezegd dat je in deze situatie, waarbij je in een nieuwe wet niet alleen het toezicht hebt veranderd, maar vooral hebt gezegd dat de uitvoering heel anders moet gebeuren – er moet marktwerking komen en de bedrijfsverenigingen moeten zich opsplitsen in een opdrachtgevers- en opdrachtnemersrol – niets hebt aan dat soort rigide wetten. Ik heb ook gezegd dat het heel erg nodig is om een soort experimenteerartikel te hebben. Daarin kun je dan de doelstelling of het beleid van de wet vastleggen voor nieuwe situaties binnen nader omschreven grenzen. Dan zou de toezichthouder in mijn visie de mogelijkheid moeten hebben om op basis van dat experimenteerartikel ontheffing te geven van een wettelijk verbod op een punt. De minister kan op dat punt het beleid formuleren. Hij kan het dus nauwer of breder maken. Hij heeft het schorsings- en vernietigingsrecht waardoor hij, als de toezichthouder daarvan een te ruim gebruik maakt, kan ingrijpen. Hij heeft zelfs een aanwijzingsrecht waardoor hij bepaalde, te starre opstellingen van de toezichthouder kan aanpakken. Dan los je het op. Let ik echter op de contra legem discussies die in het afgelopen jaar hebben plaatsgevonden, dan meen ik dat onnodig veel is gepraat. Dat was helemaal niet nodig. De bewindspersoon of de ambtenaren hadden de wet moeten wijzigen als zij vonden dat dit had moeten kunnen of zij hadden moeten zeggen: nee, hier houdt het op. De wetgever heeft er zelf voor gezorgd dat er geen discussieruimte is.

De heer **Reitsma**: Ik kom zo terug op het toezichtbeleid. Ik stel nog een enkele vraag over het eerste blokje, de positionering van het CTSV.

Hoever mag de invloed van de staatssecretaris gaan op het positioneren van het CTSV? Kunt u dat aan de hand van een paar voorbeelden aangeven? Ik noem bijvoorbeeld de producten die het CTSV gaat leveren in het kader van onderzoek, effectrapportages.

De heer **Etty**: De bevoegdheden die de staatssecretaris heeft, gaan heel

ver en die zal hij niet altijd willen gebruiken. Dat zou hij ook niet moeten doen, want dan wordt het instrument bot. Het feit dat hij kan schorsen en vernietigen, geeft al aan dat hij een grondslag heeft voor discussie met het CTSV in de zin van "als jullie uiteindelijk iets volstrekt tegen mijn beleid in doen, dan zal ik schorsen". Er moet dan een gesprek ontstaan waardoor partijen tot elkaar komen.

Zolang de staatssecretaris echter niet van dat schorsingsrecht gebruik maakt, ligt de volle verantwoordelijkheid bij de door de Kroon benoemde leden. Hij kan bijvoorbeeld proberen, invloed uit te oefenen op een onderzoek. Dat is helemaal niet verboden. Hij kan bijvoorbeeld voorstellen sommige vragen erbij te betrekken of, als de resultaten op tafel komen – ik begrijp dat daar meestal begeleidingscommissies bij zijn waarin ook weer departementsambtenaren zitten; hij is dus vaak wel op de hoogte – best zeggen dat hij een andere interpretatierichting zou zoeken. Dat is allemaal prima. Dat is zelfs heel goed. Dat is een inhoudelijke discussie. De bevoegdheid voor het starten van een onderzoek en het uitbrengen van een onderzoek ligt echter in de huidige wetgeving bij het CTSV. Ik vind dat die discussie gezocht moet worden, ook door de toezichthouder. Als deze bezig is met een zeer beleidsgevoelig onderwerp, dan is het heel goed om dat overleg in een tijdig stadium te zoeken. Zijn de gegevens op een later moment verzameld, dan kan de toezichthouder bijvoorbeeld zeggen welke richting het opgaat en daarop attenderen. Het is echter de verantwoordelijkheid van het CTSV om het onderzoeksrapport dan uit te brengen in een vorm die het bestuur het beste acht.

De heer **Reitsma**: Uit alle stukken die wij hebben gezien en de gesprekken die wij hebben gevoerd, merken wij op dat het departement zich in de eerste helft van 1995 relatief weinig heeft bemoeid met het CTSV. In de tweede helft van 1995 deed het dat zeer intensief. Toen zijn discussies over de positionering van het CTSV gevoerd. Vindt u dat het departement daar met zijn vingers van af had moeten blijven of is het bestuur van het CTSV daarin veel te ver gegaan? Ik denk dan bijvoorbeeld aan de speech

van mevrouw Van Leeuwen op 17 november.

De heer **Etty**: Ik zie het niet als mijn taak om al die stukken te lezen.

De heer **Reitsma**: U heeft wel een beeld gekregen over hoe dat op het ogenblik wordt beleefd?

De heer **Etty**: Ik heb ontzettend veel gebabbel gehoord van allerlei kanten. Ik kan daar absoluut geen lijn op trekken. Iedereen wijst naar elkaar. Ik begrijp dat u alle stukken heeft gelezen, dus u kunt dat oordeel zelf uitspreken. Ik heb daar geen enkel oordeel over.

De **voorzitter**: Wellicht kunnen wij dat thema nog even aan de hand van een zomaar willekeurige, interessante casus bespreken. Stel dat het CTSV heel ver is met een bepaald onderzoek en u denkt als bestuur: het is nuttig om even vaart te zetten achter dit onderzoek, want er zit een interessant debat aan te komen in de Kamer; in de motie-Wöltgens wordt uitgesproken dat de Kamer moet worden geïnformeerd over alles wat relevant is, dus als dat verantwoord kan, zorgen wij ervoor dat wij het parlement voorzien van de goede informatie. In die informatie zit ook een vermoeden van een advies over wat hier op dat moment aan de orde is. Laten wij de Ziektewet nu eens als voorbeeld nemen, dat speelde hier vorig jaar. U denkt op een bepaald moment: wij zijn wel zo'n beetje klaar, laten wij ervoor zorgen dat wij het snel naar de Kamer brengen. Zou u de wetenschap dat men op het departement zegt dat men het erg ongelukkig vindt als u er op dat moment mee komt, dan relevant en voor uw oordeel van belang vinden? Dit is zomaar een casus.

De heer **Etty**: De lijn van een zelfstandig bestuursorgaan naar de Kamer loopt altijd via de minister. Dat wil ik even vooropstellen. Ik heb begrepen dat er de afgelopen jaren, na de Buurmeijer-enquête, ook formeel geaccordeerd, een eigen lijntje is gaan lopen tussen het CTSV en het parlement. Dat was overigens steeds onder verantwoordelijkheid van de staatssecretaris. Maar zeker op dit soort momenten moet je dat heel goed in acht nemen. Je moet daar dus over nadenken.

Als je op informatie zit die van belang is voor wetgeving, dan mag

je daar niet op blijven zitten. Dan zal je dus bijvoorbeeld publikatie moeten versnellen als dat nodig is. Ik vind wel dat de staatssecretaris daarvan in een tijdig stadium op de hoogte moet zijn, van de inhoud en van het feit dat je je best doet om dat tijdig op tafel te brengen. Als je zelf het gevoel hebt dat het zo van belang is voor de wetgeving die dan wordt behandeld, dan kun je zelfs tegen de staatssecretaris zeggen dat het volgens jou zo belangrijk is en of hij niet aan het parlement moet voorstellen om de behandeling uit te stellen. Ik zou het nooit op mijn geweten willen hebben om informatie achtergehouden te hebben. Ik vind het overigens heel juist dat daarover overlegd wordt met de staatssecretaris. Het kan ook nooit zo zijn dat het ZBO de bewindspersoon overvalt met informatie. Dat is dus een afgestemd proces, waarbij vooropstaat dat relevante inhoud tijdig voor het parlement beschikbaar is.

**De voorzitter:** Nu komt toch die onafhankelijkheid wel een beetje om de hoek kijken. Stel nu dat u als bestuur het volgende zegt. Wij zijn er min of meer wel klaar voor. Wij hebben er wat harder voor moeten werken, maar wij zijn er klaar voor. Het parlement vergadert volgende week. Met een versnelde procedure kunnen wij dat een, twee of drie dagen van tevoren bij de Kamer hebben, wetende dat de Kamer dat graag wil. Los van het punt dat je elkaar daar goed over moet informeren, maar als het gaat om het oordeel "het moet nu naar de Kamer toe", dan zegt u: onze opvatting daarover is belangrijker dan de opvatting van de staatssecretaris. Of versta ik u verkeerd?

**De heer Eetty:** Dit gaat niet zozeer om opvattingen. Het is de bevoegdheid en de verantwoordelijkheid van het bestuur van het CTSV om daar een beslissing in te nemen. Die beslissing kan niet anders zijn dan dat je ervoor zorgt dat dat tijdig op tafel komt. Op dat punt heeft de minister geen andere rol dan een adviseerende. Maar de bevoegdheid ligt niet bij hem.

**De heer Reitsma:** Kunt u zich in die visie, die u net neergelegd heeft, het volgende voorstellen? De staatssecretaris wordt op enig moment gewaar dat er rapporten aan zitten te

komen en dat de inhoud van de rapporten een beeld geeft dat de uitkomsten daarvan aanzienlijk positiever zijn dan de raming tot op heden was geweest. Komende week komt er een debat. Je hoort dat op vrijdagmiddag of op maandagmorgen en je weet dat in die week het debat over de WULBZ in de Kamer plaatsvindt. Is het dan niet logisch dat een staatssecretaris zegt: ze melden het mij niet, maar ik heb het nu gehoord en ik weet het. Ik pak de telefoon en zeg: mevrouw Van Leeuwen, ik heb dat en dat gehoord; het is van wezenlijk belang – toch ook een beetje politiek gevoel hebbend als staatssecretaris – ook voor de Kamer; hoe snel kunt u er via de procedure voor zorgen dat het er is?

Vindt u het een logische gang van zaken als de staatssecretaris dat zou doen?

**De heer Eetty:** U vraagt mij dus nu even, in de huid van de staatssecretaris te kruipen.

**De heer Reitsma:** Even maar.

**De heer Eetty:** Precies, dat moet niet te lang duren.

**De heer Reitsma:** Maar hardop denken is nooit slecht.

**De heer Eetty:** Ik heb de concrete casus indertijd niet uitvoerig bestudeerd, en ook nu nog niet. Als ik dat soort informatie van horen zeggen zou krijgen, dan zou ik die bevestigd willen zien. Dan zou ik ook willen dat het parlement daar weet van zou hebben. Ik zou desnoods aan het parlement voorstellen om de wetsbehandeling uit te stellen.

**De voorzitter:** Wij keren terug naar het bedrijf. U constateert in uw rapportage van 15 mei een aantal knelpunten in het functioneren van het CTSV op dat moment: het onvoldoende helder zijn van de toezichtrol, onvoldoende sturing vanuit het management, het nog te kort schieten van kennis en ervaring in de organisatie op het gebied van de accountancy, organisatiekunde en informatica. Dat zijn belangrijke kennisgebieden, vaardigheden die bij een toezichtorgaan horen. Welke concrete stappen zijn er gedaan, wellicht voor uw tijd en anders de laatste maanden, om die knelpunten op te lossen?

**De heer Eetty:** In de eerste plaats, de knelpuntenanalyse die wij op 15 mei op tafel hebben gelegd, is alleen maar een analyse van de interne knelpunten. Die is gemaakt op basis van een veertigtal interviews binnen de organisatie en onze eigen waarnemingen gedurende de eerste maand. Voorts hebben wij een aantal documenten bestudeerd, maar lang niet alles, zoals ik al heb laten merken. Een compleet beeld van wat er goed en slecht aan de organisatie is en wat er zou moeten veranderen, kunnen wij pas geven als wij ook de externe situatie in beeld hebben gebracht, dus hebben gekeken hoe het CTSV zich nu precies verhoudt tot de ondertoezichtgestelden, het departement en de samenleving in het algemeen. Die rapportage brengen wij aan het eind van juni uit. Uw vraag naar de definitieve maatregelen, is dus pas een kwestie van eind juni. Wij hebben wel al een aantal voorlopige maatregelen genomen. Ik weet niet exact wat er in de voorbereiding op de totstandkoming van het CTSV precies is gebeurd, dus in de ontvlechting van de Sociale verzekeringsraad. Ik weet ook niet precies wat er in dat jaar daarna is gebeurd. Ik heb daar wel een notie van, maar ik zou dat niet echt in beeld kunnen brengen.

Als u het heeft over die knelpunten, zijn dat knelpunten die logisch samenhangen met het feit dat het toezicht nu zelfstandig wordt uitgeoefend en serieus wordt uitgeoefend. Ik heb al gezegd dat voor de totstandkoming van die wet, het toezicht een heel wat minder serieuze rol had en ook vaak beleidsmatig wat werd weggestopt. Het heeft ook te maken met de specifieke ontwikkelingen bij de bedrijfsverenigingen en de uitvoeringsinstanties. Een van de dingen die in het verleden helemaal niet aan de orde waren, was bijvoorbeeld de mededingingskwestie. Er is nu marktwerking. In het jaar 2000 wordt de gedwongen winkelnering opgeheven. Daar zijn allerlei nieuwe mechanismen aan de orde waar in het verleden helemaal geen toezicht op werd gehouden.

Het gaat om kennis daarover. Je ziet dat overal bij de toezichtorganen. Het Commissariaat voor de media heeft dat probleem ook. Zelfs bij Economische Zaken, waar de Wet economische mededinging wordt behartigd, zit toch betrekkelijk weinig kennis over dit soort zaken. Dat moet

dus nog voor een belangrijk deel ontwikkeld worden. Het gaat eigenlijk allemaal over uitkeringsfabrieken waarvan de kern een geautomatiseerd systeem is. Dat is heel ingewikkeld. De kennis daarover is, althans op stelselniveau, schaars. Dan is het logisch dat het ook bij de toezichthouder moeilijk is. Accountancy had eigenlijk al wel eerder opgelost kunnen zijn. Ik verbaas mij er op zichzelf over dat daar nog dat soort knelpunten zijn. Die zijn, denk ik, relatief het eenvoudigst op te lossen, al was het maar omdat de markt voor accountants behoorlijk is ingezakt. Daar zijn voor relatief lage kosten goede mensen voor aan te trekken.

Wat wij zelf hebben gedaan, zit meer in de sfeer van de hiërarchie. Wij hebben vanaf het begin gezegd: wij zien het CTSV als een professionele organisatie, in die zin dat het de juristen, de accountants en de onderzoekers zijn die het toezicht zelf moeten uitoefenen. Zij moeten daar goed voor geëquipeerd worden en het is geen hiërarchische activiteit waarbij je kunt zeggen: dat gaan wij eens in vijf lagen, met allerlei sectorale indelingen, aanpakken. De SVR zat heel hiërarchisch in elkaar met zeer gescheiden directies en daarbinnen weer allerlei lagen. Wij hebben bij wijze van proef de directies opgeheven en wij hebben één directie ingesteld van drie personen die algemene verantwoordelijkheid hebben en geen directe lijnverantwoordelijkheid. De afdelingschefs krijgen nu de directe verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van de specifieke punten uit het jaarplan. Dat moet de komende maand ingevuld worden in die zin dat de afdelingshoofden ten aanzien van het hun toegewezen deel van het jaarplan aangeven hoe het daarmee is en wat er nodig is in termen van capaciteit, geld en dergelijke.

De **voorzitter**: U duidt nu op organisatiemodellen en dat is heel interessant, maar...

De heer **Etty**: Daar vroeg u naar.

De **voorzitter**: Dan zal ik mijn vraag wat meer toespitsen. Er is een tekort geconstateerd op het gebied van kennis en ervaring ter zake van accountancy, organisatiekunde en informatica. Wij hebben wel eens kritiek gehoord op het CTSV in de zin

van: er is een prachtige toezichtsfilosofie, maar er meer sprake van filosofie dan van toezicht. Waarom het ging vanaf 1 januari 1995 was: komt er goed toezicht op de werkvloer en is de organisatie daarvoor voldoende geëquipeerd? Hoe staan wij er in dat opzicht nu, anderhalf jaar na dato, voor?

De heer **Etty**: Dat is een heel korte periode, dat moet u niet onderschatten. De basis is er. In het toezichtsveld zelf doen zich een aantal ontwikkelingen voor die vragen om verhoogde deskundigheid. Je bent op dit terrein nooit klaar, denk ik. Ik wil een vergelijking maken. Het toezicht op de bijstand, zeer aanpalend en onder hetzelfde departement vallend, is naar mijn oordeel kwalitatief veel geringer dan het toezicht op de sociale verzekeringen. Het toezicht op bijvoorbeeld telecommunicatie zit naar mijn mening heel wat slechter in elkaar dan het toezicht op de sociale verzekeringen. Als men vraagt naar een relatief oordeel staat het er niet zo slecht voor. Als men vraagt wat er nodig is om optimaal toezicht te kunnen houden dan moeten nog wat maatregelen genomen worden. Ik denk dat er weinig onderdelen van de overheidsorganisatie zijn, waarop niet een dergelijk knelpuntenverhaal van toepassing is. Aan het weghalen van die knelpunten moet worden gewerkt, maar er is geen sprake van een noodsituatie. Ik denk dat na anderhalf jaar het resultaat heel goed is in termen van wat er moet worden opgebouwd. Dit heeft onder meer te maken met het feit dat de mensen die zich in de sfeer van de sociale verzekeringen met het toezicht bezighielden een bevrijd gevoel hebben gehad toen zij uit de SVR kwamen en eindelijk zelfstandig toezicht konden uitoefenen.

De **voorzitter**: Als ik uw zonnige verhaal zo hoor, vraag ik mij af wat wij met elkaar aan het doen zijn, maar misschien komt er in het verloop van het gesprek meer duidelijkheid.

Ik wil een concrete vraag stellen. Op 1 januari 1995 was er één accountant. Ik geloof dat een van de bestuursleden vertelde: er zijn er wel dertig of veertig nodig. Gelukkig is de markt voor accountants gunstig in termen van kostenbeheersing. Hoeveel zijn er het nu, anderhalf jaar later?

De heer **Etty**: Ik geloof drie of vier. En er zijn wat problemen omheen.

De **voorzitter**: Dat schiet lekker op!

De heer **Etty**: Ik zou het oordeel van die dertig of veertig niet willen onderschrijven. Dat heeft er ook mee te maken dat je het toezicht in eerste instantie door de organisaties zelf moet laten verrichten. Er moet op dit punt nog wat gebeuren, maar het is geen rampzalige situatie. Op cruciale momenten is terecht door het vorige bestuur deskundigheid ingehuurd. Een van de gevaren is dat een toezichthouder denkt alles in huis te hebben, terwijl de ontwikkelingen in het toezichtsveld heel snel gaan en heel specifieke specialisaties aan de orde zijn. Met het oog daarop moet je gespecialiseerde mensen inhuren. Toen KPN naar de beurs werd gebracht, is het niet door het ministerie van Financiën gedaan, maar heeft men concurrerende banken ingehuurd. Ik denk dat een toezichthouder een ruim budget moet hebben voor het uitbesteden van werk aan heel specifieke deskundigen. Dan moet je overigens aanwezig zijn bij het CTSV en daarvan wordt gebruik gemaakt. Je hoeft niet alles in eigen huis te hebben.

De **voorzitter**: Loopt u gezien uw ruimte en mogelijkheden niet vast op de geweldige hoeveelheid wachtgeldverplichtingen die er nog is?

De heer **Etty**: Nee, want die wachtgeldverplichtingen zijn gewoon in de begroting opgenomen en daar is voor gebudgetteerd. Dat het zonde van het geld is, is een tweede, maar het gaat niet ten koste van de rest van het budget, wat volgens mij bepaald niet te krap is.

De **voorzitter**: Ik keer nog even terug naar het thema "wat voor soort toezicht". Er is vanmorgen en eerder in besloten gesprekken wel gepleit voor een toezicht dat veel meer en dan ook echt onafhankelijk signaleert, beoordeelt, misschien ook onderzoek doet naar wat van belang is in het sociale-zekerheidsveld en thema's bij de kop pakt die mogelijk-kerwijs voor discussies hier van belang zijn. Kortom een toezicht dat op afstand, onafhankelijk functioneert en dat waar het om de rechtmatigheid gaat ook echt

signaleert en beoordeelt, maar dat wegblijft van sturen, aanwijzingen geven en in het beleidsveld gaan zitten. Een beetje à la de Rekenkamer, zeg maar. Hoe kijkt u tegen zo'n model aan?

De heer **Etty**: Het toezicht door de Rekenkamer is meen ik in de derde lijn, altijd achteraf, waarbij meer beoordeeld wordt of door andere verantwoordelijke organen goed toezicht wordt gehouden. Ik zou veel eerder een vergelijking willen maken met de Nederlandse Bank, de Verzekeringskamer en dat soort instellingen. Ik zou nog een stapje verder willen gaan. In het bankwezen is van een tamelijk gestabiliseerde situatie sprake. Waarom het in dit geval gaat, is dat door uw wetgeving sinds anderhalf jaar een beweging in gang is gezet, terwijl wij nog helemaal niet kunnen zien waar wij uitkomen. De richting is wel bepaald – en die lijkt interessant – maar gevraagd wordt aan bedrijfsverenigingen en UVI's om zich op een heel andere manier te gaan organiseren en om via de mogelijkheid van gedifferentieerde premiestelling ook ten opzichte van elkaar te concurreren. Er is een praktijk in ontwikkeling die permanent moet worden bekeken en bijgestuurd. Men kan zeggen dat dit op het departement moet gebeuren, maar zoiets is heel gevaarlijk. Er is wetgeving neergelegd die een bepaalde richting aangeeft. Als je dagelijks een rol gaat spelen in hoe dat verder gaat, kun je wel eens ver van die wetgeving afdrijven. Bovendien kan je de gedachte hebben dat je de wet niet hoeft bij te stellen, terwijl dat wel nodig is. Met het oog daarop is een instantie nodig die voldoende bevoegdheden heeft om ad hoc beslissingen te kunnen nemen over de richting die ingeslagen moet worden. Dan zit je veel meer in het Angelsaksische model van de regulator, een regelaar die zelf geen belangen in die sector heeft, die veel inzicht heeft in de wijze waarop ontwikkelingen in de markt gaan en die daarbij gezaghebbende beslissingen kan nemen. In de sfeer van de telecommunicatie, een zich nieuw ontwikkelende markt, is dat bijvoorbeeld hard nodig. Het is ook nodig als grote privatiseringen plaatsvinden. Dat is heel iets anders dan het rustig onderzoeken van dingen.

De onderzoeksfunctie moeten wij niet overdrijven. In het verleden werd veel onderzocht vanuit deze sector binnen de SVR. Men had zelfs een coördinerende rol op gebied van al het sociale-zekerheidsonderzoek dat werd gedaan in Nederland. Wat wij als bestuur nu tegen de onderzoekers bij het CTSV zeggen, is: al het onderzoek dat u doet, is in dienst van het toezicht. Daarom moeten niet allerlei vrijblijvende, signalerende onderzoeken worden gedaan, maar moet het alleen maar gaan om onderzoek naar die signalen, die van betekenis zijn in het kader van het toezicht. Dit betekent een beperking, maar ook een heel interessante toespitsing, waardoor je veel beter weet waarom je onderzoek doet. Dat gaat verder dan signaleren. Het is logisch dat daar extrapolaties in zitten en dat je kunt zeggen wat er over een, twee of drie jaar gaat gebeuren, bijvoorbeeld dat, als er geen nadere wetgeving op bepaalde onderdelen komt, het misgaat. Dan kom je op het terrein waarop de minister en de Kamer een belangrijke rol moeten gaan spelen. Het idee dat signaleren, sturen en beleid voeren zaken zijn die je in de praktijk helemaal uit elkaar kan halen, is onjuist. Ik kom daarmee weer bij de opmerkingen over rolverdeling en heel goed weten wat je wel en wat je niet tot je rol rekent.

De **voorzitter**: U verwees naar de Verzekeringskamer en naar de Nederlandsche Bank. Dat zijn toch instellingen waarbij niet zozeer als bij het CTSV sprake is van publieke taken. De Nederlandsche Bank houdt toezicht op de banken, private ondernemingen. Voor de Verzekeringskamer geldt in feite hetzelfde verhaal. Het toezicht is erop gericht, dat de verzekeraars niets doen met de consument wat schadelijk is, maar overigens zijn het private aangelegenheden. Hier gaat het om publieke taken. Prof. Scheltema heeft vanmorgen verklaard, dat juist omdat het gaat om publieke taken het vanwege de verantwoordelijkheidsverdeling misschien meer in de rede ligt, de verantwoordelijkheid sterker bij de staatssecretaris te leggen. Hij had het zelfs over staatsstoezicht. Dat past niet zo goed bij het sturende element in het toezicht. U kijkt daar anders tegenaan.

De heer **Etty**: Wat de Nederlandsche

Bank doet is wel degelijk een publieke taak. U zegt dat de banken particulier zijn. Met de wetgeving die u hebt gemaakt, zijn de UVI's ook helemaal particulier geworden. Door de koppeling van de premies aan de wijze van uitvoering van de wetten, gaat het op dat niveau in feite niet meer om publieke zaken, maar om private zaken. Daarin kan zich differentiatie voordoen. Daarnaast vind ik het verzekerings- en het bankwezen langzamerhand van zo'n groot maatschappelijk belang, dat er wel degelijk een private rechtsvorm aan zit, maar dat het publieke belang buitengewoon groot is. Vandaar, dat het overheidstoezicht daarop zo strak is.

Ik blijf van mening dat het via de instrumenten die er zijn uiteindelijk in feite de staatssecretaris is, die op de belangrijke punten wel degelijk het toezicht in handen heeft via het ZBO. Ik leg er iets tegenaan. In de Kamer heeft een discussie plaatsgevonden over zelfstandige bestuursorganen. De brieven daarover beginnen met de vraag hoe nu eigenlijk een minister en een departement moeten functioneren. Gezegd wordt dat het departement zo klein mogelijk moet zijn, zodat de minister werkelijk op hoofdlijnen dingen kan doen en zich met wetgeving en beleid bezig kan houden.

Het zou natuurlijk het beste zijn als de staatssecretaris alles deed, als hij zelf bij de loketten ging kijken hoe de uitkeringen nu precies geregeld worden. Het gaat erom hoe je de delegatie ziet. Soms is het verantwoord of zelfs beter als hij daar niet direct verantwoordelijkheid voor heeft, maar die op een indirecte manier draagt. In die afweging is het heel verstandig om het toezicht enigszins op afstand te zetten en een bewindspersoon niet in de verleiding te brengen om in plaats van wetten te maken maar te gedogen, om dat woord even te gebruiken. U hebt het steeds over "contra legem". In andere sectoren heet dat gedogen. De hoofdtaak van een minister is, te zorgen dat tijdig een wet wordt gewijzigd. Samen met het parlement wijzigt hij wetten die niet meer helemaal lekker zitten. Ik zou dan zeggen dat die wetten zo ruim moeten worden gemaakt, dat ze niet elk jaar hoeven te worden veranderd. Een toezichthouder of andere uitvoerders hebben dan ruimte om nieuwe maatschappelijke ontwikke-

lingen binnen de wet tegemoet te treden. Met de wetgeving die nu voorligt, heeft de minister zich klem gezet en moet hij elke keer de wet wijzigen. Het verleden en het heden worden geregeld, maar de toekomst niet.

De **voorzitter**: En daarom juist meer ruimte om te experimenteren door een goed experimenteerartikel!

De heer **Etty**: Ja!

De heer **Reitsma**: Ik heb nog een vraag over het toezichtbeleid. In het voorgesprek hebben wij u gevraagd, of het CTSV in het kader van effectrapportages oordelen over mogelijke ontwikkelingen mag geven. Daarvan hebt u gezegd, dat u het voor kennisgeving aanneemt als de staatssecretaris het zou verbieden, want dan trad hij buiten zijn bevoegdheden. Kunt u aangeven waarom de staatssecretaris met dat soort aanmerkingen buiten zijn bevoegdheden treedt?

De heer **Etty**: Ik wil dat gesprek nog even terughalen. Wat mij betreft hoeft dat overigens niet geheim te blijven. Ik weet niet hoe het zit met de verslagen van die voor- gesprekken.

De **voorzitter**: Daar citeren wij vrolijk uit.

De heer **Etty**: Dan is altijd de volledigheid van belang. Het is prima dat de staatssecretaris heeft geprobeerd het onderzoek te beïnvloeden. Dat mag hij doen, dat is geen punt. Als hij zou zeggen – volgens mij heeft hij dat niet gezegd – dat hij wil dat wij het niet publiceren of dat een conclusie niet getrokken mag worden, treedt hij buiten zijn bevoegdheden. Als hij er een mening over heeft is dat uitstekend. Dat is ook heel goed om de kwaliteit van zo'n rapport te verbeteren. Het is uiteindelijk het bestuur van het CTSV dat de conclusies van die onderzoeken voor zijn rekening neemt. De minister heeft daar geen zeggenschap over.

De **voorzitter**: Het is een slag ingewikkelder. De staatssecretaris is van oordeel, zo blijkt uit de geschriften die wij hebben gehad, dat in de effectrapportages met ontwikkelingen en extrapolaties – wij hebben de Ziektewet als voorbeeld

genoemd – dit niet bij het CTSV behoort. Hij beroept zich op de wet. Vandaar ook de onduidelijkheid over de wet. In die context hebt u in het voorgesprek gezegd, dat u er een slag anders over denkt. Het hoort wel bij het CTSV.

De heer **Etty**: Als je onderzoek doet in het kader van het toezicht, horen daar voorspellingen bij. Daar kun je niet onderuit. Er kunnen dingen in staan die een beleidsmatig karakter hebben. Je moet ze dan wel bij de staatssecretaris neerleggen. Natuurlijk is discussie daarover mogelijk. Ik heb in het voorgesprek gezegd, dat je als je onderzoekers helemaal geen boodschap meegeeft, je ze nooit meer terug ziet. Als je ze wel van tevoren een beleidsmatige boodschap meegeeft, raken zij soms bevlogen en denken zij dat via hun onderzoek de wereld wordt veranderd. Dan moet je als bestuurder ingrijpen en zeggen, dat het buiten het gebied dat je is opgedragen gaat. Als een bestuur niet voldoende ingrijpt of zelfs in die bevlogenheid meegaat, is het heel legitiem dat de staatssecretaris zegt, dat wij het geld voor onderzoek eigenlijk niet gebruiken waarvoor wij het gekregen hebben. Die discussie moet wel degelijk plaatsvinden. Dat kan overigens pas als het bestuur iets publiceert waarmee het eigenlijk buiten zijn boekje gaat. Het is altijd een repressief toezicht, dat uiteindelijk tot het vertrek van de bestuurders kan leiden, als er permanent dingen gebeuren die buiten de kaders vallen waarvoor zij eigenlijk zijn aangesteld. Dat gebied is niet precies af te bakenen, zeker niet in de wet. Ik kan mij ook voorstellen dat zo'n onderzoek op den duur zo'n gezag verwerft, dat het veel verder gaat, of dat het zo'n Dorknoper-aangelegenheid wordt dat men alleen nog maar getallenreeksen mag geven. Beide mogelijkheden zijn aanwezig.

De **voorzitter**: In dialoog kun je ver komen. Je kunt je ook heel veel voorstellen, maar het gaat er echt om dat er het afgelopen jaar een stevig conflict is geweest. Is het aan het CTSV, dat zich beroept op de wet, doelmatigheidsrapporten, effectrapportages en Comptabiliteitswet, om zich aan de hand van cijfers en onderzoek een mening te vormen over ontwikkelingen? Dan zegt u ten principale: ja.

De heer **Etty**: Wil je goed toezicht houden, dan moet je dat soort onderzoek doen. Dat heeft ook betekenis voor de toekomst. Een van de verwijten aan accountants, vaak terecht, is dat men alleen maar oordelen heeft over dingen die drie jaar geleden zijn gebeurd. Dat weten wij nu allemaal wel. Wil het zinvol zijn, dan moet je juist iets kunnen zeggen over hetgeen in de toekomst gebeurt als de ontwikkeling niet gekeerd wordt. Ik vind het heel belangrijk dat de extrapolatie erin zit.

De heer **Reitsma**: Dit was nog een aardig puntje om het toezichtbeleid af te ronden.

Ik wil een aantal vragen stellen over het bestuursmodel. U hebt daar een visie op. Wat vindt u van het huidige bestuursmodel, met drie full-time bestuurders? Het lijkt erop dat zij ook nog uit verschillende politieke richtingen komen. Er is een zware directie. U kent de kwaliteiten. Welke visie hebt u daarop voor de toekomst?

De heer **Etty**: Een voorlopige, die ik in grote lijnen deel met de heer Geurtsen, met een nuance die ik zo meteen zal melden. Naar ons idee is het heel goed mogelijk en zelfs aanbevelenswaardig om één full-time voorzitter te hebben en twee part-timers. Het is van belang dat zij van een zo divers mogelijke afkomst zijn. Het is heel erg van belang om iemand te hebben die in het bestuurlijk-politieke veld thuis is, maar dat hoeven er niet drie te zijn, want dan lopen zij elkaar wat in de weg. Het is ook heel goed om iemand te hebben die met een brede maatschappelijke verantwoordelijkheid en ervaring uit het bedrijfsleven komt, misschien zelfs van de werkgeverskant en de werknemerskant. Het kan ook best interessant zijn als er iemand zit met een accountantsachtergrond, een arts of een onderzoeker. Dat laatste zou geen kwaad kunnen met al dat onderzoek dat gestuurd moet worden. Dat zou wel eens meer kunnen worden dan nu. Het moet niet drie mensen met dezelfde achtergrond zijn, maar met verschillende achtergronden. Qua hoeveelheid werk lijkt het mij niet nodig dat er drie full-timers zitten. Part-timers zijn ook interessant, omdat die vaak nog wat andere dingen in de samenleving doen. Of als je kwaliteit wilt hebben met de bij de overheid



gebruikelijke honorering, zou je bijvoorbeeld gepensioneerd uit het bedrijfsleven erbij kunnen betrekken, die in twee dagen toch voor een week kennis leveren.

Wat de directie betreft – en daar zit de nuance met Geurtsen – is mijn beeld dat je een driehoofdige leidinggevende groep zou moeten hebben. Ik zou het niet te zwaar maken. Het is nu een organisatie van 200, maar het wordt waarschijnlijk wat minder. Die driehoofdige leiding zou in mijn ogen collegiaal moeten zijn en niet met een algemeen secretaris. Geurtsen heeft voorlopig het oordeel dat het wel nuttig zou zijn als er een algemeen secretaris of voorzitter, een duidelijk hiërarchische voorzitter van de directie zou zijn. Hij vindt het goed voor de duidelijkheid in de organisatie als er één aanspreekbaar figuur is. Ik vind dat juist kwetsbaar, omdat je dan een flessehals kunt krijgen waarbij zo'n functionaris tussen het driemansbestuur en het apparaat komt te staan. Ik heb het zelf altijd prettig gevonden dat je bij zo'n leidinggevende groep ziet waar de nuances in de discussie liggen, zodat je als bestuur inzicht krijgt in wat er in de organisatie aan de hand is. Maar een goed algemeen secretaris zou overigens dat inzicht zelf meebrengen. Dat zijn dus maar nuanceverschillen.

De heer **Reitsma**: Uw visie is helder. Heeft u inmiddels het advies aan de bewindslieden gegeven dat de wet op dit onderdeel gewijzigd moet worden, want daarin is sprake van drie full-time bestuurders?

De heer **Etty**: In de eerste plaats heb ik gezegd dat dit een voorlopig oordeel is. Dat heb ik overigens al wel samen met de heer Geurtsen aan de staatssecretaris gemeld. De belangrijkste mededeling daarbij was overigens een dringend verzoek om ervoor te zorgen dat er in september al een voorzitter is en liefst een compleet bestuur. Wij vinden namelijk, als zo'n bestuur in januari moet aantreden, dat het voor die tijd al bekend moet zijn, dat het geraadpleegd moet zijn over het soort maatregelen dat wij als interimbestuur nemen en dat het zich daar in principe mee moet kunnen verenigen, opdat zich niet per 1 januari de situatie voordoet dat men in de week daarop een gelegenheid op de hei huurt en dat daar met het

dossier Nieuw bestuur in de hand het circus opnieuw begint.

De heer **Reitsma**: Maar u schetst hier een helder beeld wat in uw visie het bestuur moet zijn. Als u terugblijkt naar de situatie van de afgelopen anderhalf jaar op basis van de wet, is het daarom misgegaan met het vorige bestuur? Wat is er misgegaan? Het waren drie full-time bestuurders, die op 8 mei naar de heidagen gingen, vervolgens de directie afzette, zichzelf benoemden tot de directie – ik chargeer even – maar die toch de directie niet ontsloegen. Of is dat uw beleving niet? Wat is er misgegaan? U wilt een ander model hebben.

De heer **Etty**: Nee, ik wil niet een ander model hebben. Ik ben gevraagd om iets te doen aan een situatie waarin allerlei dingen waren misgegaan. Ik tref een wet aan, ik tref een organisatie aan en ik kijk wat daarbij nodig is. Ik heb dus geen specifiek oordeel over het verleden. Dat zou een napraten van kranteberichten worden. Ik vind dat aan u het oordeel is wat er is misgegaan de afgelopen periode. Daar zou ik niet specifiek iets over kunnen zeggen.

De **voorzitter**: U bent echt deskundige op dit terrein. U bent ook niet voor niets gevraagd.

De heer **Etty**: Het is heel verstandig om je te beperken tot de dingen waar je echt iets van af weet.

De **voorzitter**: Hoe verstandig u bent, laat u voortdurend blijken.

Juist omdat het aan ons is om te oordelen wat er mis zou kunnen zijn gegaan, hebben wij uw deskundigheid nodig om ons daarbij een handje te helpen. U doet uw aanbevelingen niet voor niets. U kiest voor een constructie met gepensioneerd in een part-time setting en een full-time voorzitter. Dat is een wezenlijk andere benadering dan die waarvan in de wet sprake is. U kiest voor een andere structuur, ook in de leiding van het bedrijf, in de rolverdeling tussen bestuur en directie. Dat is dan tevens ook een andere kijk op de relatie tussen bestuur en directie. Ook daarover staat iets in de wetgeving. Is het dan zo gek dat wij u vragen of het zou kunnen zijn dat daar het begin van een weeffout zit?

De heer **Etty**: Nou, vooruit dan maar.

Ik begin dan wel bij het begin. Dat is de wetgeving en het klimaat waarin dat is ontstaan, voor zover ik dat kan zien. Daar dus even de beperking. Mijn beeld daarvan is dat het parlement na de enquête van de commissie-Buurmeijer het beeld had dat het er heel slecht voor stond met het toezicht, dat de sociale partners daar in samenspraak met de overheid een rommeltje van hadden gemaakt, dat dit stevig aangepakt moest worden, dat de mensen die in het verleden de uitvoering hadden gedaan niet zo erg deugden en met nostalgie aan het verleden dachten waarin zij alles nog zelf konden uitmaken, en dat er nu drie keiharde bestuurders op gezet moesten worden die daar een eind aan moesten maken. Er was dus een compleet wantrouwenmodel, met een drietal bewindvoerders die een failliete boedel moesten herinrichten. Ik denk dat daar het grootste misverstand zit, dat men niet heeft gezien dat het verzelfstandigen van het toezicht door de betrokken medewerkers zelf als een bevrijding werd gezien en dat de wet in hoofdlijnen al de omslag maakte. Vervolgens kwamen de drie mensen die op die bewindvoerderskwaliteit ook geselecteerd zijn, in een situatie terecht die daar helemaal niet naar uit zag. Tja, en dan gaan er allerlei rare dingen gebeuren. Maar het is vrij normaal voor een bestuur om te proberen zoveel mogelijk dingen te laten uitvoeren door deskundige medewerkers en om alleen daar waar echt interessante bestuurlijke knelpunten zijn, er zelf in te treden. Het andere punt is de erkenning dat het gaat om een professionele organisatie. Dat is sowieso voor de overheid ingewikkeld, omdat de Weberiaanse bureaucratie erg denkt in een lagenmodel, met allerlei specifiek afgeperkte bevoegdheden met parafen en dergelijke, terwijl met de deskundigheid en opleiding die mensen tegenwoordig hebben en met de ingewikkeldheid van de samenleving, elke individuele vertegenwoordiger van een organisatie zelfstandig moet kunnen handelen. Daar kun je dus geen hiërarchische organisatie bij gebruiken. Die moet heel plat zijn. De leiding moet er vooral voor zorgen dat mensen onderling goed communiceren, dat zij op tijd naar cursussen gaan, dat hun kennis wordt bijgehouden, dat zij ook snel

doorstromen en dat zij niet te lang bij dezelfde organisatie blijven zitten. Al dat soort elementen moeten een rol spelen. Dat was allemaal verkeerd ingezet, bij voorbaat.

De heer **Reitsma**: Het gaat om twee kernbegrippen in uw betoog. Men is met het wantrouwenmodel gestart. Verder spreekt u over erkenning dat het gaat om een professionele organisatie. Wie heeft die erkenning niet gegeven?

De heer **Etty**: Het parlement. Door een bestuur met die opdracht daar neer te zetten en een organisatie met een duidelijk eigen professionele taak met drie full-time bestuurders op te zadelen.

De heer **Reitsma**: Dat is het model, drie full-time bestuurders.

De **voorzitter**: Ik denk dat u bedoelt de wetgever, dus parlement en regering.

De heer **Etty**: Ja, ja. De mede-wetgever.

De heer **Reitsma**: Dat is dus het bestuursmodel. U heeft ook nadrukkelijk gezegd dat het noodzakelijk is dat je ook een erkenning uitstraalt dat het gaat om een professionele organisatie. Wie zou die erkenning moeten uitstralen? Is dat de wetgever of is dat een bestuur dat erop wordt gezet?

De heer **Etty**: Dat begint bij de wetgever en vervolgens is het bestuur daar heel belangrijk in. En vervolgens is er weer de directie. Wij hebben natuurlijk een heel interessant probleem bij de huidige directie neergelegd, namelijk het mandaatsbesluit nemen waardoor de directie heel veel verantwoordelijkheden kreeg. Die moet nu naar beneden doormandateren. Zij heeft het in de eerste maand al zo druk gekregen, dat zij zelf met de opmerking kwam dat het anders geregeld moet worden dan waar wij in eerste instantie aan dachten.

De heer **Reitsma**: Is uw conclusie dat het bestuur onvoldoende of geen erkenning heeft gehad ten aanzien van het professionele apparaat waar het mee moest werken?

De heer **Etty**: Voor zover ik dat heb kunnen terugvinden en volgen, is dat

zo. Dat heeft te maken met het wantrouwen. Men had inderdaad niet zo'n hoge pet op van dat apparaat toen men binnenkwam. Het lijstje dat ik heb gemaakt over knelpunten, kun je op verschillende manieren interpreteren. Ik interpreteerde het in termen dat de club al een heel eind is en dat nog iets extra's gedaan moet worden. Je kunt ook zeggen dat het een failliete boedel is en dat je de kennis, voor zover je die nodig hebt, wel van buiten haalt.

De heer **Reitsma**: De bevlogen Etty, mijn kwalificatie, komt in april.

De heer **Etty**: Bedankt.

De heer **Reitsma**: U zegt dat u toen een capabel stel mensen aantrof, die loyaal zijn. Dat is een heel andere context dan het vorige bestuur het laatste halfjaar heeft uitgestraald. Hoe kan er in een keer zo'n verschil zijn? Waar baseert u dat op?

De heer **Etty**: Die loyaliteit kan ik natuurlijk alleen uit eigen ervaring hebben meegemaakt. Er is voor bestuurders een belangrijke stelling: mensen zijn loyaal tenzij het tegendeel blijkt. Het tegendeel is mij nog steeds niet gebleken. Bij het oplossen van een aantal rechtspositionele knopen die waren achtergebleven en die meteen doorgehakt moesten worden, heb ik met een aantal direct betrokken vrij indringende gesprekken moeten voeren. Hierin heb ik gemerkt hoezeer juist het loyaliteitsvraagstuk hen in problemen heeft gebracht. Dat heeft mij bevestigd in het oordeel dat in de loyaliteit niet het werkelijke probleem lag, maar dat mensen in loyaliteitsproblemen zijn gebracht. Dat is ook vrij logisch als je een aantal bestuurders op je afgestuurd krijgt – ik abstraheer dit even van de betrokken bestuurders – met de opdracht dat de club eigenlijk niet deugt en dat zij maar eromheen moeten zien te organiseren. Het waren in het verleden geen ambtenaren in formele zin, maar ik noem ze toch maar even ambtenaren. Zij hebben altijd in een redelijk beschermde situatie gezeten. De Sociale verzekeringsraad was toch een heel rustige aangelegenheid, als ik het zo mag zeggen. Die mensen waren nooit met dit soort vraagstukken geconfronteerd, omdat de organisatie in het verleden heel

hiërarchisch was in de klassieke zin van het woord. Daarin was alles volstrekt duidelijk en kende een ieder zijn rol. Dit werd in een keer door elkaar geschud. Dat was dus het loyaliteitsvraagstuk.

Dan kom ik bij het capabel zijn. Ik heb de laatste tijd nogal wat stukken onder mijn neus gekregen, waarover ik ook besluiten heb moeten nemen. Die zijn van een heel behoorlijke, vrij hoge kwaliteit. Ik heb in Amsterdam tien jaar verantwoordelijkheid gedragen voor de afdeling onderzoek en statistiek, die als vrij goed bekend staat in het land, en vrij veel van dat soort materiaal moeten beoordelen. Bij deze organisatie is de kwaliteit van het onderzoek zeer hoog. Als ik het materiaal over het toezicht vergelijk met dat over het toezicht op de bijstand, dat ik intussen ook vrij goed ken, vind ik het van een heel behoorlijke kwaliteit. Er zijn ook best normen te gebruiken op grond waarvan je kunt zeggen dat het absoluut niet klopt. Als u probeert dat capabel zijn vast te stellen en naar een vergelijking zoekt, moet u bij andere overheidsinstanties gaan kijken; ik heb er al een paar genoemd, op het departement van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zelf. Ik noem ook de uitvoering van de Mediawet, de telecommunicatie, de Wet op de economische mededinging, allemaal zaken waarmee ik in de afgelopen jaren nogal wat te maken heb gehad. Dan concludeer ik dat het CTSV er heel behoorlijk voor staat. Als u zo'n norm aanlegt dat u vindt dat het er bij het CTSV slecht voor staat, zou ik nog maar een paar onderzoekscommissies instellen.

De **voorzitter**: Ach, wie weet.

U ging even terug naar het blokje waar wij net vandaan kwamen. Wij blijven nog even bij het blokje verantwoordelijkheden van het bestuur. U nam een aantal keren het begrip loyaliteit in de mond; dat vindt u belangrijk. Zegt het wellicht iets over de onzorgvuldigheid waarmee het vorige bestuur in relatie is getreden met het apparaat, dat u een directeur die men wegens gebrek aan loyaliteit heeft moeten ontslaan, binnen een kwartier weer hebt aangenomen?

De heer **Etty**: Men heeft de heer Hermans niet ontslagen. Hij is uitsluitend geschorst, als ordemaatregel. Hij wilde zich op dat

moment ook niet tegen de beschuldigingen verweren.

De **voorzitter**: Wij willen daar niet precies alles over wisselen.

De heer **Etty**: Het is wel van belang om juist in die rechtspositionele kwesties precies te zijn. Het vorige bestuur heeft de heer Hermans niet ontslagen, maar hem uitsluitend geschorst. Dat gebeurde in de nadagen van het bestuur en het heeft uitdrukkelijk erbij gezegd dat het het nieuwe bestuur de gelegenheid wilde geven, zichzelf een oordeel te vormen. Dat hebben wij ook gedaan. In dat opzicht was de situatie dus iets anders. U hebt ook met de heer Jakobs gesproken, die een uitvoerige brief aan het vorige bestuur heeft geschreven, die het vorige bestuur aan ons ter beschikking heeft gesteld. Die brief alleen al gaf aan dat er geen enkele ontslaggrond was.

De **voorzitter**: Wij praten er nu even over hoe het bestuur is omgegaan met de organisatie waar u kijkt op hebt en waarin u loyaliteit belangrijk vindt. Het oogmerk van de schorsing van de heer Hermans was hem te verwijderen. Het conflict met de heer Jakobs ging juist over de vraag welke ruimte het nieuwe bestuur geboden kreeg, nog los van de vraag hoe zwaar men het vergrijp moest aanrekenen.

De heer **Etty**: Ik zou het het oude bestuur niet specifiek aanrekenen wat er in die laatste weken is gebeurd. Er is een heel rare crisissituatie geweest. Ik waardeer het dat men het nieuwe bestuur de ruimte heeft gelaten om er zelf een oordeel over te vormen. Hoe het besluit tot stand is gekomen, is mij bekend.

De **voorzitter**: Het doel van mijn vraag is niet om nu uitgebreid het dossier van een persoon door te nemen. Dat heeft sowieso gevoelige kanten en wij zullen er waarschijnlijk niet helemaal aan ontkomen. Wat nu van belang is, is de vraag of het bestuur in een lang proces het vermogen van de directie om loyaal te zijn, ernstig heeft aangetast. Daarin is de casus van directeur Hermans er een.

De heer **Etty**: Ik denk dat uw

opmerking juist is, maar misschien was het ook wel een opdracht.

De **voorzitter**: Help mij even.

De heer **Etty**: Op het moment dat je met wantrouwen op een organisatie wordt afgestuurd doordat je gezegd is dat de club niet deugt en dat er fors moet worden ingegrepen, begin je met de capaciteiten van de mensen in twijfel te trekken. Je bent er dan met de opdracht om schoon schip te maken. Dan is het voor mensen heel moeilijk om loyaal te blijven. De betrokken personen hebben in de loop van het jaar ook signalen gekregen dat zij eigenlijk maar moesten vertrekken. In zo'n situatie zet je de loyaliteit van medewerkers onder druk.

De **voorzitter**: U maakt nu een beetje een karikatuur van de opdracht. Ik heb het zo nergens teruggevonden. Er staat in de wet een aantal zaken en het rapport van de commissie-Buurmeijer heeft geleid tot de opvatting dat het toezicht anders moest worden, maar er is natuurlijk geen bestuur op pad gestuurd met de opdracht om wantrouwend te staan jegens een organisatie. Kunt u het overigens bevestigen dat de organisatie sterk uitzag naar een nieuw bestuur dat op een andere wijze zou omgaan met de toezichtsverantwoordelijkheid?

De heer **Etty**: Ja.

De **voorzitter**: Dat is ook onze beleving: men zag ernaar uit. Kortom, er was in de organisatie, helemaal afgezien van het parlement of een opdracht, een zekere ontvankelijkheid om anders te werk te gaan. Ik herhaal mijn vraag, want het kost u kennelijk moeite om erop te antwoorden. Het feit dat de organisatie ontvankelijk was voor die nieuwe wind, zegt toch iets over de wijze waarop het vorige bestuur is omgegaan met de loyaliteit van de organisatie als er binnen een jaar gebeurt wat er is gebeurd?

De heer **Etty**: Ik heb die organisatie pas na dat jaar aangetroffen. Een goed oordeel over het begin daarvan kunt u mij dus niet vragen, maar het kan niet alleen aan de structuur liggen.

De heer **Reitsma**: U hebt net een paar bijzinnen gebruikt waar ik wat

nadere informatie over wil hebben. U zei dat de betrokkenen signalen hadden gekregen dat zij weg moesten. Had de staatssecretaris die signalen afgegeven?

De heer **Etty**: Nee. U hebt alle dossiers. Na het uitbrengen van de contra-expertise door Berenschot is aan een paar leidinggevendenden te kennen gegeven dat zij beter naar een andere plek konden omzien ofwel dat zij geen leidinggevende positie zouden terugkrijgen. Dat was de bedoeling van de bijzin.

De heer **Reitsma**: U zei net ook dat er geen ontslaggrond voor de heer Hermans was. Wat vindt u dan van de opmerkingen die de staatssecretaris in het openbaar heeft gemaakt naar aanleiding van het ontslag van de heer Hermans?

De heer **Etty**: Op basis van de informatie die ik heb, vind ik die onverstandig, maar blijkbaar heeft hij informatie gekregen die hem dat kon laten zeggen. Het klimaat van de debatten op dat moment heeft misschien ook tot enige opwinding bij hem geleid. Ik vind het wat lastig om dat helemaal te isoleren.

De heer **Reitsma**: Was u ervan op de hoogte dat de staatssecretaris tegen het bestuur had gezegd dat die man met die moeilijke naam, de heer Czyzewski, eruit moest? Hebt u dat inmiddels van het apparaat of van anderen te horen gekregen?

De heer **Etty**: Die achterdocht is er wel. Bij de staatssecretaris zullen hierover zeker meningen hebben bestaan, maar zoals ik al eerder heb gezegd, heeft dat geen enkele rol gespeeld in onze besluitvorming op dit punt.

De heer **Reitsma**: Dat vraag ik niet.

De heer **Etty**: Hij zal hierover een mening hebben gehad.

De heer **Reitsma**: Wist u van die mening?

De heer **Etty**: Eigenlijk niet. Wel wist ik van de mening over Hermans. Die had in de kranten gestaan, maar naar ik meen die over mijnheer Czyzewski niet, in ieder geval niet in de kranten die ik lees.

De heer **Reitsma**: U is niet meege-

deeld, via wie dan ook, dat de staatssecretaris die mening had?

De heer **Etty**: Nee.

De heer **Reitsma**: Dan heb ik nog een andere vraag. Wij hebben ook gesproken met een van de ad interim-directeuren in 1995. Hij kwalificeerde de arbeidsvoorwaarden bij het CTSV met de woorden: sociaal luilekkerland. Herkent u iets in die kwalificatie?

De heer **Etty**: Mij is opgevallen dat de rechtspositionele regeling min of meer een lappendeken is en dat er allerlei mogelijkheden voor combinaties enzovoorts zijn. Ik vind deze situatie trouwens tamelijk herkenbaar en zij doet mij denken aan een aantal andere plekken bij de overheid, met name aan die waar sprake is geweest van fusies enzovoorts. Er moet dan geordend worden. Sommige dingen moeten anders, maar je moet ook niet overdrijven. Ik moet hierbij opmerken dat in het laatste jaar van de Sociale verzekeringsraad een functiewaarderingstraject is afgelegd waarbij de totale loonsom nog even met 10% is verhoogd. Ik zou mijn hand niet in het vuur willen steken voor de juistheid van dit percentage, maar in ieder geval is sprake geweest van een forse verhoging. Gelet op wat het apparaat nu kost, lag die verhoging wel in de juiste orde van grootte, maar had men waarschijnlijk goedkoper kunnen handelen. Het komend jaar zal ik ook wel nagaan of dit mogelijk is. Maar ja, een sociaal luilekkerland? Er zijn mensen die de hele Nederlandse samenleving zo noemen. U zou echter moeten aangeven waarmee u wilt vergelijken. Als u de bedragen vergelijkt met die voor het commissariaat voor de media, zijn deze getallen niet overdreven.

De heer **Reitsma**: Ik kom toe aan mijn laatste vraag. U hebt het een paar keer over dat kwartiertje gehad. U bent wat de mandaatregeling betreft zeer voortvarend te werk gegaan. Waarom lukte het u om in een kwartiertje een mandaatregeling te maken waarover, naar het er nu uitziet, iedereen tevreden is, terwijl het vorige bestuur daar meer dan een jaar mee bezig is geweest? Bovendien moest tijdens de pogingen van het vorige bestuur de hulp van de heer Kordes worden

ingeroepen. Hij moest namelijk bemiddelen. Uiteindelijk liepen de onderhandeling volstrekt vast en ten slotte moest de heer Rood een onderzoek instellen. Hoe was het mogelijk dat u het lukte om de mandaatregeling in een kwartiertje op te stellen?

De heer **Etty**: Allereerst wijs ik erop, dat de heer Geurtsen en ik dat hebben gedaan en, niet te vergeten, de leidinggevendenden in de organisatie. Wij konden ook niet anders dan snel opereren. Wij zijn vrijdagavond gevraagd om in dezen een rol te spelen en woensdagochtend zijn wij de organisatie binnengemarcheerd. Er was een groot aantal dingen die onmiddellijk moesten gebeuren. Een van de eerste was: je houding bepalen en aangeven hoe je met de leiding en de ondernemingsraad wilt omgaan. Nadat we eerst met de secretaris-generaal en de directeur Toezicht van het departement hadden gesproken, voerden wij om tien uur een gesprek met de ondernemingsraad. Tijdens dat gesprek kwamen de cruciale vragen aan bod. Daarbij hebben wij onze organisatiefilosofie aangegeven en gezegd dat wij zeker niet op afstand wilden besturen, maar wel op hoofdlijnen en dat wij daarom van plan waren het de directie lastig te maken. Wij wilden haar namelijk een fors mandaat geven en haar de overlegpartner voor de OR maken. Dat had onmiddellijk vrij ingrijpende consequenties. Wij wilden niet met de OR overleggen anders dan informeel. Daarom moesten wij voor dat overleg anderen aanwijzen. Dat heeft allerlei implicaties. Vervolgens hebben wij aan de interimdirectie gevraagd dat besluit op schrift te stellen. Wij hadden de hoofdlijnen ervan aangegeven. Binnen een week heeft de directie een stuk ter tafel gebracht. Er zijn een paar wijzigingen aangebracht. Als jurist heeft de heer Geurtsen enige ervaring op dit terrein, maar hij hoefde maar een paar wijzigingen aan te brengen. Op dit punt was de kwaliteit van het werk goed, maar na een jaar van voorbereiding kan dat ook wel. Op deze manier hebben we dus een mandaatregeling getroffen die als bijlage aan ons rapport is toegevoegd en die volgens mij...

De **voorzitter**: De bal lag voor het inschieten, begrijp ik.

De heer **Etty**: Ja. Dat is natuurlijk sowieso het geval. Als zich een dergelijk conflict heeft voorgedaan en de organisatie weet dat zij aan haar laatste kans bezig is, is het wat eenvoudiger werken dan wanneer je je met een nieuwe wet in de hand in Zoetermeer moet melden.

De **voorzitter**: U bent een mild mens. Ik wil nog één thema aan de orde stellen. We hebben lang gesproken over het brede toezichtsbeleid. Dat is voor ons een hoofdpunt en daarover zouden we het ook moeten hebben. Helaas zijn hierbij ook de wat plattere thema's onvermijdelijk. Ook in de Kamer is langdurig gesproken over de bezoldiging van de bestuursleden. Ik ga het nu niet hebben over uw bezoldiging.

De heer **Etty**: Daar is niets op tegen.

De **voorzitter**: Zei u: dat valt vies tegen?

De heer **Etty**: Nee, ik zei: er is niets op tegen om daarover te praten.

De **voorzitter**: De bezoldiging is in de Kamer dus onderwerp van discussie geweest. Wat mij intrigeert is de mate waarin u, wellicht de laatste dagen, bemoeienis heeft gehad met het aanpassen van de bezoldiging van de voorzitter van de Sociale verzekeringsbank.

De heer **Etty**: Wat is nu de vraag?

De **voorzitter**: Die is concreet: in welke mate heeft u als bestuurslid van het CTSV bemoeienis met het herijken van het bezoldigingsniveau van de voorzitter van de Sociale verzekeringsbank?

De heer **Etty**: Ik weet dat die herijking aan de orde is, maar hierover hebben mij op dit moment nog geen stukken bereikt. Dus ik heb daar nog geen oordeel over. Op zichzelf zien wij hierop toe.

De **voorzitter**: Is u over dit thema nog geen oordeel gevraagd?

De heer **Etty**: Nee, althans mij heeft nog geen stuk bereikt waaruit dat blijkt. Wel heb ik ergens gehoord dat dit punt speelt. Ik meen dat door het vorige bestuur deze herijking is uitgesteld, omdat het gedoe over hun eigen honoreringen maakte dat

dit gevoelig lag. Dus dat komt nog wel.

De **voorzitter**: We komen op dit punt in de gesprekken met anderen terug.

Mijnheer Etty, ik dank u zeer voor uw komst. Ik wens u heel veel succes met de voortgang van uw werk. Uw werk is nog belangrijker dan dat van deze commissie, want wij onderzoeken vooral het verleden, maar u moet ervoor zorgen dat het apparaat op de rails blijft. Ik zeg niet "op de rails komt", want volgens u stond het er al op. Nogmaals, zeer bedankt voor uw komst.

Sluiting 14.29 uur

# Verslag van het openbare gesprek in het kader van de werkzaamheden van de Tijdelijke onderzoekscommissie CTSV op donderdag 6 juni 1996 in het gebouw van de Tweede Kamer der Staten-Generaal te Den Haag

donderdag 6 juni 1996

Aanvang 15.00 uur

Geprek 4

**Gesproken wordt met de heer Kordes**

**Voorzitter: Van Zijl**

Aanwezig zijn voorts de leden van de commissie: Van Dijke, Klein Molekamp, Reitsma, Sipkes en Van Walsem, alsmede mevrouw Pe (griffier)

De **voorzitter**: Mijnheer Kordes, hartelijk welkom. U bent oud-president van de Algemene Rekenkamer, zoals wel algemeen bekend zal zijn. Thans werkt u bij de Staatsloterij. De afgelopen jaren bent u ook een paar keer adviseur geweest van het CTSV-bestuur. U hebt daar soms een bemiddelende rol vervuld – u kunt daar zelfs nuances in aanbrengen – bij een aantal conflicten dat daar gespeeld heeft. Het is een beetje vanwege uw ervaring en deskundigheid als oud-president van de Rekenkamer en die bemiddelende rol dat wij het nuttig hebben gevonden om vandaag in het openbaar het gesprek dat wij gehad hebben, te vervolgen.

U hebt uw rol weliswaar vervuld bij conflicten, maar het lijkt mij goed om te beginnen met uw kijk op het CTSV als toezichtorgaan. In een eerdere relatie tot het CTSV hebt u ook al geadviseerd. Toen betrof het de totstandkoming van de toezichtsfilosofie en het toezichtbeleid, in zeker zin de basis voor het functioneren van het CTSV. Hoe keek u tegen die toezichtfilosofie aan? Wat vond u daarvan? Had u een oordeel over de manier waarop het CTSV zijn werk opvatte en inrichtte? Wat is er uiteindelijk gebeurd met uw adviezen?

De heer **Kordes**: Het is inderdaad zo

dat ik midden 1995 het verzoek van het bestuur van het CTSV heb gekregen om mijn mening te geven over twee nota's, een nota toezichtsfilosofie en een nota toezichtbeleid. Ik heb daar schriftelijk een reactie op gegeven. Mijn algemene indruk, als ik die hier mag geven, was dat het gedegen en goed doordachte werkstukken waren. Misschien waren de nota's op sommige punten wat te lang en was het voor iemand die het voor de eerste keer las, wat moeilijk om precies te doorgronden waar het om ging. Ik heb over deze stukken ook nog een advies gegeven aan het adres van het bestuur van het CTSV. Een van de leden, de heer Van Rooijen, had dit aan mij gevraagd. Dat advies kwam neer op een verheldering ten aanzien van sleutelpunten die in acht genomen moesten worden bij toekomstig beleid. Uitgaande van de toezichtopdracht, de toezichtvorm en de toezichtproducten, heb ik aangegeven hoe een bepaalde aanpak op een heldere manier zou kunnen gebeuren. Daarbij heb ik wel gebruik gemaakt van allerlei elementen die in die nota's stonden. Dat advies is ook nog neergelegd in een schema, hetgeen u welbekend is. Het is niet zo dat er nog een uitvoerig gesprek over dat stuk is gevoerd met het bestuur van het CTSV. Men heeft mij gezegd dat men die raad ter harte zou nemen en dat die verwerkt zou worden in de verdere beleidsvorming. Ik heb dit tussen de bedrijven door vernomen in enkele gesprekken. Ik heb mij ook niet geroepen gevoeld om het CTSV ter verantwoording te roepen en te vragen wat het precies met die nota had gedaan. Dat was hun zaak. Zij hebben het advies gekregen en zijn

daar op de een of andere manier mee aan de slag gegaan.

De heer **Van Dijke**: Hebt u in datgene wat later de toezichtfilosofie is gaan heten, iets van uw advies teruggezien?

De heer **Kordes**: Neen, ik heb mijn schema en de hoofdpunten die ik geformuleerd had om de zaken wat eenvoudiger en begrijpelijker voor te stellen, niet duidelijk teruggezien in andere stukken die ik later toegezonden heb gekregen in verband met mijn bemiddelende rol.

De **voorzitter**: Er is vanmorgen, maar ook in de media gekeken naar het model dat bij het CTSV gehanteerd wordt. Dit wordt vergeleken met het model van de Rekenkamer. Met wie kunnen wij nu beter dan met u bezien in welke mate het rekenkamermodel nuttig zou kunnen zijn, waar het gaat om de verdere toekomst van het CTSV? De Rekenkamer is wel geen toezichtorgaan, maar kijkt toch wel diep in organisaties om te bezien of alles wel rechtmatig en doelmatig verloopt.

De heer **Kordes**: Als je de organisatie van het CTSV bekijkt, met name de toporganisatie, het bestuur, dan zie je een gelijkenis met de toporganisatie van de Rekenkamer. Bij de Rekenkamer is sprake van een college van drie personen. Dat is een collectief orgaan dat gezamenlijk besluiten neemt. En dat lag ook ten grondslag aan het idee van het bestuur van het CTSV. Ook dat bestond uit drie personen die collectief te werk zouden moeten gaan. Mijn persoonlijke mening is dat dit een goed model is. Het is een

goed model om problemen te lijf te gaan. Dat is mijn ervaring bij de Rekenkamer. Als drie personen erover oordelen, kan voorkomen worden dat er onevenwichtige beslissingen genomen worden. Als een bepaalde persoon iets wil en een ander heeft een andere visie, dan kan hij de ander overtuigen en kan er onderling een zekere mate van bijsturing plaatsvinden. De verschillende know-how, dus de kennis en ervaring die vertegenwoordigd is in zo'n college, is dan ook van nut. Ik moet u eerlijk zeggen dat wij het opereren met zo'n collectief bestuur en een directieteam ook hebben doorgevoerd bij de Staatsloterij. Dat is tot op heden goed bevallen. Dit wat betreft de topstructuur. Er is natuurlijk nog meer over te vertellen...

**De voorzitter:** Daar komen wij nog op. Ik wil het nu even met u hebben over het rekenkamermodel met zijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden, de werkwijze en de manier van toezicht houden. Ook op die punten wijkt het model van het CTSV hiervan af. Kunt u hier iets over zeggen?

**De heer Kordes:** Het gaat dus om de bevoegdheden en de werkwijze van de Rekenkamer in vergelijking met die van het bestuur van het CTSV. Hierbij moeten wij terugvallen op de wet. Je ziet wat de bevoegdheden van de Rekenkamer zijn; die zijn zelfs in de Grondwet neergelegd en vervolgens meer in het bijzonder in de Comptabiliteitswet. Het komt neer op onderzoek naar rechtmatigheid en doelmatigheid. Vervolgens wordt daarover gerapporteerd, worden er conclusies getrokken en worden er aanbevelingen gedaan; dit in het openbaar. De rapportage van de Rekenkamer is openbaar. Vergelijk je dit met de bevoegdheden van het CTSV, dan zie je dezelfde elementen daarin terug, dus onderzoek naar rechtmatigheid en doelmatigheid. Er is echter meer. Het bestuur van het CTSV heeft nog meer bevoegdheden. Het kan namelijk besluiten van uitvoeringsorganen goedkeuren of voordragen voor vernietiging. Het kan ook aanwijzingen en voorschriften geven. Het kan zelfs personen schorsen of ontslaan. Dat zijn allemaal elementen die niet bij de Rekenkamer voorkomen. Die vier elementen die ik noemde, worden in de wandelgangen ook wel het

sturend toezicht genoemd. Ik heb al eens eerder gezegd dat ik daar persoonlijk een probleem mee heb.

**De voorzitter:** Het is mooi dat u dat hebt, maar u hebt daar vast wel argumenten voor.

**De heer Kordes:** Ik heb daar zeker argumenten voor. In het geval van sturend toezicht is er duidelijk sprake van interventie in de uitvoerende activiteiten en ook in het beleid. Ik heb al gezegd dat het bestuur aanwijzingen kan geven en regels kan opstellen. Het kan dus echt ingrijpen; dat staat ook met zoveel woorden in de memorie van toelichting op de wet. Als je dat doet, neem je evenwel bestuursverantwoordelijkheid over en kun je in mijn ogen niet meer op een onafhankelijke en onpartijdige manier een oordeel vellen over de gang van zaken in het kader van het toezicht. Dat is mijn hoofdbezwaar.

**De voorzitter:** Als ik u goed begrijp, zegt u dat het sturend toezicht in zekere zin op gespannen voet staat met de onafhankelijkheid.

**De heer Kordes:** Dat staat inderdaad op gespannen voet met de onafhankelijkheid. In mijn reactie op die nota's inzake de toezichtsfilosofie en het toezichtbeleid heb ik ook gezegd dat dit extra aandacht zou moeten hebben. Ik heb toen niet zo'n felle uitspraak gedaan als ik nu doe. Wij zijn nu weer een tijd verder en wij hebben er nog wat verder over kunnen nadenken. Ook hebben wij nog wat ervaringen opgedaan. Ik heb er toen echter wel op gewezen dat dit een bijzonder punt van aandacht zou moeten zijn.

**De voorzitter:** Als ik u goed versta, hebt u zelfs gezegd: als je nog eens wat dingen moet wijzigen of over moet doen, overweeg dan ernstig om dat sturende element weg te halen.

**De heer Kordes:** Ja. Ik heb daar geen nota's over geschreven, maar dit is wel in een gesprek met onder andere de heer Van Rooijen tot uitdrukking gebracht.

**De voorzitter:** U herhaalt het hier.

**De heer Kordes:** Ja, ik haal het hier ook aan.

**De voorzitter:** Ik wil hier toch een vraag over stellen. Bent u niet bang dat daar waar de positie van het CTSV toch een wat andere is dan die van de Rekenkamer, mede gezien de relatie met het departement, het toezichtorgaan in zo'n model verwordt van leeuw tot lam?

**De heer Kordes:** Ik dacht het niet. Ik heb eraan toegevoegd dat de conclusies en rapportages die uit die onderzoeken zouden moeten voortvloeien in mijn ogen openbaar moeten zijn. Er zal natuurlijk eerst op een fatsoenlijke manier hoor en wederhoor toegepast moeten worden met degenen die onderwerp van onderzoek zijn. Er gaat in ieder geval een rapportage in de richting van de minister en eventueel in de richting van het TICA, dat coördinerende en regelgevende bevoegdheden heeft. Als naar aanleiding van onderzoeksbevindingen van het "CTSV nieuwe stijl" actie moet worden ondernomen, moet dat door anderen gedaan worden. Niet de instantie die onderzoekende, controlerende en beoordelende taken heeft, moet interveniëren.

**De voorzitter:** Dit bevordert de onafhankelijkheid, die ook bij de Rekenkamer...

**De heer Kordes:** Dat is een groot goed van de Rekenkamer. Zij heeft geen bestuursverantwoordelijkheid, geen politieke verantwoordelijkheid en geen beleidsverantwoordelijkheid. Zij kan wel adviezen geven en ideeën opperen. Dat sta ik natuurlijk ook het CTSV toe. Naar aanleiding van bevindingen zullen zeker aanbevelingen gedaan moeten worden om te stimuleren dat geconstateerde tekortkomingen verbeterd worden, zodat een en ander straks in goede orde kan verlopen. Dat doet de Rekenkamer en ik meen dat een toezichthoudend orgaan als het CTSV dit ook kan en moet doen.

**De voorzitter:** Wij hebben het afgelopen jaar gezien dat de minister of de staatssecretaris een zekere invloed wil uitoefenen op de onderwerpen die het CTSV tot zijn onderzoeksterrein rekent. Het gaat om vraagstukken zoals de mate waarin adviserend moet worden opgetreden met het oog op toekomstig beleid. Hoe kijkt u aan tegen de onafhankelijkheid van het CTSV op dit soort terreinen?

De heer **Kordes**: De Rekenkamer bepaalt zelf haar onderzoeksprogramma. Dat is ook een eis om onafhankelijk en onpartijdig te werk te kunnen gaan. Dit neemt niet weg dat de Tweede en de Eerste Kamer kunnen verzoeken of de Rekenkamer bepaalde zaken ter hand wil nemen. De regering kan dat ook doen. In het verleden heeft de Rekenkamer eenen andermaal onderzoeken verricht op verzoek van het parlement of van de regering. De Rekenkamer maakt echter vervolgens uit of het onderzoek zal plaatsvinden, of er mogelijkheden zijn en of dit goed uitkomt in verband met het onderzoeksprogramma en andere prioriteiten. In de praktijk is gebleken dat de Rekenkamer in de praktijk gehoor geeft aan het verzoek van de Staten-Generaal om een onderzoek te doen. Als het mogelijk is, gebeurt dat ook. De wet schrijft echter uitdrukkelijk voor dat de Rekenkamer dit zelf kan bepalen. Iets dergelijks kan ook bij het CTSV, maar dit is een kwestie van de wijze waarop de wet ingericht wordt. In specifieke gevallen moet de minister wellicht wel de bevoegdheid hebben om een opdracht te geven. De Rekenkamer is niet geheel met het CTSV te vergelijken, gezien de toch wel zeer sterke positie die voor de Rekenkamer in de Grondwet is neergelegd, de tijd dat de Rekenkamer al bestaat en de ervaringen die er inmiddels mee zijn opgedaan. Het CTSV is nog een zeer jong orgaan. Het is op 1 januari 1995 opgericht. Dat kan je dus niet zonder meer vergelijken met de Rekenkamer.

De **voorzitter**: Heeft u toevallig ook gelezen dat mevrouw Van Leeuwen heeft gezegd dat het CTSV zich onafhankelijk moet weten en zijn eigen agenda moet bepalen? Herkent u zich overigens in zo'n uitspraak?

De heer **Kordes**: Ja, als het maar op een verstandige manier gedaan wordt. Daar moet je ook niet geheimzinnig over doen. De Rekenkamer was vrij open over haar agenda ten opzichte van de vaste commissie voor de Rijksuitgaven. Nu is de planning van de Rekenkamer gewoon openbaar. Iedereen mag weten wat wij willen doen. Ik zeg nog steeds "wij", hoewel ik er al weer vijf jaar weg ben. Het is een goede zaak dat "overvallen" niet meer voorkomen. Er moet tijdig en goed tevoren overlegd worden, maar

je moet je niet het bos in laten sturen natuurlijk.

De **voorzitter**: Sporen naar uw idee de taken en de rol van het CTSV met de NOSV of is er wellicht wetswijziging nodig?

De heer **Kordes**: Ik denk dat de wet toch wel aangepast moet worden. Ik noemde al de kwestie van het goedkeuren, van het mogen schorsen en vernietigen, van het stellen van dwingende voorschriften en van het ingrijpen. Er moet nog eens goed bekeken worden of het wel verstandig is om die bevoegdheden zo ver te laten gaan als nu in de wet is omschreven. De wet is in een hoog tempo tot stand gekomen. Zij moet ook gezien worden in relatie tot hetgeen er al eerder was, namelijk de Sociale verzekeringsraad en een toezichtkamer. Ik geloof dat te veel taken en bevoegdheden op elkaar gestapeld zijn.

De **voorzitter**: Vindt u dat de wet voldoende ruimte biedt voor het spitten in cijfers met een extrapolatie naar de toekomst?

De heer **Kordes**: Ik dacht het wel. Deze taak valt duidelijk onder het kopje "doelmatigheid". Naast de beoordeling van de rechtmatigheid is dit een van de hoofdtaken van het CTSV, evenals van de Rekenkamer. Een voorwaarde daarvoor is natuurlijk dat men over voldoende deskundigheid beschikt en dat men voldoende onderzoekservaring heeft. Dat is bij de Rekenkamer geleidelijk gegroeid. De Rekenkamer had van origine alleen een taak op het terrein van de rechtmatigheid. De laatste tien, vijftien jaar is deze doelstelling verder opgeschoven in de richting van doelmatigheid, waarbij zelfs een onderdeel zoals effectiviteit aan de orde komt. Daarbij is scholing een vereiste. Bij de Rekenkamer ondergingen alle ambtenaren een leergang om onderzoeken op het terrein van doelmatigheid en rechtmatigheid ter hand te kunnen nemen. Dat is essentieel voor goed doelmatigheids- en effectiviteitsonderzoek. Een en ander is zeer gecompliceerd.

De **voorzitter**: Is er bij het CTSV voldoende deskundigheid om dat type onderzoek te kunnen uitvoeren?

De heer **Kordes**: Ik heb daar geen

onderzoek naar gedaan. Mijn contacten zijn in hoofdzaak beperkt gebleven tot een aantal gesprekken met het bestuur en ik heb een keer een gesprek met de ondernemingsraad gehad. De ambtenaren die afkomstig zijn van de SVR hebben veel kennis en ervaring. Men beschikt naar mijn mening over een grote materiekkennis. Wanneer zaken verder gericht moeten worden op de nieuwe taken van het CTSV kan er door goed overleg, overtuigingskracht en het tonen van de bereidheid om je verder in zaken te verdiepen, voldoende kennis worden vergaard om op pad te gaan. Dit kan natuurlijk verder vervolmaakt worden. Dat is bij de Rekenkamer ook gebeurd. Niet alles verloopt vanaf de eerste minuut feilloos, maar daar kan je gezamenlijk aan werken.

De **voorzitter**: U heeft ongetwijfeld de discussies over de beruchte ziektevertrappen gevolgd. Men had het voornemen om die te voorzien van extrapolaties om toekomstige ontwikkelingen te kunnen aanduiden. Past dit in uw opvatting over doelmatigheidsonderzoek?

De heer **Kordes**: Dat kan er zeker onder gerangschikt worden, zeker gezien het takenpakket en de bevoegdheden die het CTSV op dat moment had. Men kan het CTSV niet verwijten op dat punt te ver te zijn gegaan.

De **voorzitter**: U weet dat er discussie is geweest over de "ontvlechting". Daarbij deed zich de vraag voor of een toezichtorgaan zou moeten participeren in een commissie die het proces van ontvlechting dient te begeleiden. In dit geval ging het om de commissie-Witteveen. Wat is uw mening daarover? U weet dat daar gedoe over is geweest.

De heer **Kordes**: Dat weet ik. Het bestuur was van mening dat het niet moest participeren in het onderzoek. Ik heb de heer Van Rooijen per brief geadviseerd om dat wel te doen. De structurering van het takenpakket en de verdeling van bevoegdheden waren in het kader van de ontvlechting van groot belang. Ik heb de heer Van Rooijen een voorbeeld gegeven van een soortgelijke situatie bij de Rekenkamer. Men weet dat de Comptabiliteitswet herhaaldelijk is gewijzigd. Er is vrij intensief overleg



gevoerd tussen ambtenaren van de Rekenkamer en ambtenaren van het ministerie van Financiën over de constructie van een en ander. Men werd het daar niet over eens en daarna is er op het niveau van het college van de Rekenkamer en van de minister en de staatssecretaris van Financiën – de heren Ruding en Koning – uitvoerig overleg gepleegd. Uiteindelijk is er overeenstemming over de wet bereikt. Daardoor wordt echter de onafhankelijkheid of de onpartijdigheid niet in gevaar gebracht, want die aspecten zijn alleen in het geding bij onderzoek en controle. Dit overleg gold een nieuw takenpakket. Het leek mij alleen maar verstandig dat de mensen wie het aangaat, in dit geval het CTSV, in staat zijn om hun mening daarover te geven, ook gezien de ervaring en de kennis die zij inmiddels al hebben opgedaan. Dat gold ook voor de Rekenkamer destijds. Dat is toen met succes afgerond.

De **voorzitter**: Ik rond dit blokje even af. De heer Van Dijke zal dan met een volgend thema verder gaan.

U zegt dat sturend toezicht in feite eerder bedreigend is voor de onafhankelijkheid dan af en toe meedenken en participeren in denk- en discussieclubs. Dat lijkt mij een belangrijke conclusie.

Als het aan u zou liggen, dan zou het aan te bevelen zijn om het sturend toezicht nog eens ernstig ter discussie te stellen. Ik druk me nu voorzichtig uit. Dat zou misschien wel weg moeten.

De heer **Kordes**: Ja. Hoe ver weg staat nog te bezien. Het zou echter een onderwerp zijn dat grondig onder de loep genomen moet worden.

De **voorzitter**: Als het om het doelmatigheidsonderzoek gaat, dan zou de conclusie kunnen zijn: leg daar niet al te veel beperkingen op; geef het toezichtsorgaan een behoorlijke vrijheid om ook naar de toekomst toe adviezen te kunnen geven die de Kamer en de regering van nut zouden kunnen zijn.

De heer **Kordes**: Ik zou hier geen beperkingen willen opleggen, want dit is een heel belangrijk element. Maar men moet natuurlijk wel de kennis en kunde hebben om het tot een goed einde te brengen. Ik wil het daarom ook koppelen aan interne

zaken als opleiding, goed beslagen ten ijs komen en voldoende ervaring hebben om in voldoende mate weerwerk te kunnen geven aan degenen die onderwerp van onderzoek zijn. Maar ik dacht dat dit zeer zinnig was.

De heer **Van Dijke**: Mijnheer Kordes, het zal u niet ontgaan zijn dat het toezichtsveld de laatste tijd sterk in beweging is. De privatiseringsgolf is ook daar gaande. U kent de holding-constructies die daar ontstaan. Is er in dat hele privatiseringsgebeuren wel een adequaat toezicht mogelijk? Kan zo'n toezichtsorgaan bijvoorbeeld de relaties nagaan die er liggen tussen het private en het publieke deel?

De heer **Kordes**: Wanneer de bevoegdheid van het toezichtsorgaan geregeld is, waarbij men dan toch weer even naar de wet moet kijken, dan lijkt me dat zeer wel mogelijk. Ik vergelijk het opnieuw met de Rekenkamer waaraan ook bevoegdheden gegeven zijn om in private ondernemingen die op een of andere manier een relatie hebben met het Rijk onderzoek te verrichten. Dat zou ook mogelijk zijn bij een orgaan als het CTSV, mits die bevoegdheden maar duidelijk aanwezig zijn.

De heer **Van Dijke**: Wat acht u dan essentieel in het toedelen van zulke bevoegdheden?

De heer **Kordes**: De bevoegdheid om in ieder geval ter plekke gesprekken te voeren, interviews te hebben met de personen die betrokken zijn bij het geheel, informatie te vragen en inzage te hebben in boeken en andere geschriften.

De heer **Van Dijke**: Ik kom dan bij de doelmatigheid. Dat is natuurlijk een heel breed taakveld. Denkt u dat het CTSV erop is toegesneden om de hele breedte van dat veld te bezien en daar adequaat toezicht op te houden?

De heer **Kordes**: Mijnheer Van Dijke, ik moet u eerlijk zeggen dat ik daar natuurlijk geen onderzoek naar heb gedaan. Voordat je daar een harde uitspraak over kunt doen, zul je ter plekke moeten kijken of de nodige kennis en ervaring aanwezig zijn. Ik realiseer mij echter wel dit. Het CTSV

is opgericht per 1 januari 1995. Dat is dus 1,5 jaar geleden. Men heeft toen die nieuwe taken gekregen. Ik zei zoëven al dat er ongetwijfeld een grote hoeveelheid kennis op het gebied van de sociale zekerheid bij de "ambtenaren" van het CTSV aanwezig is. In hoeverre zij ook in staat zijn om moeilijk doelmatigheids- onderzoek uit te voeren, zou nader bezien moeten worden.

Doelmatigheidsonderzoek valt ten minste in drie elementen uiteen. Om te beginnen kijken of bepaalde zaken economisch ten uitvoer worden gelegd, of het geld niet over de balk wordt gegooid. Daarbij kun je veelal te werk gaan met je gezonde verstand en hoeft je niet terug te vallen op alle mogelijke methoden en technieken. Je kunt ook stukken bedrijfsonderdelen gaan doorlichten op efficiency. Daar is al wat meer instrumentarium en ervaring voor nodig. Nog moeilijker is het, zoals ik zoëven ook al heb gezegd, effectiviteitsonderzoek te doen om te zien in hoeverre doelstellingen of uitspraken die men gedaan heeft over zaken die men wilde bereiken, inderdaad bereikt worden. Dat is zo ingewikkeld omdat er ook allerlei factoren van buiten kunnen zijn die invloed uitoefenen op de effecten van een bepaalde onderneming en die met een bepaald instrumentarium in gang worden gezet. Mijn ervaring bij de Rekenkamer is dat dit moeilijk is en dat je daar ervaren mensen, mensen met een goede scholing en kennis en vooral ook onderzoekservaring op los zou moeten laten. Of dat aanwezig is bij het CTSV kan ik niet beoordelen, maar men zou er wel geleidelijk naar toe kunnen groeien. Je kan natuurlijk nauwelijks verwachten dat, als zo'n organisatie een jaar bezig is en haar draai nog moet vinden, gecompliceerde zaken meteen worden opgepakt. Maar misschien is het in een bepaalde sector wel mogelijk. Het areaal van wetten die men moet bekijken, is vrij groot. Het kan best zijn – dat geloof ik ook vast en zeker – dat binnen het bestand aan personeel bij het CTSV mensen aanwezig zijn die daar grote kennis van hebben, die in een bepaald teamverband een moeilijk probleem kunnen oplossen.

De heer **Van Dijke**: U ziet daar dus mogelijkheden. Ik zou hetzelfde willen vragen met oog op de rechtmatigheid. Dat is natuurlijk een

heel andere tak van sport. Denkt u dat het CTSV daar geëquipeerd is?

De heer **Kordes**: Ik denk het wel, ook al omdat daar tot uitdrukking is gebracht dat men ook wil terugvallen op onderzoeken die al door anderen zijn verricht, met name accountants-onderzoeken bij de instellingen. Het is dan een kwestie van beoordelen of de accountantsonderzoeken zich voltrokken hebben volgens de normen en standaarden die het CTSV voor zichzelf had opgesteld. Ik denk dat deze mogelijkheid zeker aanwezig is bij het CTSV.

De heer **Van Dijke**: Even een zijpaadje. Vindt u het geen handicap dat met name het rechtmatigheids-onderzoek altijd een sterk terugblikkend karakter heeft? We gaan altijd een behoorlijk stuk terug in de tijd om te kijken of iets rechtmatig is geweest, terwijl er in het jaar waarin we leven weer heel andere zaken spelen.

De heer **Kordes**: Je zou bij voorkeur natuurlijk niet te ver terug moeten gaan in de tijd, omdat per jaar toch de rekening wordt opgemaakt en de rechtmatigheid daarvan wordt bepaald. Het is natuurlijk wel interessant om, voordat je een oordeel kan geven over of iets doelmatig is, te weten of het ook rechtmatig en wetmatig is. Want als er geen rechtmatigheid of wetmatigheid aanwezig is, dan valt in feite de hele grond weg om ook nog te beoordelen of het doelmatig is. Ik denk dan niet zozeer aan het doorlichten van een bepaalde organisatie, maar met name aan bepaalde activiteiten die ondernomen worden in het kader van de wet. Je moet dan toch eerst de rechtmatigheid kunnen vaststellen en vooral niet te ver terugkijken naar het verleden.

De heer **Van Dijke**: Je moet daar dus heel kort op zitten?

De heer **Kordes**: De uitspraken of bepaalde zaken rechtmatig en wetmatig geweest zijn, gaan altijd over een periode van een jaar. Als je dus up-to-date bent, als je dus zorgt dat je de onderzoeken tijdig hebt afgerond, dan zou je die uitspraken per jaar kunnen doen. Het is dan niet nodig om zo heel ver in het verleden terug te gaan. Het is bij het Rijk ook wel eens het geval geweest dat we

nog rekeningen moesten goedkeuren van zes jaar geleden, maar dat is gelukkig allemaal in orde gekomen door de actie "comptabel bestel". Ik geloof niet dat het een bezwaar is. Het kan complementair verlopen en dicht bij elkaar zitten.

De heer **Van Dijke**: We hebben in het besloten gesprek met u van gedachten gewisseld over de mandatering. U hebt daarbij verwezen naar de wet. U hebt gezegd dat dit in de wet staat en geregeld moet worden. Is dat nu zo? Moet er op een bepaalde wijze gemandateerd worden of moet ik het zo verstaan dat dat "kan"?

De heer **Kordes**: In de wet staat dat bepaalde zaken voorbehouden zijn aan het bestuur zelf en dat andere zaken door de medewerkers van het CTSV uitgevoerd zouden kunnen worden en dat dit zou moeten worden opgenomen in een reglement. Zo staat het in de wet. Dat wordt nog eens verder uitgelegd in de memorie van toelichting. Om het bedrijf goed te kunnen runnen is het volgens mij nodig dat je goede afspraken maakt, zodat vooral ook in de uitvoerende sector zelfstandige activiteiten kunnen worden ondernomen. Dat is het hele punt van discussie geweest, nog los van het feit dat er ook nog klachten waren over het functioneren van het CTSV naar buiten. Er is geen goede taakverdeling tot stand gekomen tussen het bestuur, het management en de uitvoerende medewerkers, wat het moeilijk maakt om te kijken wie verantwoordelijk is voor wat en deze persoon daar dan vervolgens op aan te spreken. Ik geloof dat het nodig is dat daar goede afspraken over gemaakt worden op basis van de al eerder genoemde filosofie over het beleid ten aanzien van het toezicht. Het bestuur zal daar toch zijn wensen duidelijk kenbaar moeten maken. Er was een nieuwe periode aangebroken. Er was een CTSV opgericht. Je verwacht dan ook van het bestuur dat het acties onderneemt om die nieuwe taken tot uitvoering te brengen. Maar het is natuurlijk volledig logisch dat die uitgevoerd moeten worden door het apparaat dat in het veld bezig is en dat er goed overleg tot stand wordt gebracht over hoe je dat gaat structureren.

De heer **Van Dijke**: Wat vindt u

taken waarvoor mandaat moet worden gegeven?

De heer **Kordes**: Bij onderzoeken van alle aspecten van rechtmatigheid en doelmatigheid in het veld kan het apparaat zelfstandig te werk gaan. Dat neemt echter niet weg dat het verstandig is om op bepaalde momenten terug te koppelen naar het bestuur om te zien of men nog wel op de goede koers zit of om, als er problemen ontstaan in het veld, te bespreken wat een verstandige reactie is. Het onderzoekstraject kan dan verder zelfstandig worden afgelopen. Over de resultaten dient overleg gepleegd te worden met degenen die onderwerp van onderzoek zijn. Ik heb al eerder het zogenaamde hoor en wederhoor genoemd. Die zaken kan men zelfstandig doen. Het is mogelijk om het uitvoerend apparaat een zekere autorisatie te geven bij het aangaan van verplichtingen of ten aanzien van het aantrekken van personeel. Men kan een rijtje van zaken opsommen die men zelfstandig mag uitvoeren. Daarop volgt natuurlijk dat er verantwoording daarover moet worden afgelegd aan het bestuur.

De heer **Van Dijke**: Ontstaat er dan geen spanning met een bestuur dat er in een sfeer van wantrouwen dicht op moet zitten en de zaken kordaat moet aanpakken? Men heeft verwachtingen van het bestuur. Het moest orde op zaken stellen in een wereld die met de nodige scepsis werd bekeken. Bij mandatering treedt er toch een spanning op? Je geeft dan toch dingen uit handen?

De heer **Kordes**: Maar dat hoeft niet in een sfeer van wantrouwen te zijn. Er zou juist een sfeer van vertrouwen moeten zijn om dit tot een succes te brengen.

De heer **Van Dijke**: Ontbrak dat vertrouwen dan, omdat de mandatering niet tot stand kwam?

De heer **Kordes**: Uit de stukken en uit hetgeen ik gehoord heb, kan geconcludeerd worden dat er onderling geen groot vertrouwen was. Ik heb dat niet persoonlijk meegemaakt, want mijn verstandhouding met het bestuur was goed. Het had mij ook in vertrouwen genomen om te adviseren en te bemiddelen.

De heer **Van Dijke**: Het was vooral zaak dat er vertrouwen kwam tussen directie en bestuur. Het heeft zelf gezegd: wij zijn geen bestuur, wij zijn een directie en wij fungeren ook als zodanig. Dan valt er dus eigenlijk niets meer te mandateren.

De heer **Kordes**: Dat wekte inderdaad grote weerstand op, maar het bestuur heeft steeds gezegd dat het wilde delegeren en mandateren. Dat is een- en andermaal uitgesproken, maar op welke punten dat zou moeten zijn, is nooit duidelijk geworden. Er is steeds gesproken in de trant van "in het kader van een algemeen beleid zullen wij die en die zaken kunnen mandateren en delegeren".

De heer **Van Dijke**: Maar zij deden het vervolgens niet?

De heer **Kordes**: Nee, het is niet helder geworden dat zij dat zouden doen. Er zijn wel documenten over verschenen, maar de bevoegdheden bleven onduidelijk. Ik heb in een van de memoranda die ik heb geschreven, aangeboden om daarover te adviseren. Ik heb ook tegen het bestuur gezegd dat een vertegenwoordiging van het bestuur en van de directie bij elkaar moeten gaan zitten om gezamenlijk een stuk te maken waaruit blijkt wat er van het bestuur, wat er van het management, dat zijn de directeuren, wordt verwacht. Dat is in mijn ogen niet gebeurd. Er is wel een stuk van het bestuur gekomen waarin weer in algemene termen de delegatie werd verwoord. Dat wekte vervolgens weer grote weerstand bij de directeuren. Dat is ook in het derde gesprek tot uitdrukking gebracht. Die directeuren waren kennelijk toch gefrustreerd – dat mag ik wel zeggen – omdat zij zagen dat er eigenlijk onvoldoende gehoor was gegeven aan hun wensen. Dat heeft ertoe geleid dat een van de directeuren boos uit een vergadering is weggelopen, waardoor er op dat moment ook niet veel meer te bemiddelen viel.

De heer **Van Dijke**: Ik begrijp het niet zo goed, want kennelijk was een mandatering niet zo moeilijk. Het interimbestuur komt met vliegende vaandels en slaande trom binnen en de mandatering is in een kwartier geregeld. Wat is dan toch het

probleem, want zo moeilijk is dat dus niet?

De heer **Kordes**: Het probleem is dat men er eigenlijk toch blij van heeft gegeven dat men niet voldoende in staat was om zich in te leven in de situatie van een ander. Men was niet bereid om naar elkaar te luisteren. Er werden altijd argumenten over en weer uitgewisseld, maar men had niet het vermogen om elkaar te overtuigen voor het bereiken van een goede aanpak. Zo'n bestuur zal juist in zo'n nieuw orgaan – dat was bij de Rekenkamer ook het geval toen er nieuw beleid werd geformuleerd – kenbaar moeten maken wat voor kant het op wil om bepaalde zaken aan te pakken. Daarover moet overleg worden gepleegd met degenen die het moeten uitvoeren. Je moet om de tafel gaan zitten om de vraag te beantwoorden: hoe zullen wij het samen doen? Daarover moet overeenstemming worden bereikt. Natuurlijk zullen de beslissingen door het bestuur genomen moeten worden, want dat is uiteindelijk verantwoordelijk. Maar het is wel belangrijk dat je er zeker van bent dat degenen die straks in het veld de uitvoering moeten doen, ook in staat zijn om dat te doen en dat zij daarin ook geloven. Dat is in de discussie tussen bestuur en directie steeds heen en weer gegaan.

De heer **Van Dijke**: Dat is toch een enigszins merkwaardig verwijt aan het adres van het bestuur? U zegt dat het bestuur moet willen luisteren, maar er zijn talloze vergaderingen geweest waarin men over deze materie wilde spreken. Je mag dan toch vermoeden dat men een open oor heeft voor elkaar.

De heer **Kordes**: Ik ben niet bij die vergaderingen geweest, maar het resultaat was wel dat men niet tot elkaar kon komen. Ik heb vernomen dat er in die discussies in sterke mate detailpunten aan de orde kwamen en dat er, juist door een gebrek aan delegatie en mandatering, allerlei uitvoerende zaken gezamenlijk in het bestuur behandeld moesten worden, dus in vergaderingen waarbij de drie bestuursleden aanwezig waren. Dat betrof uitvoerende zaken.

De heer **Van Dijke**: Dus het bestuur gedroeg zich te weinig als bestuur en veel te veel als directie?

De heer **Kordes**: Mijn indruk is inderdaad dat dit het punt is. Dat is ook door het bestuur kenbaar gemaakt in de gesprekken met de directeuren. Het bestuur stelde: wij zijn directie.

De heer **Van Dijke**: Dat vindt u een foute standpuntbepaling van een bestuur? De wet spreekt ook van bestuur en niet van directie.

De heer **Kordes**: De wet spreekt van bestuur en niet van directie. Ik geloof daarom dat het belangrijker is om duidelijk een takenpakket te formuleren en de elementen daarvan in gewoon Nederlands op te sommen dan te vervallen in algemene termen van directie en bestuur en het geven van directieven en executieven. Dat zijn zaken die op een bepaalde manier uitgelegd kunnen worden, waardoor partijen tot verschillende uitspraken kunnen komen. Natuurlijk geeft een bestuur directieven en natuurlijk zal een directie ook beleid voeren. Met die termen kom je er niet uit. Je moet dat duidelijker en concreter formuleren. Dat schijnt vreselijk moeilijk te zijn geweest, want daar is men niet toe kunnen komen. Helaas heeft men mij ook niet gevraagd om op dat punt te adviseren, want er moesten altijd snel documenten op tafel gebracht worden. Men had het misschien een beetje moeten laten bezinken. Misschien was het dan wel tot een succes gekomen.

De **voorzitter**: Waarop had u willen bemiddelen? Op de mandatering?

De heer **Kordes**: Ja. In het tweede memorandum heb ik voorgesteld, een vertegenwoordiging van het bestuur en van de directie bij elkaar te brengen om een duidelijke afspraak te maken over de taakverdeling ten aanzien van mandatering. Ik wil daar, als dat nodig is, gaarne een advies bij geven, zo heb ik geschreven. Daar is het niet van gekomen.

De **voorzitter**: Heeft men u gezegd waarom men dat niet gedaan heeft?

De heer **Kordes**: Ik heb dat niet meer vernomen. Op een bepaald ogenblik bleek er een stuk van het bestuur op tafel te liggen waarin de directeuren kennelijk niet geparticipeerd hadden, want er ontstond op dat moment een dispuut over dat stuk. Dat heeft ertoe geleid dat de

heer Czyzewski de zaal verlaten heeft. Het was duidelijk dat daarover niet tevoren overleg had plaatsgevonden, noch met de directeur, noch met mij.

De heer **Van Dijke**: Intussen is het december 1995. Mevrouw Van Leeuwen komt met u te spreken over een nieuwe adviseursrol van u. Had u daar nog wel trek in, gelet op het feit dat u in eerdere kwesties weliswaar werd gevraagd, maar dat er nooit een van uw adviezen is opgevolgd?

De heer **Kordes**: Ik heb daar niet zo onder geleden. Het is aan het bestuur, gezien zijn verantwoordelijkheid, wat het ermee wil doen. Ik had ook bepaald niet de behoefte om daar achteraan te lopen met de vraag: wat doe je nu precies met mijn advies? Ik had een eigen winkel bij de staatsloterij, die voldoende mijn aandacht vroeg. Ik heb gewoon afgewacht hoe het verder zou lopen. Het verzoek van mevrouw Van Leeuwen om adviseur te zijn bij een geschil dat was gerezen tussen het bestuur en de directeur was een andere zaak dan dat mij werd gevraagd, advies te geven over het toezichtbeleid, de toezichtfilosofie en de ontvlechting.

De heer **Van Dijke**: Dat had natuurlijk wel alles met die mandatering te maken, waarover wij eerder met u spraken.

De heer **Kordes**: Dat geschil had met de mandatering te maken. Het verzoek om te "bemiddelen" – het is altijd geformuleerd in termen van advisering – had in ieder geval enerzijds te maken met de ontbrekende mandatering en anderzijds met het imago van het CTSV bij de instellingen, dat niet al te best was. Dat laatste is ook onderwerp van discussie geweest in het gesprek tussen bestuur en directeur. Tijdens het tweede gesprek – ik heb dat ook in het memorandum geschreven – leek het erop dat men daarover overeenstemming had bereikt. Toen kwam plotseling weer die mandateringsregeling voor de dag en toen bleek dat die overeenstemming er niet was en de irritatie almaar groter werd. Dat is heel jammer.

De heer **Van Dijke**: Ter voorbereiding van dat gesprek waarin u mag adviseren, krijgt u een brief van de

vier directeuren onder ogen. Dat was een brief die er niet om loog. Wat vond u van die brief?

De heer **Kordes**: Het was een brief die zeer kritisch gesteld was.

De heer **Van Dijke**: Dan drukt u zich voorzichtig uit.

De heer **Kordes**: Ja, ik druk mij zo objectief mogelijk uit. Maar blijkens die brief, gedateerd 22 december, was daaraan andere correspondentie voorafgegaan. In die brieven deden de directeuren hun beklag in de richting van het bestuur: hun was gebleken dat het niet mogelijk was om tot een gesprek en tot een overleg te komen en daarom hadden zij maar in arren moede brieven geschreven waarin zij al hun frustraties hadden neergelegd. Aan de andere kant stonden er ook positieve elementen in de brief van 22 december.

De heer **Van Dijke**: En dat waren voor u kapstokjes om toch maar dat gesprek te voeren?

De heer **Kordes**: Ja, dat heb ik met name genoemd in het memorandum. Dat waren kapstokjes waarvan ik dacht dat men ermee tot elkaar zou kunnen komen.

De heer **Van Dijke**: Dus u zag nog wel perspectief?

De heer **Kordes**: Ik zag zeker perspectief op dat moment, zeker ja. En dat is in het derde gesprek eigenlijk helemaal verdwenen.

De heer **Van Dijke**: Op een bepaald moment is te zien dat het bestuur in steeds sterkere bewoordingen de directie als incompetent typeert. Dat is geen basis om in goed vertrouwen met elkaar verder te gaan. Deelt u die typering van het bestuur over de directie?

De heer **Kordes**: Mijn contacten met de directie zijn natuurlijk beperkt geweest, dat zult u wel begrijpen. Ik heb de directeuren gesproken tijdens die drie gesprekken. Men heeft daar zijn onlustgevoelens allemaal wel op tafel gelegd – vooral in het eerste gesprek werd er stoom afgeblazen – maar ik heb zeker niet de indruk dat de heren volledig incompetent waren, zeker niet.

De heer **Van Dijke**: Maar tussen "volledig incompetent" en "niet berekend voor hun taak" zit natuurlijk een verschil. Waren zij berekend voor hun taak?

De heer **Kordes**: In mijn ogen waren zij zeker berekend voor hun taak.

De heer **Van Dijke**: U had ze zo willen hebben in de Rekenkamer?

De heer **Kordes**: Dat zou ik zo niet willen zeggen, maar ik dacht dat er, als je ze al zou willen aannemen bij de Rekenkamer, reden zou zijn om tot een gesprek te komen. Maar of ik ze aangenomen zou hebben, is een heel andere zaak.

De heer **Van Dijke**: Maar het bestuur sloeg de plank ten aanzien van die kwalificatie volledig mis?

De heer **Kordes**: Het bestuur heeft, dacht ik, ook gekoerst op eerdere rapporten die door externe adviseurs naar voren zijn gebracht. Die rapporten ken ik niet, maar ik heb dat gehoord.

De heer **Van Dijke**: Berenschot?

De heer **Kordes**: Ja, dat is het rapport van Berenschot geweest. Daarin werden twijfels uitgesproken over de competentie van de directeuren. Men wilde ze misschien wel handhaven, maar niet meer als directeur. Naar aanleiding van de gesprekken die ik heb gehad, kan ik zeker niet zeggen dat je met incompetente en onverstandige lieden te maken had. Dat geldt trouwens ook voor de drie leden van het bestuur. Ook van hen wil ik niet zeggen dat zij incompetent waren. Volgens mij zat er zeker een bepaalde deskundigheid bij beide partijen, maar de grootste narigheid is dat de leden van beide partijen eigenlijk niet beschikten over de nodige sociale vaardigheden om met elkaar in gesprek te raken, om zich in elkaars positie in te leven, om naar elkaar te luisteren en om zorgvuldig met elkaar om te gaan zodat aldus een traject uitgezet kon worden om een gezamenlijk probleem aan te pakken. Dat ontbrak eraan en dat is volgens mij de hoofdoorzaak van alle problemen die naar voren zijn gekomen. Het zat niet zozeer in ondeskundigheid.

De heer **Van Dijke**: Er was dus bij

beide partijen een chronisch tekort aan sociale vaardigheden?

De heer **Kordes**: Naar mijn mening was dat zo, ja.

De heer **Van Dijke**: Bij beide partijen?

De heer **Kordes**: Ja, ik heb al eens eerder, ook tegen de heer Linschoten, gezegd: waar twee kijven, hebben er twee schuld, en dat geldt hier ook voor.

De **voorzitter**: Waar twee kijven, hebben er twee schuld, maar kan het zijn dat u de verantwoordelijkheid voor het conflict tussen bestuur en directie toch niet in gelijke mate bij de twee partijen heeft gelegd? Dit zou gebeurd kunnen zijn mede naar aanleiding van het advies van prof. Rood, waarover u op verzoek van de staatssecretaris een oordeel heeft gegeven.

De heer **Kordes**: Het bestuur is natuurlijk eindverantwoordelijk voor het geheel. Dat is het hoogste orgaan, dus als er bepaalde problemen zijn in het bedrijf dan is het niet anders dan logisch dat de staatssecretaris het bestuur daarover aanspreekt. Dat heb ik ook tegen de staatssecretaris gezegd in het gesprek naar aanleiding van het rapport van prof. Rood. Er is tussen de bedrijven door overigens een gesprek met de ondernemingsraad tot stand gekomen nadat het bestuur dat aanvankelijk niet zag zitten en zei: de ondernemingsraad kan er maar beter buiten blijven. De ondernemingsraad wilde het zelf echter wel en uiteindelijk is dat gesprek er gekomen. Tijdens dat gesprek ben ik tot de overtuiging gekomen dat er eigenlijk een onoplosbaar probleem op tafel lag en dat de relaties zodanig verstoord waren dat ik dat nauwelijks op kon lossen. Ik heb toen gezegd dat dan eventueel een deskundige in de arm zou kunnen worden genomen die verstoorde relaties kon gladstrijken, dus een psycholoog of een psychiater, maar in elk geval iets dergelijks. Dat heb ik tegen de ondernemingsraad gezegd. Ook tegen het bestuur heb ik gezegd dat het er goed aan zou doen om het zo ter hand te nemen. Daaraan is een zeker gevolg gegeven: door de ondernemingsraad is een deskundige aangezocht en door het bestuur het bureau BCG.

Daar is, dacht ik, verder geen samspraak over geweest en misschien is dat toch te betreuren. Als je een bemiddelaar aanzoekt of als je een persoon in de arm neemt om een verstoorde relatie recht te trekken, dan moeten beide partijen het erover eens zijn dat je die persoon zou moeten hebben. Ik geloof dat dit niet is gebeurd; dat heb ik gelezen in reacties van de heer Czyzewski. Hij voelde zich er wat opgelaten over dat het die kant op ging. Dat is toch weer een puntje van onzorgvuldigheid van de kant van het bestuur. Dit allemaal bij elkaar genomen, heb ik tegen de heer Linschoten gezegd: ik zie de situatie zo erg in, nu er sprake is van een verstoorde relatie, dat u er volgens mij wat aan moet doen. Het ging immers om een bedrag van ettelijke miljarden guldens waarvoor de staatssecretaris politieke verantwoordelijkheid droeg als het mis zou lopen. De heer Linschoten vroeg mij hierover naar aanleiding van het rapport van de heer Rood.

De **voorzitter**: Nog even preciezer. U bent begonnen met te zeggen: waar twee kijven, hebben er twee schuld. U geeft een aantal situaties aan waarin adviezen van u werden gevraagd, bijvoorbeeld door iemand uit de directie of uit het bestuur. U sprak ook over uw bemiddelende rol tijdens het gesprek over de mandatering. Zojuist gaf u aan dat ook hierin de verantwoordelijkheid rust bij het bestuur. Voorts heeft u gesproken met de heer Linschoten naar aanleiding van het advies van prof. Rood. Aangezien wij ook als opdracht hebben om te bekijken waar verantwoordelijkheden meer of minder genomen zijn, wil ik graag van u weten of u in het conflict tussen het bestuur en de directie een zwaardere verantwoordelijkheid legde – voor zover er sprake is van schuld – bij het bestuur of bij de directie.

De heer **Kordes**: Het bestuur is natuurlijk verantwoordelijk. Nu deze zaken misgelopen zijn, ligt de zwaarste verantwoordelijkheid inderdaad bij het bestuur. Als ik zeg: waar twee kijven, hebben er twee schuld, dan spreek ik over de wijze waarop men met elkaar omgaat. De persoonlijke contacten waren niet altijd even geslaagd van de kant van de bestuursleden, maar ook niet van de kant van de directieleden. Ook zij

hebben wel eens uitspraken gedaan waarvan je kunt zeggen: dat is ook niet zo verstandig geweest. Maar de eindverantwoordelijkheid ligt natuurlijk heel duidelijk bij het bestuur. Dat is geen vraag, want het bestuur is verantwoordelijk voor de gehele gang van zaken in een bedrijf en kan daarop worden aangesproken.

De **voorzitter**: Dat kun je formeel zo zien, daar heeft u gelijk in. Het bestuur is verantwoordelijk, dus als het misgaat is het bestuur verantwoordelijk. Maar u kunt er ook een oordeel over hebben. De omstandigheden kunnen soms zo zijn dat je weliswaar formeel verantwoordelijk kunt zijn, maar je niet verwijtbaar bijdraagt aan wat er is misgegaan. Wij zoeken niet de formele verantwoordelijkheid uit, want die kennen wij wel. Het gaat om de vraag of het bestuur in dezen iets te verwijten valt, in termen van het dragen en nemen van verantwoordelijkheid. Dat staat ook in het advies van prof. Rood, die een verwijtbaar element in zijn oordeel legt.

De heer **Van Dijke**: Om preciezer te zijn: tegen de staatssecretaris heeft u een opmerking gemaakt; ik hoop dat die bij ons goed is overgekomen, maar dat moet u zelf bevestigen. U heeft gezegd: dat bestuur moet weg, want daar valt niet mee te werken. Als u dat zo neerlegt, dan is het dus verwijtbaar. Of is dat onjuist? Een bestuur wordt toch juist aangesteld om mee te werken?

De heer **Kordes**: Ik weet niet of ik heb gezegd: het bestuur moet weg. Dat weet ik mij niet precies meer te herinneren. Gezien de gang van zaken, alle correspondentie die op mij af kwam en alle gesprekken die hebben plaatsgevonden, kan naar mijn mening gezegd worden dat het bestuur niet in voldoende mate tactvol is opgetreden ten opzichte van directeuren, dat het niet respectvol was ten opzichte van mensen, zoals is gebleken, en dat het bestuur daardoor een duidelijke bijdrage heeft geleverd aan het ontstaan van de "clash". Daardoor zou het ook verwijtbaar kunnen zijn.

De heer **Van Dijke**: In een eerder gesprek met ons heeft u een woord gebruik dat bij mij is blijven hangen. U heeft gezegd dat het bestuur "communicatiegestoord" was. Nu

lijkt het mij dat u, los van welke andere kwalificatie iemand ook kan hebben – iemand kan deskundig zijn op talloze gebieden – het bestuur diskwalificeert voor toezicht op zo'n 100 mld. als u een bestuurslid communicatiegestoord noemt. Met zo'n term diskwalificeert u het bestuur toch?

De heer **Kordes**: Op verschillende momenten is gebleken, dat die communicatie volledig onvoldoende was. Toen ik als bemiddelaar werd aangezocht door het bestuur, waren de directeuren daar niet van op de hoogte. Die communicatie heeft daaraan ontbroken. Dat men de zaak opnieuw wilde regelen met inschakeling van BCG en een andere adviseur – die gesprekken zijn overigens helemaal niet doorgegaan – was mij niet bekend. Dat kun je als onzorgvuldigheid beschouwen. Dat is ook een uiting van een gebrek aan behoefte om overleg en communicatie te plegen. Ik meen dat de communicatie tussen bestuur en directeuren over het geheel gezien uitermate slecht is geweest.

De **voorzitter**: Communicatiegestoord, autoritair optreden jegens een directie die zelf competent was: daarmee zegt u wel iets over het antwoord op de vraag waar de verantwoordelijkheid precies ligt.

De heer **Kordes**: Ja, die ligt heel duidelijk bij het bestuur.

De heer **Van Dijke**: Ik kom even terug op het gesprek dat u met het bestuur heeft gevoerd in het kader van advisering en dergelijke. U heeft memoranda over die gesprekken geschreven. Naar ik meen, was alleen bij het eerste gesprek een secretaresse die van het gesprek een letterlijk verslag maakte. Toen u later dat letterlijke verslag inzag, miste u de aanbevelingen die u had gedaan. Wat moet ik daaruit nu afleiden? Die zijn toch cruciaal in zo'n gesprek?

De heer **Kordes**: De secretaresse heeft naar beste weten een verslag gemaakt van de gang van zaken tijdens dat gesprek. Ik heb een memorandum geschreven. Daarin heb ik mijn bevindingen neergelegd. In dat memorandum heb ik echter ook nog zwart op wit aanbevelingen gedaan.

De heer **Van Dijke**: Maar die heeft u

in dat gesprek niet naar voren gebracht?

De heer **Kordes**: Die zijn niet in dat mondelinge gesprek naar voren gebracht. Dat waren mijn conclusies uit dat gesprek. Toen heb ik aanbevolen om bepaalde dingen te gaan doen. Je kunt uiteraard niet verwachten dat de notuliste dat al in het verslag had opgenomen. Daarom is het ook een memorandum naar aanleiding van het gesprek genoemd.

De heer **Van Dijke**: Bij mij leefde even de gedachte dat u daarover uitvoerig van gedachten had gewisseld en dat dit niet in het verslag was opgenomen. Het is goed dat deze onduidelijkheid is weggenomen.

De heer **Kordes**: Dat geldt ook voor hetgeen in het tweede memorandum staat. De tijd voor het gesprek was beperkt. Toen heb ik 's avonds nog dat memorandum geschreven en toen heb ik naar aanleiding van mijn bevindingen nog wat aanbevelingen gedaan. Zo is het gegaan. Daarom had ik ook de behoefte om een memorandum te schrijven, los van een verslaglegging door een notuliste.

De heer **Van Dijke**: Over de directeuren hebben wij gesproken, maar daar zit nog een organisatie onder. In verschillende stukken, maar ook hier is gemeld dat de organisatie er een was waarin een verwen-cultuur heerste. Sommige hebben gesproken over "sociaal luilekkerland". In elk geval was de organisatie heel druk met zichzelf bezig. De mensen voerden processen met elkaar om elk wisselwasje, voortdurend werd de ondernemingsraad overal bij betrokken. Hoe typeert u die organisatie? U heeft gesproken met de ondernemingsraad?

De heer **Kordes**: Ik heb een keer gesproken met de ondernemingsraad. Dat was een gesprek van een à anderhalf uur. Of de organisatie de kenmerken vertoont die u zoëven noemde, kan ik niet beoordelen. Dat heb ik niet onderzocht. Ik heb niet met zo'n breed forum van de organisatie gesproken om daar in die zin een uitspraak over te kunnen doen. Het is beperkt gebleven tot een gesprek met de ondernemingsraad waarin vertegenwoordigers van de

hele organisatie aanwezig waren. Het ging hoofdzakelijk over de problemen die in de eerste twee gesprekken waren gesignaleerd en die neergelegd waren in de twee memoranda die ik had geschreven. Daarin waren die mensen geïnteresseerd en daarover wilden zij mijn mening horen. Die heb ik daar toen te berde gebracht. Uit het over en weer praten bleek heel duidelijk, dat de situatie uitermate zorgwekkend was en dat de relaties volledig waren verstoord.

De **voorzitter**: Kwam dat gesprek met de OR vanzelf? Ons is bijgebleven dat dit moeizaam tot stand kwam.

De heer **Kordes**: Nee, dat is bepaald niet vanzelf gekomen. De OR heeft herhaaldelijk gevraagd of het mogelijk was om met mij te praten. Het bestuur zag geen aanleiding om aan hun verzoek gevolg te geven, want het vond dat dit een zaak was tussen bestuur en directie en dat de ondernemingsraad zich er buiten had moeten houden. Uiteindelijk is dat gesprek toch tot stand gekomen.

De **voorzitter**: Misschien omdat u dat graag wilde?

De heer **Kordes**: Ik heb niet gezegd dat ik dat graag wilde, maar toen de voorzitter van de ondernemingsraad mij belde en vroeg of ik bereid was met hen te praten, heb ik gezegd dat ik daartoe bereid was. Ik heb hem gevraagd of hij zich ook met mevrouw Van Leeuwen had verstaan. In eerste aanleg was het resultaat daarvan negatief. Uiteindelijk heeft het bestuur erin toegestemd dat ter plekke, in Zoetermeer, een gesprek zou plaatsvinden tussen de ondernemingsraad en mij.

De **voorzitter**: Vond u de houding van het bestuur jegens het verzoek van de OR verstandig? Vraag ik nu naar de bekende weg?

De heer **Kordes**: Nee, die vond ik niet verstandig. De ondernemingsraad is de vertegenwoordiging van het personeel. De leiding en het bestuur doen er goed aan om de ondernemingsraad zo volledig mogelijk te informeren over allerlei zaken, ook al is dat niet strikt voorgeschreven. Die ervaring heb ik opgedaan bij de Algemene Rekenkamer. Toen was daar weliswaar geen

ondernemingsraad, maar er waren wel een dienstcommissie en een bijzondere commissie. Die zelfde ervaring heb ik opgedaan bij de staatsloterij. De leiding, de directie doet er gewoon verstandig aan om een ondernemingsraad serieus te nemen.

**De voorzitter:** Is de houding van het bestuur illustratief voor het optreden van het bestuur?

**De heer Kordes:** Ja. Autoritair optreden van het bestuur, dat is het wel. Zijn vermogen om zich in te leven de situatie of de visie van een ander, was onvoldoende. Dat geldt zeker als je merkt dat er conflicten zijn. Die moeten gewoon uitgepraat worden. Daar moet overleg over gepleegd worden. Dat kun je niet doen door almaar brieven aan elkaar te blijven schrijven. Je moet gewoon met elkaar aan tafel gaan zitten en zeggen: laten wij dit uitpraten; hoe zal het pad zijn waarop wij verder gaan?

**De voorzitter:** Dat was een beetje het verleden. U begon het gesprek met een pleidooi om te kiezen voor het rekenkamermodel, ook voor het bestuur. Dat intrigeert mij toch. Uw voorganger op deze stoel, de heer Etty, zegt dat je daar niet meer aan moet beginnen – drie zware bestuurders, kort op de organisatie – en dat baseert hij op zijn kortstondige ervaring. Hij zegt: doe dat wat minder zwaar in de leiding van dat bedrijf, doe het maar met een voorzitter en een paar part-timers. Hij sprak daarbij over gepensioneerden.

U kwam zojuist toch tot een andere conclusie. U spreekt zich toch uit voor het model dat u heeft. Waarin onderscheidt zich het model van de Rekenkamer van hetgeen zich per saldo binnen het CTSV heeft afgespeeld en hoe voorkomen wij brokken in de toekomst?

**De heer Kordes:** Het model is nagenoeg hetzelfde: een collectief bestuur en een gezamenlijke besluitneming. U kunt zeggen dat het kennelijk bewezen is dat het model, met drie personen in een bestuur, niet werkte. Ik denk dat dit heel sterk te maken heeft met de sociale vaardigheid. Ik maakte er al een opmerking over. Er kan een enorme hoeveelheid kennis en deskundigheid in een orgaan zitten, maar als je niet op een goede manier met de

mensen weet om te gaan en je gesprekspartners niet serieus neemt, dan loopt dat mis. Maar dat hoeft geen fout te zijn in het model. Als de heer Etty een bestuurder wil en twee part-timers, dan zullen die twee part-timers waarschijnlijk ook participeren in bestuursvergaderingen en dan heb je toch een model van drie, al komen ze niet continu over de vloer. Dat is bij de Rekenkamer soms ook het geval. Daar heb je ook nog leden in buitengewone dienst, die niet continu over de vloer komen, maar wel gedeeltelijk mee kunnen doen aan collegevergaderingen. Dat doet naar mijn mening aan het principe niet zoveel af.

**De voorzitter:** In een model met een voorzitter en twee part-timers hebben die een andere afstand tot het bedrijf. Anders gezegd: als je daar een paar stevige directeuren hebt – daar zou je ook iets over kunnen zeggen – dan kun je je afvragen of in zo'n model met drie stevige bestuurders zo'n stevige directie nog wel past. De heer Czyzewski was toch wel een stevige directeur. Is dat soort combinaties niet vragen om problemen?

**De heer Kordes:** Het takenpakket van de heer Czyzewski betrof eigenlijk het hele CTSV, het toezichtbedrijf. Er was een college van drie, maar de uitvoering, de directie, lag in handen van een persoon. De twee andere mensen stonden aan de zijkant. Er was een afdeling planning en strategie en een afdeling facilitaire diensten. De kern van het hele bedrijf lag echter onder commando van de heer Czyzewski. Als je dat vergelijkt met de situatie bij de Algemene Rekenkamer, dan blijkt een verschil. Het onderzoeksgebied bestond indertijd uit vijf afdelingen. Nu zijn hiervoor bij de Algemene Rekenkamer drie directies. Dat is niet in handen van een persoon. De positie van de secretaris van de Rekenkamer is in dat opzicht niet te vergelijken met de positie die heer Czyzewski had bij het CTSV. De secretaris van de Algemene Rekenkamer doet toch hoofdzakelijk het beheersmatige, de procesbeheersing – hij zorgt ervoor dat het bedrijf goed draait en dat de juiste mensen aanwezig zijn – en houdt de zaak in dat opzicht in handen, maar hij houdt zich niet inhoudelijk met onderzoeken bezig. En dat was wel

een taak van de heer Czyzewski. Hij was daar als eenling, als hoofd van het toezichtbedrijf, aanwezig. Die structuur is misschien wat merkwaardig in relatie tot het driekoppige bestuur dat daarboven zat. De aanvankelijke opzet was dan ook een andere. Er was toen niet één directeur, maar er waren een directeur doelmatigheid, een directeur rechtmatigheid en een directeur effectanalyse, die allemaal onder het toenmalige bestuur opereerden. Er was ook nog een algemeen directeur, wiens taken ik niet allemaal precies op een rijtje heb. Dat was dus in de beginperiode, anders dan in de tijd van de heer Czyzewski. Maar men heeft het juist veranderd omdat men met nieuw elan de problemen te lijf wilde gaan.

**De voorzitter:** Zegt u daarmee: als je kiest voor het model van drie bestuurders, dan moet je niet ook een al te zware directie erop nahouden? Dan moet je wellicht meer denken aan stevige afdelingshoofden.

**De heer Kordes:** Ze mogen best stevig, zwaar en deskundig zijn, maar de bevoegdheden en de macht die aan die persoon toegewezen worden, zou je moeten verdelen. Die moet niet bij één gelegd worden, want dan krijg je inderdaad een moeilijke constructie. Dus als ik uitspraken doe over een driekoppig bestuur, dan moet u dat wel zien in relatie tot het hele apparaat dat daarachter zit. Je kunt geen oordeel vellen over alleen maar het bestuur en dan voorbijgaan aan het hele ambtelijke apparaat dat in het veld moet werken.

Daarom zou ik ervoor pleiten dat daarover, gelet op wat er al gebeurd is, nog eens een uitspraak wordt gedaan. Ik durf bijna niet te zeggen dat er nog een nader onderzoek gedaan zou moeten worden, want men wil zo langzamerhand wel eens aan de slag. Dan krijg je onderzoek op onderzoek op onderzoek en worden de problemen almaar vooruitgeschoven. Maar je moet het wel in relatie tot elkaar zien. Misschien hebben de heren die hier nu zitten, tijdelijk weliswaar, dat al in voldoende mate doorgrond, zodat zij daar inderdaad uitspraken over zouden kunnen doen. Dat heb ik dus niet gedaan, want ik heb er geen onderzoek naar gepleegd.

**De voorzitter:** U heeft in januari

vooral uw bemiddelingspogingen – die niet zo mochten heten – gedaan. Heeft u in die maand een helpende hand van de staatssecretaris node gemist? Of had u überhaupt niet het gevoel dat hij wist wat er speelde? Of vond u dat hij moest weten wat er speelde?

De heer **Kordes**: Ik ben door het bestuur gevraagd om te bemiddelen. De directeuren hebben dat ook aanvaard op dat moment. Ik ben niet verder gegaan dan die contacten met de twee instanties met wie ik moest bemiddelen. Ik heb mij dus niet gewend tot de staatssecretaris. Ik heb wel van mevrouw Van Leeuwen gehoord dat zij contacten heeft gehad met de heer Linschoten. Mijn contact met de heer Linschoten is pas ontstaan na de rapportage van de heer Rood.

De heer **Van Dijke**: Maar had de staatssecretaris zich moeten bemoeien met de toch wel diepe problemen die speelden? Had dat tot zijn verantwoordelijkheid behoord? Of kon hij met een gerust hart zeggen: het is een ZBO en zolang er geen taakuitval is, moet ik mij er niet mee bemoeien?

De heer **Kordes**: Het hangt ervan af in hoeverre de staatssecretaris inderdaad op de hoogte was van de problemen. Ik heb hem in ons gesprek gezegd: er is nu een situatie ontstaan dat u wat moet doen, u kunt het nu niet laten lopen.

De heer **Van Dijke**: Toen was het eigenlijk al te laat.

De heer **Kordes**: Toen was het al te laat. Ik weet niet in hoeverre de heer Linschoten voor die tijd door het bestuur of door anderen was ingelicht. Ik weet wel dat de staatssecretaris een keer een brief van de vakbonden heeft gekregen, waarin toch wat alarmerende uitingen werden gedaan. Dat is wel gebeurd. Ik weet niet precies wat de datum van die brief is, maar dat is in ieder geval gebeurd.

De heer **Van Dijke**: Stel dat de staatssecretaris in oktober of november een beetje het vermoeden had dat het in die club niet goed ging, vindt u dan dat het tot de verantwoordelijkheden van de staatssecretaris behoort om zich daarmee te gaan bemoeien? Of zegt

u: nee, dat is nu juist het karakter van een ZBO, dat moet een staatssecretaris niet doen?

De heer **Kordes**: De taken van een bewindspersoon bij een organisatie zoals een ZBO moeten natuurlijk altijd worden gezien als het opereren van een grotere afstand dan bij een normaal departementaal bedrijf. Dat neemt niet weg dat ook in de wet staat dat degene aan wie gerapporteerd wordt en verantwoording wordt afgelegd, de desbetreffende bewindspersoon is. Er is altijd al een zekere politieke verantwoordelijkheid. Naarmate de feiten ernstiger zijn, is er ook meer reden voor een staatssecretaris om hier in te duiken. Ik praat nog niet over ingrijpen, maar er in ieder geval in duiken. Ik heb ook vernomen dat er wel gesprekken zijn geweest met staatssecretaris Linschoten. Maar hij vond het toen nog niet nodig om in te grijpen.

De heer **Van Dijke**: Kan de staatssecretaris verantwoordelijk worden gehouden voor het niet tijdig ingrijpen in zo'n diep conflict?

De heer **Kordes**: Ik vind dat een moeilijke vraag om zo te beantwoorden. Kan hij verantwoordelijk worden gehouden, omdat hij niet ingegrepen heeft? Er is bepaalde informatie in de richting van de heer Linschoten gegaan en op basis daarvan heeft hij zijn beslissingen genomen om een bepaalde actie te ondernemen. De kwestie van ingrijpen in de zin van bestuurders tot de orde roepen, dat is natuurlijk volledig zijn beslissing om dat te doen. Ik vind het moeilijk om te zeggen: hem is verwijtbaar dat hij niet eerder heeft ingegrepen. Ik weet ook niet precies over welke informatie de heer Linschoten beschikte om daar een antwoord op te geven.

De **voorzitter**: Wij hebben het even gehad over het menselijk tekort – laten wij daar wat voorzichtig mee zijn – waar het bestuur wat last van had. Het was communicatiegestoord, autoritair. Dat heeft toch een rol gespeeld in de conflicten die ontstonden. Dat kun je wellicht allemaal vooraf niet voorzien, daar is achteraf makkelijk over te oordelen. Maar als je nu bij het benoemen van de betrokken bestuursleden kijkt naar de kennis, naar de achtergronden van betrokkenen, naar wat hun gevraagd werd in die nieuwe

situatie, zegt u dan: dat is nu helemaal gelukkig als je kijkt naar de vaardigheden die zij meebrachten, gelet ook op wat er aan deskundigheid gevraagd werd?

De heer **Kordes**: Er zijn destijds drie personen benoemd: mevrouw Van Leeuwen, de heer Van Otterloo en de heer Van Rooijen. Zij hebben alledrie een bepaalde achtergrond. Mevrouw Van Leeuwen is juriste, de heer Van Rooijen is in de financieel-economische wereld ingevoerd en de heer Van Otterloo had als kamerlid toch een vrij uitvoerig kennispatroon verzameld op het gebied van de sociale zekerheid. Zo mag ik dat toch wel zien.

De **voorzitter**: Dat was de gezondheidszorg.

De heer **Kordes**: Dus die drie bij elkaar – dan kom ik weer op het profiteren van elkaars kennis en ervaring – zouden als collectief best hebben kunnen opereren wat betreft de vereiste deskundigheid en kunde om hier de zaken verder te ordenen naar aanleiding van alle problemen die er in het verleden waren geweest bij de Sociale verzekeringsraad. Je moet er ook rekening mee houden dat zij dan natuurlijk ook kunnen profiteren van de kennis en ervaring die in het apparaat aanwezig zijn. Ik denk dus dat het niet veroordeeld moet worden als een volkomen misslag van de kant van de staatssecretaris.

De **voorzitter**: Daar geldt meer: als je maar als bestuur voldoende openstaat voor wat er komt uit je apparaat, dan is dat hiaat mogelijkwijs geen ernstige handicap.

De heer **Kordes**: Ik herhaal nog eens: kennis, kunde en ervaring is goed, die heb je dus nodig, die was in mijn ogen in ieder geval in redelijke mate aanwezig. Maar dan kom ik weer op het punt van de sociale vaardigheden, dat je dus openstaat voor de mensen om je heen, dat je weet te luisteren en dat je je weet in te leven in andermans situatie om tot gezamenlijk overleg te komen. Dat is ook het punt van de goede communicatie met elkaar, die nodig is. Na wat wij allemaal hebben meegemaakt, heeft dat er toch aan ontbroken. Dat is duidelijk.

Mevrouw **Sipkes**: In het startjaar



van de organisatie zijn er eigenlijk nogal wat externe adviseurs binnengehaald c.q. een tijdje gebleven. Er was een hoog gehalte aan a.i.'s. U zat een beetje aan het eind daarvan. Aan het eind van uw bemiddelingspoging, helemaal na afloop of nog in de laatste paar dagen, is de BCG binnengehaald. Wat vond u daarvan? Vond u dat een verstandig besluit? U was per slot van rekening gevraagd om te bemiddelen bij het conflict. BCG was meer gevraagd om iets te begeleiden naar de toekomst. Is dat zo opgevat door u? Heeft u ook het idee gekregen dat men in de organisatie zei: wat goed dat die BCG aangetrokken is?

De heer **Kordes**: Het was voor mij een volkomen verrassing dat de BCG ingeschakeld werd. Ik werd er in het geheel niet over geraadpleegd. Ik kreeg op een bepaald ogenblik een brief van het bestuur dat er een vergadering zou zijn met een vertegenwoordiger van BCG en met iemand anders. Het waren toevalligerwijs twee dames. De laatste was aangezocht door de ondernemingsraad dan wel de directeur. Er werd een gesprek geannonceerd, ook in het bijzijn van de heer Czyzewski. Die gesprekken zijn niet doorgedaan. Over deze nieuwe aanpak was ik niet geraadpleegd. Ik nam er kennis van via dat briefje. Op dat moment heb ik ook geen inzage gekregen in en ben ik ook niet geraadpleegd over de taak die BCG precies zou moeten uitvoeren. Later heb ik gehoord dat dat in termen van procesbegeleider is gebeurd.

De **voorzitter**: Maar het waren niet de psychologen die u zich had voorgesteld?

De heer **Kordes**: Nee, ik weet niet wat je precies onder procesbegeleider moet verstaan. Ik dacht dat die in de taken en bevoegdheden van de directie zou treden. Ik heb vernomen dat dit tot grote irritatie heeft geleid van de heer Czyzewski. Hij dacht dat hij onder curatele zou worden gesteld van een procesbegeleider. Hij heeft er een brief over geschreven aan het bestuur. De inhoud daarvan heb ik later pas vernomen, namelijk toen mij de kopieën werden teruggestuurd van alle stukken die ik de heer Rood ter hand had gesteld. Daar zat ook deze

brief bij die niet behoorde tot mijn oorspronkelijke dossier. Die vergadering met BCG was voor mij een volkomen verrassing. Daarover is geen enkel overleg geweest.

Mevrouw **Sipkes**: Niet alleen voor u, maar ook voor anderen?

De heer **Kordes**: Dat zou u beter aan de heer Czyzewski en de andere directeuren kunnen vragen. Gezien de reactie van de heer Czyzewski in zijn brief aan het bestuur denk ik dat het voor hem ook een verrassing was en dat het grote irritatie bij hem heeft gewekt.

De **voorzitter**: Zou u dat ook weer illustratief noemen voor wat wij eerder het onhandig en autoritair optreden van het bestuur hebben genoemd?

De heer **Kordes**: Ik geloof dat het weer blijk gaf van – laat ik het wat vriendelijker zeggen – onzorgvuldig optreden van het bestuur, het niet voldoende rekening houden met gevoelens van anderen. Als je zoiets gaat ondernemen, moet je, vind ik, overleg voeren over wie de bemiddelaar zal worden. Het ging om een bemiddelaar tussen twee partijen en die kan niet door één partij worden aangewezen. Het bestuur heeft dat wel gedaan. Daarbij koerste het waarschijnlijk op de verantwoordelijkheid die het dacht te hebben om zelfstandig een beslissing te nemen. Daar was het echter te ver voor gekomen. Het was verstandiger geweest als het bestuur aan de directeuren had gevraagd: dat en dat zijn wij van plan, wat vinden jullie ervan? Ik heb begrepen uit de documenten die ik later ontvingen heb dat dit niet is gebeurd.

De **voorzitter**: Als wij het gesprek van het laatste halfuur in gedachten nemen en daarbij betrekken het oordeel en het advies van prof. Rood zegt u dan: in de ervaringen van de heer Rood herken ik mijzelf, dat heb ik ook ongeveer aangetroffen?

De heer **Kordes**: Ik dacht het wel, ja. Het was een zeer wispelturig arbeidsveld, waarin men steeds bezig was met elkaar te discussiëren over procedures, taakverdeling en dergelijke met het risico dat het eigenlijk werk niet aan orde zou komen. Ik vond de ontstane situatie heel slecht. Dat vond de heer Rood

kennelijk ook. Ik heb zijn rapport overigens nooit gelezen, maar ik heb begrepen dat dit erin staat.

De heer **Van Dijke**: Wij kunnen u wel een kopietje geven.

De **voorzitter**: Het verbaast ons dat u het rapport van prof. Rood niet gelezen hebt. Kennelijk hebt u uit de media begrepen wat erin staat.

De heer **Kordes**: Ja. Het rapport is mij nooit toegestuurd. Wat dit betreft, was de communicatie wat gebrekkig.

De **voorzitter**: Wij fronsen onze wenkbrauwen wat, omdat wij weten dat u speciaal door de staatssecretaris was gevraagd om naar aanleiding van het rapport van prof. Rood uw bevindingen uit de doeken te doen. Dat deed bij ons het vermoeden rijzen dat het rapport van prof. Rood u was toegestuurd door de staatssecretaris.

De heer **Kordes**: Ik heb het niet gelezen. De staatssecretaris heeft alleen maar naar mijn bevindingen en mijn mening gevraagd. Dat was naar aanleiding van de rapportage van de heer Rood. Die had hij tot zijn beschikking, maar mij is die nooit toegestuurd, ook niet door de heer Rood, door het bestuur en door de directie. Ik heb er in de krant het een en ander over gelezen.

De **voorzitter**: Dus uw oordeel is geheel eigenstandig tot stand gekomen?

De heer **Kordes**: Mijn oordeel is geheel eigenstandig tot stand gekomen.

De **voorzitter**: Ik dank u zeer voor uw komst. Wellicht vindt u iets terug in onze eindrapportage van wat u hier gezegd hebt.

De heer **Kordes**: Dank u wel, voorzitter.

Sluiting 16.16 uur

# Verslag van het openbare gesprek in het kader van de werkzaamheden van de Tijdelijke onderzoekscommissie CTSV op donderdag 6 juni 1996 in het gebouw van de Tweede Kamer der Staten-Generaal te Den Haag

donderdag 6 juni 1996

Aanvang 17.00 uur

Geprek 5

**Gesproken wordt met de heer Fase**

**Voorzitter: Van Zijl**

Aanwezig zijn voorts de leden van de commissie: Van Dijke, Klein Molekamp, Reitsma, Sipkes en Van Walsem, alsmede mevrouw Pe (griffier)

De **voorzitter**: Prof. Fase, hartelijk welkom! Wij hebben elkaar al een paar keer eerder gesproken. De reden zal duidelijk zijn. U bent heel lang een hoofdspeler geweest op het veld van de sociale zekerheid, als voorzitter van de voorganger van het CTSV, de SVR. U hebt meer dan wie ook een scherp zicht op het reilen en zeilen in het veld van de sociale zekerheid. U trad aan als voorzitter van de SVR in 1987. U heeft indertijd voor de commissie-Buurmeijer verklaard, dat de SVR in een soort midlife crisis verkeerde. Het elan was er volgens u uit. Dat is een constatering van jaren geleden. In 1991 bracht de SVR onder uw verantwoordelijkheid van voorzitter de nota Systematisch toezicht uit. Zou u vanuit die periode kunnen aangeven, hoe het toezicht en de opvatting hoe dat toezicht zou moeten zijn zich ontwikkelden? Ik voeg er meteen de vraag aan toe of het uw beleving is, dat er vanaf die periode tot bijna nu sprake was van geweldige schokken en wijzigend inzicht. Of is er veel meer sprake van een ontwikkeling?

De heer **Fase**: Tot 1991 was het toezicht tamelijk juridisch bepaald. Met name werd bekeken of uitkeringen op de juiste wijze werden verstrekt door uitvoeringsorganen. Daar lag het hoofddaccent. Wij waren tot het inzicht gekomen dat het

belangrijk was om het toezicht te verbreden. Je moest ook kijken naar de inrichting van de administratieve organisatie en naar de uitvoeringskosten. Je moest kijken naar de doelmatigheid en naar het nemen van bestuursverantwoordelijkheid door de besturen van de bedrijfsverenigingen. Kortom, er was een heel scala van onderwerpen die onder het toezicht hoorden. Vooral na de instelling van de Toezichtkamer is dat nader uitgewerkt.

Een aantal heel belangrijke projecten van de toezichthouder is toen geweest het zichtbaar maken van de uitvoeringskosten van de diverse uitvoeringsorganen, de uitvoeringsorganen brengen tot een handhavingsbeleid en de uitvoeringsorganen brengen tot een beter en uniformer sanctiebeleid, plus een aantal andere onderwerpen. Vanaf dat moment voelden de besturen zich ook heel duidelijk door de toezichthouder aangesproken en niet de uitvoeringsorganen.

De **voorzitter**: In die ontwikkeling speelde het opstarten van en vorm geven aan de Toezichtkamer ook een rol.

De heer **Fase**: In maart 1992 is de Toezichtkamer ingesteld door de staatssecretaris, toen mevrouw Ter Veld. Zij zei dat zij dat beschouwde als een ondersteuning van de koers die wij ingeslagen waren en er liever een duidelijke wettelijke basis voor had.

De **voorzitter**: Kunt u zeggen dat het inslaan van die koers betekende: onafhankelijker worden?

De heer **Fase**: Ongetwijfeld!

De **voorzitter**: Als u in dat licht naar de discussie over de noodzaak van onafhankelijk toezicht kijkt en naar de tweede vraag van mijn aanloopje, "evolutie, revolutie", hoe kijkt u dan tegen die ontwikkeling aan?

De heer **Fase**: Dat is geen revolutie geweest. Het is een evolutie geweest. Het was bij ons, binnen de raad, wennen dat er een toezichtkamer functioneerde waarbij sociale partners in de minderheid waren. Voor de uitvoeringsorganen was het ook wennen. Maar zij die geloven haasten niet.

De **voorzitter**: Was u zelf voorstander van die ontwikkeling naar Toezichtkamer en meer onafhankelijkheid?

De heer **Fase**: Ja zeker!

De **voorzitter**: Hoe vatte de Toezichtkamer in die periode het begrip "rechtmatigheid" eigenlijk op?

De heer **Fase**: Rechtmatigheid betekende dat de uitkeringen in overeenstemming met de wet en in overeenstemming met de beleidsregels van de uitvoeringsorganen moesten worden toegekend en dat er geen uitkeringen werden toegekend waarvoor geen wettelijke basis was.

De **voorzitter**: Was dat een benadering die geheel spoorde met de lijn van Sociale Zaken?

De heer **Fase**: Ja, want wij zijn er, naar ik meen in 1994 voor het eerst, toe gekomen om rechtmatigheidsverklaringen af te geven voor de uitvoeringsorganen.

Mevrouw **Sipkes**: Zegt de Algemene Rekenkamer niet op een gegeven moment dat u er onvoldoende aan toekomt, dat de Toezichtkamer het toezicht niet verricht in overeenstemming met wat van haar mag worden verwacht?

De heer **Fase**: Maar dan moet u dat in het juiste perspectief plaatsen. De Algemene Rekenkamer heeft in 1992 een onderzoek gedaan naar het functioneren van het toezicht. Daarbij koos de Algemene Rekenkamer de jaren 1988 en 1989. Dat was op een moment, in 1992, nadat de raad zelf al tot de conclusie was gekomen, dat het toezicht op een andere wijze moest worden ingericht en ook breder moest worden. De conclusies die de Algemene Rekenkamer trok waren daarom voor mij absoluut niet verrassend. Dat inzicht had ik zelf ook. De aanbevelingen waren het evenmin. Het was wat wij deden op dat moment.

De parlementaire enquêtecommissie heeft het niet nodig gevonden om zelfstandig een onderzoek te doen naar het functioneren van het toezicht door de Sociale verzekeringsraad, onder het motto dat de Algemene Rekenkamer dat al had gedaan. Toen de parlementaire enquêtecommissie in 1993 of 1994 met haar rapport kwam, had zij dus eigenlijk uitsluitend conclusies die betrekking hadden op 1988 en 1989. Tijdens de schriftelijke vragenronde naar aanleiding van het rapport van de commissie-Buurmeijer is de vraag gesteld hoe de commissie het functioneren van de Toezichtkamer van de SVR waardeerde. Het enige antwoord dat daarop kwam was, dat zij daarover geen oordeel hoefde te hebben, omdat de structuur van de Toezichtkamer fout was. That was all.

De **voorzitter**: Als ik u zo hoor, heeft u daar wel een bepaalde opvatting over.

De heer **Fase**: Ja, ik weet hoe de politieke hazen lopen. Men had eenmaal gekozen voor onafhankelijk toezicht. Ik was het daar overigens best mee eens. Ik vond het negatieve oordeel van de enquêtecommissie alleen voor ons apparaat heel vervelend. Het heeft jarenlang heel hard gewerkt om het nieuwe toezicht gestalte te geven. Het heeft voor de parlementaire enquêtecommissie bergen werk verzet om boven tafel te

krijgen wat de parlementaire enquêtecommissie wilde hebben. Ik vind dat het dan te veel in de hoek is gezet. Ik vond het geen rechtvaardige conclusie.

De **voorzitter**: U zegt dat met het opstarten van de Toezichtkamer en de koerswijziging die daar was opgetreden al in hoge mate was voldaan aan hetgeen Buurmeijer beoogde en wat daarna volgde.

De heer **Fase**: Sterker nog. Als er in 1992 geen Toezichtkamer was geweest, en die Toezichtkamer niet had gefunctioneerd zoals zij heeft gefunctioneerd, was het onmogelijk geweest om in 1995 met onafhankelijk toezicht te starten.

Mevrouw **Sipkes**: Is dit niet een klein beetje een discussie tussen twee doven geweest? Aan de ene kant zegt de Toezichtkamer heel nadrukkelijk, dat het ging om de positionering, veel meer los van de sociale partners. De kritiek heeft zich aan de andere kant meer toegespitst op de inhoud van het toezicht, dus de vorm. Later krijgen wij het single audit en dergelijke, waar wij nog op terugkomen. Eigenlijk keek de Toezichtkamer veel meer naar de wetmatigheid en minder naar de doelmatigheid.

De heer **Fase**: Dat was echt niet waar. Ik heb het voorbeeld genoemd dat wij de uitvoeringskosten per uitvoeringsorgaan zichtbaar hebben gemaakt. Dat was echt uniek. Als toezichthouder kom je in een comfortabele positie, want dan hoef je alleen maar tegen het uitvoeringsorgaan te zeggen, dat het op bepaalde punten nogal duur is. Verklaar u nader! De andere partij had dan iets uit te leggen.

Wij spraken de uitvoeringsorganen ook heel duidelijk aan op doelmatigheidsvraagstukken. Daar waren wij heel hard mee bezig. Je hebt echter een bepaald secretariaat, waarin je dan ook versterking moest brengen. Wellicht is dat niet ten volle tot wasdom gekomen. De accountancy- en administratiedeskundigheid was nog steeds een zwakke plek in de organisatie van de SVR.

De **voorzitter**: Dat wist u ook?

De heer **Fase**: Ja, dat wist ik ook.

De **voorzitter**: Werd er iets aan gedaan?

De heer **Fase**: Er werd ook wel naar mensen gezocht, maar u weet hoe dat gaat. De ambtelijke salarissen zijn niet zo aantrekkelijk dat men daar in groten getale op afkomt.

De **voorzitter**: Op 1 januari 1995 was er één en dat was het resultaat van stevige inspanningen om er een aantal te krijgen?

De heer **Fase**: Ja! Wij hebben natuurlijk wel al die tijd over voldoende know-how beschikt, door die extern in te huren.

De **voorzitter**: Voldeden de bevoegdheden van de Toezichtkamer naar uw smaak? Kon men uit de voeten met wat men mocht, kon, corrigeren, sturen?

De heer **Fase**: Echt veel formele bevoegdheden had je niet. Een van de weinige bevoegdheden die je had, was een besluit van een uitvoeringsorgaan bij de staatssecretaris ter vernietiging voordragen. Je kon bijvoorbeeld geen aanwijzingen geven aan uitvoeringsorganen. Dat bestond niet. Je moest het hoofdzakelijk hebben van overreding.

De **voorzitter**: En u kon uw bevindingen bij de staatssecretaris neerleggen, die dan zou kunnen schorsen of vernietigen.

De heer **Fase**: Dat is twee keer gebeurd. De eerste keer gold dat de met de wet strijdige behandeling van Gelegenheidsarbeid in de landbouw en de tweede keer betrof het het besluit van de bedrijfsvereniging Habivi ten aanzien van het ontslagbeleid voor ouderen.

De **voorzitter**: Miste u eigenlijk die bevoegdheid om te kunnen sturen, aanwijzen, voorleggen en dergelijke?

De heer **Fase**: Het zou handiger geweest zijn als je bepaalde bevoegdheden had gehad en zelfstandig had kunnen beslissen, bijvoorbeeld – maar dat is nu ook verleden tijd, want de wetgeving verandert snel – als je moest constateren dat uitvoeringsorganen echt dingen deden die niet in overeenstemming met de wet waren, dat je dan ze kon dwingen de kosten daarvan ten laste van de Ziektewet te

brengen, zodat de bedrijfstak het zelf moest betalen. Dat had ik wel graag gewild. Als u vraagt of ik veel meer had willen sturen, zeg ik "neen". Ik vind dat iets wat niet echt goed bij de toezichthouder past. Voor je het weet, neem je dan de verantwoordelijkheid van de andere partij over. En dat is niet je taak. Je taak is om die andere partij op haar verantwoordelijkheid aan te spreken.

De **voorzitter**: Dus als de heer Etty zegt dat hij van de Sociale Verzekeringsbank per week een hele vrachtwagen vol papier voorgelegd krijgt om te bezien of het allemaal wel kan, zegt u...

De heer **Fase**: Alsjeblieft niet. Waar je het accent op moet leggen, is dat de administratieve organisatie en de interne controle van de uitvoeringsorganen zo goed is, dat je eigenlijk nauwelijks toezicht hoeft uit te oefenen of dat je kunt volstaan met een aantal kritische controlepunten te formuleren waarover je waakt. Maar geen vracht papier naar Zoetermeer, alsjeblieft niet.

De **voorzitter**: Zonder daar dogmatisch in te zijn, zegt u eigenlijk dat dit aanwijzen, dit sturen, dit in het beleid mengen iets voor de staatssecretaris is en dat een toezichtsorgaan constateert, signaleert en beoordeelt? Dat zou het grosso modo moeten zijn.

De heer **Fase**: Ja, maar het moet ook een uitvoeringsorgaan op de vingers kunnen tikken. Het moet ook onder omstandigheden direct een aanwijzing met gevolg aan een uitvoeringsorgaan kunnen geven, maar daar moet het wel zeer prudent gebruik van maken.

De **voorzitter**: Bijvoorbeeld als men contra legem gaat?

De heer **Fase**: Ja, zonder meer.

De **voorzitter**: Dat contra legem is een beetje een thema geworden.

De heer **Fase**: Ja, dat verbaast mij.

De **voorzitter**: Dan moet u straks maar zeggen waarom u dat verbaast. Maar vindt u dat in contra legem-situaties de toezichthouder heel strikt moet zijn of dat hij mee mag gaan in het grijze gebied, in de zin dat de wetgever het misschien toch anders

bedoelt en dat andere beleidsdoelstellingen in de knel komen als je je aan de wet houdt?

De heer **Fase**: Ik kan daar een college van een uur over geven, maar dat zal ik u besparen.

De **voorzitter**: Probeert u het eens in een minuut of vijf.

De heer **Fase**: Ik zal proberen dat in een paar minuten uit te leggen.

Ik wil overigens vooropstellen dat in het rapport van de parlementaire enquêtecommissie over de uitvoeringsorganen is gezegd dat de uitkeringen met een hoge mate van rechtmatigheid worden verstrekt. Daarmee wil ik zeggen dat de contra legem-problematiek een non-probleem is. Dat is een klein probleem in de totale uitvoeringsorganisatie. "Contra legem" is een term. Als het echt erom gaat dat je tegen de wet in handelt, kan dat natuurlijk sowieso niet. In wetgeving is nu eenmaal een aantal regels vastgelegd voor de uitvoeringsorganen. Wat je veel vaker tegenkomt, is dat naar de letter van de wet in een bepaalde situatie geen uitkering mag worden verstrekt, waarbij je weet dat als de wetgever die situatie voor ogen had gehad, die uitkering wel degelijk zou mogen worden verstrekt. Ik zal u daarvan een praktisch voorbeeld geven. In de WAO staat een bepaling dat een WAO-uitkering uitsluitend op aanvraag wordt toegekend. Dan komt er een bedrijfsvereniging naar mij toe, die zit met een mevrouw die een jaar een ziekte-uitkering heeft gehad en die nu een WAO-uitkering moet krijgen. Die vrouw is paranoïde en wil niets tekenen. De bedrijfsvereniging vindt dat zij toch een WAO-uitkering moet geven en vraagt of zij dat ambtshalve mag doen. Wat zeg je dan? Dan zeg je "ja". In contra legem-situaties gaat het bijna altijd om individuele gevallen en vaak gevallen van deze aard. Als je nu echt een beleid wilt hebben dat hard contra legem was, was dat het ouderen- en sanctiebeleid van de BV HABIVI. Maar dan wordt ook heel fors ingegrepen. Dan wordt ook tegen de bedrijfsvereniging gezegd dat het niet kan. Via de band van de staatssecretaris is toen ook de bedrijfsvereniging van haar taak ontheven om werkloosheidsuitkeringen voor ouderen te beoordelen.

De **voorzitter**: Vindt u dat de band van de staatssecretaris de meest zuivere is of zegt u dat het toezichtsorgaan dit zelf moet kunnen?

De heer **Fase**: Dat hangt af van de aard van de zaak. Als het om één individueel geval gaat, zoals ik zojuist noemde, vind ik dat je zo iets zelf kunt af doen en dat je daarmee de staatssecretaris niet moet lastig vallen.

De heer **Van Dijke**: Om hoeveel gevallen per jaar gaat het?

De heer **Fase**: Twee of drie; meer zijn het er niet. Er kunnen zich echter ook situaties voordoen waarin een uitvoeringsorgaan een bepaald beleid wil voeren, waarvan je als toezichthouder zegt dat er iets in zit en dat je met de staatssecretaris zou moeten overleggen hoe hij daarover denkt, of hij bereid is om de wet op dat punt aan te passen en of hij bereid is om de politieke verantwoordelijkheid te nemen dat tot dat moment niet in overeenstemming met de wet wordt gehandeld. Ik vind wel dat je daar uiterst voorzichtig in moet zijn. Laten wij wel wezen, wetgeving is het kader; de wetgeving zoals die wordt uitgelegd in de rechtspraak. Anders kun je gaan glijden.

Mevrouw **Sipkes**: U zegt dat het contra legem-probleem enorm wordt opgeblazen, dat het bijna niet voorkomt. U spreekt dan over uw eigen periode. U haalt ook terecht de conclusie aan dat er een hoge mate van rechtmatigheid was.

Mag ik stellen dat de periode die onderzocht is door de commissie-Buurmeijer misschien zelfs in haar geheel contra legem was, dat weliswaar alles via de wet gebeurde, maar dat in het kader van de doelmatigheid, als wij het hebben over het volumebeleid, in het totaal min of meer onrechtmatig gehandeld werd, dat mensen te snel en op een onzorgvuldige manier in de sociale zekerheid terecht kwamen?

De heer **Fase**: Ik denk dat het probleem iets ingewikkelder lag. U doelt hoogst waarschijnlijk op de verdiscontering van de werkloosheid bij arbeidsongeschiktheidsuitkeringen. Daar wijdt de parlementaire enquêtecommissie ook een bladzijde of dertig aan. Dat is een voorbeeld dat de uitvoeringsorganen juist een

heel streng beleid wensten te voeren en niet wensten te verdisconteren, maar het daarover binnen de federatie van bedrijfsverenigingen niet eens konden worden en het probleem bij de toezichthouder neerlegden. Dit speelde overigens ver voor mijn tijd. Het ministerie van Sociale Zaken heeft toen grote druk uitgeoefend op de toezichthouder om die verdiscontering toe te staan. Het kwam toen toevallig mooi uit om de werkloosheidscijfers te drukken. Dat lag dus wel iets ingewikkelder. Er was ook niet echt sprake van een probleem. De Kamer wist dit. De Kamer was er volledig van op de hoogte dat het zo ging. Bij de invoering van de AAW – ik geloof in 1976 – heeft de Kamer welbewust dezelfde formuleringen gekozen als in de WAO. Met andere woorden: men legitimeerde daarmee ook de verdisconteringspraktijk. Ik vind dit dus een heel slecht voorbeeld.

**De voorzitter:** Het is in die zin een aardig voorbeeld...

**De heer Fase:** Het is een beetje geknoei, zoals het gegaan is.

**De voorzitter:** Laten wij Buurmeijer niet overdoen. Is het ook niet een beetje een illustratie voor de discussie die wij later kregen over de onafhankelijkheid. U zegt zelf dat de Toezichtkamer, de SVR, de toezichthouder, het toezichtsorgaan onder druk stond van het departement, van de politiek, om het maar te doen zoals men het gedaan heeft, vanwege de mooie cijfers.

**De heer Fase:** Dat is dus ver voor mijn tijd geweest.

Ik zal een ander voorbeeld geven dat ik zelf heb meegemaakt en waaruit blijkt dat het van belang is dat je een onafhankelijk toezichthouder hebt. In 1988 kwamen de uitspraken van de Centrale raad van beroep over de gelijke behandeling van mannen en vrouwen in de arbeidsongeschiktheidsregelingen. Toen was dat een uitspraak van de Centrale raad van beroep die ongeveer 1 mld. zou kunnen kosten. De staatssecretaris had ook vanaf dat moment het liefst aan de uitvoeringsorganen voorgeschreven hoe zij dat moesten invullen, in zijn achterhoofd hebbend hoe hij het later in wetgeving zou vastleggen. Als toezichthouder moet je dan echter zeggen dat voor jou en voor

de uitvoeringswereld geldt de uitleg die de Centrale raad van beroep aan de wetgeving heeft gegeven. De mening van de staatssecretaris wordt pas interessant op het moment dat die mening via wetgeving in het Staatsblad verschijnt en geen dag eerder. Wij hebben de wet toe te passen. Dat vind ik nu een mooi voorbeeld dat als je de macht verdeelt, je ook een zuivere structuur in de uitvoeringswereld krijgt. Een te directe greep van het departement op de uitvoeringswereld lijkt mij een heel slechte zaak, omdat wetgeving op sociaal-zekerheidsgebied vaak geen op zichzelf operationele normen geeft. Die moeten worden ingevuld en uitgelegd. Als dit vanuit het departement zou gebeuren, zou dat een te grote invloed hebben op het uitvoeringsproces. Dat kun je veel beter overlaten aan de uitvoeringsorganen, die dan onder toezicht staan van een onafhankelijk toezichthouder.

**De voorzitter:** In die optiek zegt u dat een CTSV toch winst moet zijn ten opzichte van wat wij hadden?

**De heer Fase:** Ik heb ook nooit gezegd dat ik het CTSV als instituut een slecht instituut vond.

**De voorzitter:** Nee, maar vanuit die onafhankelijkheid bekeken zegt u dus, ook naar het departement toe, dat het winst is?

**De heer Fase:** Ja, mits je een dubbele onafhankelijkheid bewaart ten opzichte van zowel de uitvoeringswereld als de overheid.

**De voorzitter:** Wij komen over de onafhankelijkheid nog wel een keer te spreken. Ik wil dit afsluiten met u concluderend de vraag voor te leggen of datgene waarmee wij bezig waren, meer een rijdende trein was dan dat op 1 januari 1995 bij de start van het CTSV de wereld veranderde.

**De heer Fase:** Na 1 januari 1995 veranderde er niets. Het was een rijdende trein. Wat het CTSV heeft gedaan, is een lange agenda, die al door de Toezichtkamer was opgesteld, afwerken.

**De voorzitter:** En alle aanloop vond eigenlijk vooraf plaats?

**De heer Fase:** Ja.

**Mevrouw Sipkes:** Toch moest er iets veranderen. U hebt zojuist gezegd dat er veel in gang is gezet. Wij hadden de Toezichtkamer, die een duidelijke vernieuwing was en los stond van de sociale partners. Eigenlijk moesten toch alle besluiten van de Toezichtkamer aan het departement voorgelegd worden?

**De heer Fase:** Nee. De Toezichtkamer had zes onafhankelijke leden en mij als voorzitter. De sociale partners waren te zamen in de minderheid. In beginsel betekende dit dat de onafhankelijke leden tegen de zin van de sociale partners een besluit konden nemen als zij dachten dat het juist was. De Toezichtkamer opereerde heel onafhankelijk en was absoluut niet regelmatig in overleg met het departement over hoe het allemaal moest gebeuren of welke besluiten moesten worden genomen. Nee, dat was er helemaal niet.

**Mevrouw Sipkes:** Ik vroeg het omdat ik dacht dat ik nog ergens het verschil moest kunnen zien. Een van onze eerdere gesprekspartners, in beslotenheid, heeft gemeld dat het hem opviel dat erg veel besluiten van de Toezichtkamer eerst via het departement gingen. Dat was niet de eerste de beste; dat was oud-staatssecretaris Wallage.

**De heer Fase:** Het is niet waar. Toen de Toezichtkamer er was, merkte je wel dat de druk van het departement op de toezichthouder toenam. Er werd ook een aantal keren met een aanwijzing gedreigd als niet datgene werd gedaan wat het departement wilde. Ik geef de twee belangrijkste voorbeelden hiervan. De eerste is de formulering van het sanctiebeleid voor de WW. Daarbij heb ik de staatssecretaris gewoon buiten de deur gehouden en uiteindelijk hebben wij de regels gesteld, want wij waren degenen die de regels moesten stellen. In die regels konden de Toezichtkamer en de raad zich vinden. In het tweede geval heeft hij wel een aanwijzing gegeven. Dat betrof de inrichting van de gemeenschappelijke verwijsindex voor de verzekerdenadministratie. Hierbij laadde hij wel de verantwoordelijkheid op zich dat hij, als hij het zo onder tijdsdruk zette dat het automatiseringsproject zou mislukken, met de brokken had gezeten.

**Mevrouw Sipkes:** Wij komen in

1994. In het begin van het jaar wordt de NOSV aangenomen door de Tweede Kamer. Dan gaan er verkiezingen overheen en pas na de verkiezingen komt het wetsvoorstel in de Eerste Kamer. In dat jaar moest van wel alles voorbereid worden. Ik begrijp van u dat er in de mentaliteit geen cultuuromslag nodig was, maar er was natuurlijk wel iets nodig, een andere organisatie. Wij kregen het CTSV en het TICA. Wij kregen ook een andere manier van toezicht, met minder nadruk op de rechtmatigheid, maar met aandacht voor doelmatigheid en effectiviteit. Kunt u ons er een beeld van schetsen op welke manier dit is voorbereid?

De heer **Fase**: Aanvankelijk ging iedereen ervan uit dat de OSV nog voor de zomer door de Eerste Kamer zou worden afgehandeld, zodat er dan een halfjaar voorbereidingstijd zou resteren om op 1 januari 1995 met de operatie te kunnen beginnen. De Eerste Kamer heeft het wetsvoorstel echter over het zomerreces heen getild en pas half oktober aanvaard. Het is ook lange tijd onzeker gebleven of de Eerste Kamer het wetsvoorstel überhaupt zou aanvaarden. Niettemin is de nieuwe structuur toen op secretariaatsniveau, door de toenmalige algemeen secretaris, voorbereid. Dat is het zogenaamde dossier nieuw bestuur, dat u ongetwijfeld kent. De raad en ik vonden dat wij niet over ons graf heen moesten regeren door piketpalen te slaan voor het toekomstige CTSV. Er was nog geen bestuur van het nieuwe CTSV dat wat kon doen. Het enige wat mogelijk was, was dat de algemeen secretaris vanuit zijn verantwoordelijkheid het nodige voorbereidende werk deed. Het belangrijkste was voor de organisatie overigens de ontvlechting van het personeel dat bij het CTSV zou gaan werken, en het personeel dat naar het TICA zou gaan.

Mevrouw **Sipkes**: Dat kan ik mij goed voorstellen, maar daar komen wij straks op. Ik wil even terug naar uw opmerking dat de raad en u als voorzitter zich met die voorbereiding niet hebben bemoeid om niet over uw graf heen te regeren. Dat siert u, maar het is wel vreemd, want er is een onzekere overgangssituatie en de nieuwe structuur moet wel van start gaan. Ik kan mij voorstellen dat men aan u, gegeven uw ervaring, de

laatste zeven jaar als voorzitter, vraagt welke kant het moet opgaan en hoe het nieuwe toezicht moet worden ingevuld.

De heer **Fase**: Er werd mij niets gevraagd.

Mevrouw **Sipkes**: Wilt u zeggen dat de algemeen directeur geen overleg met u had?

De heer **Fase**: O, bedoelt u dat. Ik had iedere week een paar uur overleg met de algemeen directeur. Ik kreeg ook de stukken van het dossier nieuw bestuur, maar heb mij er bewust van onthouden, dat te beïnvloeden. Dat dossier was niet mijn verantwoordelijkheid, want het moest aan het nieuwe bestuur worden voorgelegd. Toen de nieuwe organisatiewet was aanvaard, moest er een beslissing over genomen worden op welk moment de nieuwe trein, met het CTSV en met het TICA, moest gaan rijden. De staatssecretaris zei op 28 maart van dit jaar wel in de Tweede Kamer dat hij een erfenis met de nieuwe OSV heeft aangetroffen en dat hij vastzat aan de datum van 1 januari 1995 die daarin stond, maar dat is niet juist. Bij koninklijk besluit moest worden bepaald op welk moment de nieuwe OSV in werking trad. Naar mijn mening had het voor de hand gelegen dat hij een zodanige periode na het aanvaarden van het wetsvoorstel in de Eerste Kamer in acht had genomen, dat een verantwoorde overdracht mogelijk was. Er waren wel oude organen, maar nieuwe organen waren er niet. Het bestuur van het CTSV kon zich niet uitspreken over het lijvige dossier nieuw bestuur dan nadat het was aangetreden. Ik vind het geen verantwoorde start als het bestuur op 2 januari een zo groot pakket krijgt, met zulke essentiële beslissingen om te nemen.

Mevrouw **Sipkes**: Daar kom ik ook straks nog op. Dat dikke dossier werd wel gemaakt. Ik neem aan dat er niet alleen binnen uw organisatie, door het secretariaat, een dossier werd gemaakt, maar dat men ook op het departement aan het nadenken was. Kreeg u daar signalen van welke kant het moest opgaan en wat de nieuwe toezichtsfilosofie moest zijn?

De heer **Fase**: Ik had het idee dat men op het departement zelf niet

goed wist wat het moest worden. Wel was in algemene termen in de wet vastgelegd wat het toezicht moest zijn, maar het was niet zo concreet gedefinieerd dat men er veel van wist. Op 20 oktober 1994 is er een bestuurdersconferentie op het departement gehouden als eerste aanzet voor het veranderingsproces naar de nieuwe OSV. Toen heeft de staatssecretaris mij gevraagd, daar mijn gedachten over het nieuwe toezicht te ontvouwen. Dit had niet voor de hand gelegen als hij er zelf duidelijke ideeën over had gehad.

Mevrouw **Sipkes**: Vindt u het gek dat ik, als de staatssecretaris aan u vraagt wat uw ideeën over het nieuwe toezicht zijn, verwacht dat ook de heer Van Veen dit aan u gevraagd heeft? En hoe ging dat dan? Heeft de heer Van Veen bijvoorbeeld gevraagd wat u van de mission statement vond?

De heer **Fase**: Ik heb er met de heer Van Veen wel van gedachten over gewisseld, maar fitnesses kan ik mij niet meer geweldig goed herinneren. Ik heb echter nooit getracht, op dat dossier ook maar enige invloed uit te oefenen. Ik vond dat niet juist. Ik was voorzitter van de Sociale verzekeringsraad en droeg de verantwoordelijkheid van voorzitter van de Sociale verzekeringsraad. Ik wist niet wat mijn toekomstige positie zou zijn. Of ik nu wel niet in het college van toezicht zou komen, het had altijd spanning opgeleverd als er duidelijk mijn stempel op had gestaan.

Mevrouw **Sipkes**: In de wet stond dat het nieuwe CTSV onafhankelijk zou gaan werken, ook onafhankelijk van het departement, en onder andere de mogelijkheid had om zelf onderzoek te doen.

De heer **Fase**: Ja.

Mevrouw **Sipkes**: Vond u dat goed, dat zelf onderzoek doen?

De heer **Fase**: Als je je toezichtstaak goed wilt vervullen, heb je binnen je eigen organisatie een heel sterke onderzoeksafdeling nodig en heb je ook een heel goede informatievoorzieningsafdeling nodig, want daar komen vaak de signalen vandaan, vooral bij toezichtsprojecten die echt veel betekenen. Dan denk ik aan problemen die door

de organisaties heen spelen of heel forse weeffouten. Deze functies heb je gewoon nodig.

Mevrouw **Sipkes**: U bedoelt: die heb je gewoon nodig om echt toezicht te houden?

De heer **Fase**: Ja.

Mevrouw **Sipkes**: U verwijst dus niet naar het personeelsbestand?

De heer **Fase**: Nee, nee.

Mevrouw **Sipkes**: U vindt het gewoon een essentieel onderdeel.

De heer **Fase**: Ik vind het een heel essentieel onderdeel van het toezicht.

Mevrouw **Sipkes**: Dat is helder. Ik ga nu over naar het personeel. In de SVR kwam een breuk: een deel van het personeel moest naar het TICA en een deel naar het CTSV. Hoe is dat in zijn werk gegaan?

De heer **Fase**: Het is misschien goed vooraf te zeggen, dat voor het presidium van de Sociale verzekeringsraad de algemeen secretaris aanspreekbaar was voor de arbeidsorganisatie. Het presidium fungeerde als een raad van commissarissen. Dat betekende dat de algemeen secretaris een groot mandaat had ten aanzien van de inrichting van het secretariaat van de SVR. Een uitzondering was de benoeming van directeuren. Het presidium had op dat punt een voorbehoud gemaakt. Aan die benoeming wilde het presidium eerst zijn goedkeuring geven.

De algemeen secretaris heeft een plan opgesteld voor de ontvlechting en daarbij aangegeven wie van het personeel bij de SVR zou blijven en wie naar het TICA zou gaan. Ik was zelf bij deze verdeling betrokken, omdat de sociale invulling en de sociale begeleiding wel een bestuurszaak was. Ik bemoeide mij dus met de afspraken die daarover met de vakbonden werden gemaakt.

Ik heb begrepen dat voor een zodanige formule is gekozen dat zoveel mogelijk de kwaliteit die bij de SVR aanwezig was dan wel het gebrek aan kwaliteit dat men daar kende, pons-pondsgewijs over beide organen werd verdeeld. Het CTSV zou dus niet al het goede personeel krijgen en ook het TICA

zou niet al het goede personeel krijgen.

Mevrouw **Sipkes**: Is daarbij ook nadrukkelijk gekeken naar de expertise van de mensen?

De heer **Fase**: Ja.

Mevrouw **Sipkes**: Kan men daarop ook letten als men nog niet helemaal weet wat de toezichtsfilosofie en het toezichtsbeleid is? U hebt zojuist al gezegd waaraan onder andere gebrek was. Ik denk in dit verband ook aan de reactie van het departement, single audit. Er zou veel minder sprake moeten zijn van de legalistische kant. Men moest meer de kant van de accountancy op.

De heer **Fase**: Die kant was zwak. Elk jaar moesten wij op dat vlak externe expertise inhuren.

Mevrouw **Sipkes**: Moest dat ieder jaar opnieuw gebeuren?

De heer **Fase**: Ja.

Mevrouw **Sipkes**: Is op het moment dat nagegaan werd wie naar het TICA moest en wie bij het CTSV kon blijven, niet op dit aspect gelet?

De heer **Fase**: Wat deze expertise betreft, was de SVR structureel zwak. Wij moesten van jaar tot jaar voor rechtmatigheids- en doelmatigheidsverklaringen externe expertise inhuren. Dus er viel op dat punt niet zoveel te verdelen. Mevrouw Van Leeuwen, de beoogde voorzitter van het CTSV, heb ik daarop ook in een gesprek begin december geweest. Ik heb haar gezegd, dat zij naar deze kwestie heel grondig moest kijken en dat er op dit vlak het nodige moest gebeuren. Het is namelijk niet goed dat een onafhankelijk toezichtorgaan lange tijd afhankelijk is van de expertise van derden. Dit soort expertise hoor je zelf in huis te hebben.

Mevrouw **Sipkes**: Je hoort weleens de opmerking rondgonzen, dat alle kwaliteit naar het TICA ging.

De heer **Fase**: Onzin!

Mevrouw **Sipkes**: Onzin?

De heer **Fase**: Ja. Dit is niet waar.

Mevrouw **Sipkes**: Op welke manier

heeft u de scheiding aangebracht? Heeft gewoon gezegd: naar de een moet zoveel van dit niveau een naar de ander zoveel van dat niveau?

De heer **Fase**: Uitzonderingen daar gelaten, was bij het personeel de animo om naar TICA te gaan helemaal niet groot. Men wist destijds niet beter dan dat men voor het TICA naar Amsterdam moest en dat betekende voor de meesten het afleggen van een grotere afstand naar het werk dan wanneer men in Zoetermeer kon blijven. Verder zou een dergelijke overplaatsing hooguit twee jaar duren. Daarna zou namelijk de nieuwe structuur komen. Op dat moment had niemand zicht op de toekomst en dus was het meer een kwestie van duwen om de mensen richting Amsterdam te krijgen dan dat ze allemaal wegholden.

Mevrouw **Sipkes**: Als u nu terugdenkt aan de sfeer en het gedrag van het personeel, zou u dan de cultuur bij die organisatie karakteriseren als een verwen-cultuur?

De heer **Fase**: Nee. Wel vond ik dat men binnen het SVR-apparaat heel sterk bewust was van zijn rechten, maar er werd ook goed gewerkt en er werden ook prestaties geleverd. Het personeel bestond dus niet uit verwende kinderen die in alles hun zin moesten krijgen. Als u dat met verwen-cultuur bedoelt, zeg ik: daar was geen sprake van.

Mevrouw **Sipkes**: Wat ik ermee bedoel, is overigens niet zo relevant. Wat bedoelt u als u zegt dat men zich daar sterk bewust was van zijn rechten?

De heer **Fase**: Ik doelde hiermee op een aspect dat te maken heeft met de uitvoering van de sociale zekerheid. Daarbij spelen regels een heel belangrijke rol. Binnen de organisatie was dat ook zo. De regeldichtheid was groot en binnen de organisatie was er een enorm aantal voorschriften. Het aantal regels voor een tamelijk kleine organisatie van 320 à 360 man vond ik weleens een beetje overdreven. Alles was geregeld.

Mevrouw **Sipkes**: Kunt u daar een concreet voorbeeld van geven?

De heer **Fase**: Een heel mooi

voorbeeld vind ik het volgende geval. Een vriend en een vriendin die samenwoonden, mochten beiden naar een bruiloft in Rijswijk. Zij werkten op verschillende afdelingen en de een kreeg van zijn chef één dag vrij voor de bruiloft en de andere twee dagen. Toen was er dus een probleem, eerst thuis en later natuurlijk op de zaak. Dat moest dan ook uitgebreid besproken worden met afdelingshoofden. De kwestie is vervolgens uitgebreid met personeelszaken besproken, met de algemeen secretaris en ik meen dat ook de ondernemingsraad zich ermee bemoeide. Uiteindelijk moest ik hierover met de vakbonden spreken.

Mevrouw **Sipkes**: Ik kan mij er nu iets bij voorstellen.

De **voorzitter**: Toch wil ik nog een verduidelijking. Die vragen over de werencultuur verzinnen wij uiteraard niet zelf. Wij menen voor die vragen in ieder gesprek redenen te vinden. Er was bijvoorbeeld in de bedoelde periode sprake van 60 bezwaarprocedures van het personeel tegen de directie over van alles en nog wat.

De heer **Fase**: Dat hoorde bij dat rechtenbewustzijn. Ja, het was echt erg. De situatie heeft mij ook hooglijk verbaasd. Ik was in die tijd voorzitter van het scheidsgerecht voor het GOA, dus de SER en de PBO-sector. Daar werd nooit een bezwaarschrift ingediend. Daar had ik dus een van de makkelijkste baantjes.

Mevrouw **Sipkes**: U zei: het was echt erg. Maar wat werd er concreet aan gedaan?

De heer **Fase**: Dat was mijn verantwoordelijkheid niet. Dat viel onder de verantwoordelijkheid van de algemeen secretaris. Die was de baas over de arbeidsorganisatie. Ik was bestuurder.

Mevrouw **Sipkes**: Maar ik neem toch aan dat u op een gegeven moment...

De heer **Fase**: Ik heb daar af en toe wel het nodige over gezegd en erop gewezen dat zoiets niet hoort in een normaal functionerende organisatie.

Mevrouw **Sipkes**: Hoe schetst u de situatie toen er gesproken werd over een andere werkwijze. Er moest

namelijk een omslag plaatsvinden. Er zou sprake moeten zijn van echte onafhankelijkheid, gericht toezicht en doelmatigheid. Meent u dat de bereidheid er was om die omslag te bewerkstelligen?

De heer **Fase**: Jazeker. Na de reorganisatie in 1991 merkte je toch dat langzamerhand een andere attitude bij het personeel ging ontstaan. Daar was wel even tijd voor nodig. Men begon de situatie leuk te vinden. Men merkte ook dat men rugdekking kreeg van het bestuur als men bij toezichtsprojecten als het ware iets boven water kreeg. Het bestuur hield de tanden ook op elkaar. Je merkte dat de cultuuromslag zich voltrok. In die tijd is er ook een aantal nieuwe mensen, met name afdelingshoofden, binnen de organisatie gekomen en dat heeft ook goed gewerkt. Er was wel een vervelende bijkomstigheid, maar daarbij ging het om een probleem waar je niet veel aan kon doen. Als raad hadden wij als doelstelling gekozen een personeelsreductie teweeg te brengen. In het verleden was namelijk de organisatie te gemakkelijk gegroeid. Eigenlijk gold een personeelsstop, maar daardoor kon je te weinig jong bloed in het systeem pompen en heb je te maken met een vergrijzingsvraagstuk.

Mevrouw **Sipkes**: Was het besluit om in vrij laat stadium over te gaan tot een loonsverhoging van 10% ook een besluit van de raad?

De heer **Fase**: Een loonsverhoging van 10%?

Mevrouw **Sipkes**: Ja.

De heer **Fase**: Die is nooit gegeven.

Mevrouw **Sipkes**: Niet aan eind van 1994 aan het personeel?

De heer **Fase**: Daar weet ik niets van; 10% loonsverhoging!?

De **voorzitter**: Die is aan de orde geweest in het kader van een functioneringsonderzoek.

De heer **Fase**: Ik weet niet waar dat onderzoek uiteindelijk in geresulteerd heeft. Ik neem aan dat dat in 1995 tot resultaten heeft geleid. Ik herinner mij nog wel dat is gezegd dat er een nieuw functiewaarderingssysteem

zou moeten komen, maar dat is met de nodige reserves ter goedkeuring aan de staatssecretaris voorgelegd. Toen hield het voor mij op.

De **voorzitter**: Dat is duidelijk. Ik meen dat wij hierover nu niet verder vragen zullen stellen. Wel wil ik de wachtgeldproblematiek bij de SVR nog aan de orde stellen. Kunt u toelichten wat de bron van die problematiek was? Kunt u zeggen hoe die is ontstaan?

De heer **Fase**: Waarop doelt u?

De **voorzitter**: De wachtgeldproblematiek.

De heer **Fase**: Maar bedoelt u dat te veel mensen wachtgeld hadden?

De **voorzitter**: Ja.

De heer **Fase**: Dat hing onder andere samen met de reorganisatie die in 1991 had plaatsgevonden en de personeelsreductie die nadien moest plaatsvinden. Die personeelsreductie heeft geleid tot een aantal ontslagen.

De **voorzitter**: Ging het daarbij om noodzakelijk krimp?

De heer **Fase**: Ja.

De **voorzitter**: En die leidde tot de wachtgeldproblematiek.

De heer **Fase**: Het was dus eventjes de kosten voor lief nemen om die later terug te kunnen verdienen.

Mevrouw **Sipkes**: Zojuist heeft u een voorbeeld gegeven van de manier waarop men op zijn rechten kon gaan staan. Wat vond u echter in het algemeen van de kwaliteit van de organisatie?

De heer **Fase**: Toen ik wegging was ik ruim zeven jaar bij de organisatie geweest. Ik liet een goede organisatie achter en zij kon staan voor het werk dat zij moest gaan doen.

Mevrouw **Sipkes**: Kunt u zich iets voorstellen bij de typering van de organisatie die een van de directeuren ad interim heeft gegeven: eigenlijk zou je ze hier de kniebanden moeten doorsnijden?

De heer **Fase**: Dat vind ik zwaar overtrokken.



Mevrouw **Sipkes**: Dat is helder.

U hebt gezegd dat het nieuwe bestuur op een gegeven moment geconfronteerd werd met het dossier nieuw bestuur. U zei zelf al: als er een ander invoeringstraject was geweest, dan had men daarin kunnen meegaan. Nu werd het nieuwe bestuur op 2 januari geconfronteerd met dit dikke pak. Hebt u überhaupt gekeken naar de wijze waarop een en ander daarin werd gereorganiseerd? Ik doel dan met name op de nieuwe plekken van de personeelsleden.

De heer **Fase**: Neen.

Mevrouw **Sipkes**: Het was, zo hebt u eerder gezegd, de bevoegdheid van de algemeen secretaris...

De heer **Fase**: Ja, van de algemeen secretaris, behalve voor de directeur.

Mevrouw **Sipkes**: Precies, dat wilde ik net vragen. Hebt u in uw hoedanigheid als voorzitter van de SVR de nieuwe directeuren nog benoemd?

De heer **Fase**: Neen, de algemeen secretaris heeft mij medegedeeld dat hij van plan was – in eerste instantie was dat de heer Van Kooij en toen de heer Hermans; in een later stadium ging het om de heer Sureveen – om hen ter benoeming voor te dragen aan het college van toezicht voor de drie te vergeven directeursposities.

Mevrouw **Sipkes**: Het was niet zo dat zij reeds benoemd waren.

De heer **Fase**: Neen, dat had ik ook absoluut niet goed gevonden. Ik had dat moeten goedkeuren.

Mevrouw **Sipkes**: Je krijgt dat dossier nieuw bestuur dus, als je daar aantreedt. Vond u dat verstandig of leek het u verstandig om hier een second opinion over te vragen?

De heer **Fase**: Ik vond – daar heb ik de toenmalige algemeen secretaris ook voor gewaarschuwd – dat het vormen van zo'n uitgebreid dossier met zulke uitgewerkte voorstellen, zowel beleidsmatig als arbeidsorganisatorisch, ten aanzien van de invulling van het toezicht wel eens averechts zou kunnen gaan werken op een nieuw bestuur. Als ik als nieuw bestuurder in een organisatie

kwam en ik kreeg op de eerste dag zo'n pakket op tafel, zou dat bij mij ook niet goed vallen. Ik denk dat dit bij het CTSV-bestuur wellicht ook niet zo geweldig goed is gevallen. Hij kon echter waarschijnlijk niets anders doen, want 2 januari 1995 moest het toezicht gaan draaien.

Mevrouw **Sipkes**: Het klopt ook dat u aan mevrouw Van Leeuwen, de nieuwe voorzitter, het advies gegeven hebt om hier toch eens een second opinion over te vragen.

De heer **Fase**: Ik heb twee keer met mevrouw Van Leeuwen gesproken. In een van die gesprekken heb ik haar aangeraden om toch nog eens een quick scan door de organisatie heen te laten maken om te bezien waar nog zwakke plekken zaten. Ik heb zoëven al gezegd wat ik zelf zwakke plekken vond. Zo kon zij te weten komen wat zij in huis had en of het wel op de juiste wijze verdeeld was. Dat heb ik haar inderdaad aangeraden.

Mevrouw **Sipkes**: Het was niet zo dat u vond dat alles wat in het dossier nieuw bestuur stond – toen heette het mission statement; later is dat de toezichtsfilosofie gaan heten – ook een keer onder de loep genomen moest worden.

De heer **Fase**: Neen, het ging om de arbeidsorganisatie.

De **voorzitter**: Ik heb nog een vraag over de directie. U zegt heel begrijpelijk: ik zou nooit formeel akkoord zijn gegaan, in termen van een handtekening, met de benoeming van directeuren die... U liet dit echter allemaal aan de algemeen secretaris over. Hij doet evenwel toezeggingen die naderhand zo sterk blijken te zijn dat het nieuwe bestuur zich daar zo mee geconfronteerd weet dat men daar niet meer van af kan.

De heer **Fase**: Ik vraag mij dat af. Ik heb begrepen dat er niet veel meer was dan een toezegging aan betrokkenen dat zij directeur zou worden, mits het college van toezicht het zou goedkeuren. Er lagen zeker geen mede door mij getekende benoemingsbesluiten op tafel. Ik had die namelijk moeten tekenen.

De **voorzitter**: Mijn stelling is een andere. Het voorbehoud dat gemaakt

wordt, is naar het oordeel van juristen die hiernaar gekeken hebben, van zo'n beperkte betekenis dat die toezeggingen als hard konden worden beschouwd. Het bestuur kon daar bijna niet meer aan voorbijgaan.

De heer **Fase**: Daar kan ik geen oordeel over vellen, want ik weet niet wat aan betrokkenen is gezegd dan wel geschreven.

De **voorzitter**: U was zich dat niet bewust. U vond eigenlijk dat het niet had gemoeten in termen van...

De heer **Fase**: Dat had niet gemoeten. Als het er inderdaad zo had gelegen en de algemeen secretaris had mij verteld dan wel laten zien wat hij had geschreven, als het inderdaad in termen was dat het nieuwe bestuur aan deze directeuren hing, had ik daar mijn veto over uitgesproken.

De **voorzitter**: Dat is helder.

Mevrouw **Sipkes**: U hebt twee gesprekken gehad met mevrouw Van Leeuwen. U hebt al gezegd dat het jammer was dat zij niet bij de voorbereiding betrokken kon zijn. Haar benoeming was al in oktober bekend. Hebt u haar aangeboden om op de een of andere manier ingewerkt te raken?

De heer **Fase**: Ik heb aangeboden dat zij een weekje of, als zij dat wilde, langer schaduw kon draaien.

Mevrouw **Sipkes**: Wanneer hebt u dat gedaan?

De heer **Fase**: Ik denk dat dit in november geweest is, maar het kan ook begin december geweest zijn. Dat weet ik niet meer. Zij heeft het echter niet gedaan.

Mevrouw **Sipkes**: Ik zei al dat mevrouw Van Leeuwen in oktober is benoemd. Hiermee kom ik eigenlijk aan het laatste onderwerp dat wij met u wilden bespreken. Het is echter niet het minste onderwerp, zeker niet voor u. Ik kan mij voorstellen dat u, als wij het over uw eigen positie hebben, met uitermate gemengde gevoelens terugkijkt op de afgelopen anderhalf jaar. Kunt u ons daar iets meer over vertellen?

De heer **Fase**: Tja, waar zal ik

beginnen? Ik had het zelf juist gevonden, wanneer de staatssecretaris, toen eenmaal duidelijk werd welke richting het op zou gaan ten aanzien van de nieuwe structuur voor de uitvoering sociale verzekering, mij uitgenodigd zou hebben om in een open gesprek met elkaar de verschillende mogelijkheden te verkennen en mij had laten weten wat ik wel en niet zou kunnen verwachten. De staatssecretaris heeft dat nooit gedaan. Ik vond dat ik in een zodanige positie verkeerde dat de staatssecretaris daartoe het voortouw had moeten nemen. Ik vind niet dat ik moet bedelen om een bepaalde functie. Het eerste contact ten aanzien van de benoemingen is geweest op 23 oktober, 's middags vier uur, op de kamer van de staatssecretaris. Die afspraak was gemaakt met mijn secretaresse. In eerste instantie zou mevrouw Van Leeuwen ook bij dat gesprek aanwezig zijn. Een dag later werd echter gebeld dat dat niet de bedoeling was en dat het gesprek dus alleen met de staatssecretaris zou zijn.

Tijdens dat gesprek deelde de staatssecretaris mij mede dat hij voornemens was om mevrouw Van Leeuwen te benoemen tot voorzitter van het college van toezicht en dat dit een puur politieke benoeming was, omdat de kaarten na de verkiezingen nu eenmaal anders lagen dan voor die tijd. Het CDA zat in de oppositie en het lag dus niet in de rede dat een CDA'er als ik voorzitter zou worden van het college van toezicht. Ik moest daar geen dekwaling van mezelf in zien; zo lag nu eenmaal de politieke werkelijkheid. De staatssecretaris zei ook: als de kaarten anders hadden gelegen, als het CDA dus groot was gebleven en in de regering had gezeten, dan was het, wat hem betreft, geen enkel probleem geweest, wanneer ik voorzitter zou zijn van het CTSV. Ik heb hem toen gezegd dat ik weliswaar geen begrip kon hebben voor zijn argumentatie, maar wel voor het feit dat hij voor een nieuwe organisatie als het CTSV een nieuw boegbeeld wenste. Ik heb hem gezegd dat ik ook best normaal lid van het CTSV wilde worden. Ik had dat misschien zelfs wel liever gewild, want ik heb zeven jaar hard gesjouwd voor de SVR. En dat gaat je ook niet in je koude kleren zitten. Het zou best goed voor mij geweest zijn om het wat rustiger aan te doen.

De staatssecretaris heeft mij toen verzekerd dat bij de verdere benoemingen uitsluitend deskundigheid een rol zou spelen en politieke kleur niet.

**De voorzitter:** Hebt u, toen de staatssecretaris het politieke argument hanteerde dat het na de verkiezingsuitslag nu eenmaal geen CDA'er kon zijn, niet gevraagd hoe het dan toch kon dat de heer De Vries daarvoor gevraagd is? Of wist u dat niet?

**De heer Fase:** Dat wist ik natuurlijk niet. Hoe kon ik dat weten?

**De voorzitter:** Dat soort dingen willen nogal eens gemakkelijk rondzingen.

**De heer Fase:** Neen, ik wist dat echt niet.

**De voorzitter:** Ik mag aannemen dat u het nu wel weet.

**De heer Fase:** Ik was op weg naar Tilburg en toen hoorde ik de heer De Vries dat toevallig op de radio vertellen. Ik was verbaasd.

**De voorzitter:** U was toen op weg naar Tilburg?

**De heer Fase:** Ja, het is een paar maanden geleden op de VPRO-radio geweest. Toen is het uitgekomen. Ik heb toevallig dat blok over het CTSV gehoord.

Als u het goed vindt, ga ik even door met mijn verhaal. De staatssecretaris verzekerde mij dus dat uitsluitend deskundigheid een rol zou spelen. Daaruit heb ik afgeleid dat ik een behoorlijk zware kandidaat zou zijn voor het toekomstige bestuur van het CTSV. Vervolgens heb ik niets meer gehoord van de staatssecretaris, ook niet over de procedure die voor het aanzoeken van de overige leden van het CTSV werd gevolgd, totdat ik op 1 december om tien over half twee een telefoontje van de staatssecretaris kreeg waarin hij mij meedeelde dat hij de voorkeur gaf aan een ploeg van drie nieuwe mensen en dat ik dus niet benoemd was in het CTSV. Ik heb gezegd dat ik zo'n behandeling uitermate diffamerend vond, afgezien van het feit dat het telefonisch gebeurde, want ik al helemaal niet juist vind. Ik heb ook gezegd dat hij, wanneer hij vond dat er een nieuwe ploeg moest

starten, dit wel eens wat eerder had kunnen bedenken. Hij had dan ook met mij over mijn mogelijke alternatieven kunnen spreken. Hij heeft toen gezegd – maar dit heeft de staatssecretaris later ontkend in de procedure die ik tegen hem ben begonnen – dat hij zich de komende weken zou beraden of hij voor mij een andere, passende functie zou kunnen vinden. Ik heb hem toen gezegd dat hij daar nogal laat mee was en dat ik er erg door overdonderd was. Ik voegde daaraan toe dat ik naar huis ging maar dat ik vanaf morgen – 2 december – normaal mijn taak zou uitoefenen tot en met 31 december. Dat heb ik vervolgens ook gedaan. Dat zijn de enige contacten die ik over de benoeming van het CTSV-bestuur heb gehad.

**Mevrouw Sipkes:** U kon zich wel voorstellen dat er met een nieuwe organisatie ook een nieuw boegbeeld moest komen.

**De heer Fase:** Daar kan ik mij iets bij voorstellen.

**Mevrouw Sipkes:** Had u verwachtingen ten aanzien van uw eigen positie? Hoopte u dat u in aanmerking zou kunnen komen?

**De heer Fase:** Vanuit het departement is nooit kritiek gekomen op mijn functioneren als voorzitter van de SVR. Herbenoemingen waren rituelen die niet eens gepaard gingen met functioneringsgesprekken. Ik werd gewaardeerd binnen de sociale verzekeringswereld, de uitvoeringswereld en door de sociale partners. Aan dit alles mocht ik de hoop ontlenen dat ik een van de zwaarste kandidaten was. Zo werd het ook door iedereen gevoeld. Ik was niet de enige.

**De voorzitter:** Gewerd dit gevoelen u ook?

**De heer Fase:** Iedereen ging ervan uit dat ik voorzitter van het CTSV zou worden.

**De voorzitter:** Wie is iedereen?

**De heer Fase:** De hoofdfiguren uit de uitvoeringswereld en ook de sociale partners gingen daarvan uit.

**Mevrouw Sipkes:** Dit kwam dus vanuit de wandelgangen tot u?

De heer **Fase**: Ja, maar daar had ik natuurlijk geen harde bewijzen voor.

De **voorzitter**: U had toch regelmatig contact met ambtenaren van het departement? Hoe reageerden die ten opzichte van u?

De heer **Fase**: Zij wisten ook niet wie uiteindelijk benoemd zou worden. Daar werd ook niet al te vaak over gesproken. Als men erover sprak, gebeurde dat niet in termen van "na 1 januari ben jij er niet meer", integendeel.

Mevrouw **Sipkes**: U heeft één keer een gesprek met de staatssecretaris gehad, namelijk op 23 oktober. Toen heeft u te horen gekregen dat u niet in aanmerking kwam. Uw deskundigheid werd op dat moment in ieder geval niet in twijfel getrokken.

De heer **Fase**: Neen. Dat gebeurde ook niet in het telefoongesprek van 1 december. Toen werd ook nog eens benadrukt dat dit niets te maken had met de wijze waarop ik mijn functie vervuld heb, met mijn kwaliteiten en met mijn verdiensten voor de sociale verzekering. De staatssecretaris heeft dit laten bevestigen op de laatste vergadering van de SVR. Hij zou daar zelf verschenen zijn, maar hij was ziek, zo deelde hij mee. De directeur sociale zekerheid, Peter van Loo, heeft toen een speech uitgesproken. Daarin werd zelfs gesteld dat zonder mij het nieuwe toezicht niet had kunnen starten. Ik werd regelrecht mijn graf in geprezen.

De **voorzitter**: Op de 23ste oktober werd gezegd wie de voorzitter zou worden. Is toen geen woord gewisseld over de reële kans dat het om een geheel nieuw bestuur zou gaan?

De heer **Fase**: Neen.

De **voorzitter**: Dat was toen nog helemaal open; dat was überhaupt geen thema?

De heer **Fase**: Kennelijk. Ik weet niet wat er gebeurd is. Ik ben later een procedure tegen de staatssecretaris gestart omdat het voor mij ook na 1 januari volstrekt onduidelijk was wat mijn positie was. Hij had mij niet ontslagen, wat hij had behoren te doen. Hij had alle tijd om aan de SER advies te vragen over een tussentijds ontslag. Dat heeft hij niet gedaan. Ik

heb mij toen op het standpunt gesteld dat ik voor de rest van de benoemingstermijn gewoon salaris zou krijgen. Waarschijnlijk hebben de nieuwe bestuursleden van het CTSV om die reden een bepaalde clause in hun contract laten opnemen.

Er is geen enkel overleg gevoerd, ondanks dat ik dat verschillende malen aan de staatssecretaris heb aangeboden. Er bleef voor mij niets anders over dan te procederen. Een van de kernvragen is in hoeverre de staatssecretaris mij zorgvuldig behandeld heeft. De landsadvocaat heeft in de procedure een drietal versies daarvan gegeven. De eerste versie luidde dat de staatssecretaris eind september de beslissing had genomen dat hij met een nieuwe ploeg zou starten en dat ik dus niet in aanmerking zou komen. Later bleek dit een onvoordelige stelling, omdat meteen de vraag rees waarom dit niet verteld is. De tweede versie luidde toen dat tot 1 december volstrekt onduidelijk was wie er benoemd zou kunnen worden. Hij kon het mij niet eerder zeggen dan op 1 december. De derde versie werd mondeling door de landsadvocaat gedebiteerd en die luidde dat de staatssecretaris in nauw overleg met mevrouw Van Leeuwen de andere kandidaten had aangezocht en dat het tot op het laatste moment onduidelijk was wie het zouden zijn. In de Kamer heeft de staatssecretaris op 28 maart verklaard dat hij het aan mevrouw Van Leeuwen en een medewerkster – ik heb begrepen dat dit mevrouw De Maat is geweest – heeft overgelaten om kandidaten te selecteren. In de Volkskrant van vanmorgen stond weer een nieuwe versie en wellicht is die waar, namelijk dat ik op een veto van mevrouw Van Leeuwen ben gestuit. Ik weet het gewoon niet.

Mevrouw **Sipkes**: U heeft twee gesprekken met de staatssecretaris gehad, een telefonisch en een persoonlijk gesprek. U heeft melding gemaakt van gesprekken met andere kandidaten door mevrouw Van Leeuwen en mevrouw De Maat.

De heer **Fase**: Daar wist ik dus niets van.

Mevrouw **Sipkes**: U bent nooit voor een gesprek uitgenodigd. Heeft u daar niets over gehoord?

De heer **Fase**: Ik wist absoluut niet

wie er over het aanzoeken van de andere twee leden van het college toezicht ging. Ik wist evenmin dat de mogelijkheid bestond om daar gesprekken over te voeren of je kandidaat te stellen. Ik wist helemaal niets. Ik heb de laatste maand ontzettend veel geleerd.

De **voorzitter**: Wat dan?

De heer **Fase**: Nu komen allerlei dingen boven water die nieuw voor mij zijn. Ik ben erachter gekomen dat het is gegaan zoals de staatssecretaris in de Tweede Kamer heeft gezegd.

Mevrouw **Sipkes**: Heeft niemand op het departement u kunnen meedelen wat de procedure was?

De heer **Fase**: Niemand heeft dat gedaan.

Mevrouw **Sipkes**: Konden ze het niet of wilden ze niet?

De heer **Fase**: Ik denk dat ze het niet konden. Tot in een zeer laat stadium vroegen ambtenaren aan mij of ik al wat wist. Zij wisten ook niet hoe het liep.

Mevrouw **Sipkes**: Over welk niveau heeft u het dan?

De heer **Fase**: Het niveau van directeur of net eronder.

Mevrouw **Sipkes**: Was u verbaasd dat er uiteindelijk toch een kandidaat van CDA-huize in het bestuur werd benoemd?

De heer **Fase**: De voorgedragen personen verbaasden mij alle drie. Ik vind het echter niet chic om een oordeel uit te spreken over mijn opvolgers. Ik wil daar verder niets over zeggen.

Mevrouw **Sipkes**: Daar vroeg ik u niet naar. Het gaat mij om de politieke kleur. De staatssecretaris wilde iemand van VVD-huize.

De heer **Fase**: Dat gold alleen voor de voorzitter! De andere twee kandidaten zouden op basis van deskundigheid gekozen worden en niet op basis van politieke kleur. De wet schrijft voor, welke deskundigheden binnen het college van toezicht vertegenwoordigd moeten

zijn. In de toelichting staat klip en klaar welke criteria daarvoor gelden.

Mevrouw **Sipkes**: U bent een procedure gestart. U bent een van de weinigen die in vijftien maanden vier keer in aanmerking zijn gekomen voor vermelding in een KB.

De heer **Fase**: Dat was inmiddels de zesde of zevende keer. Daarvoor had ik ook al een paar KB'tjes gehad.

Mevrouw **Sipkes**: Ik doel op de periode vanaf oktober 1994. Wat vindt u als u daarop terugkijkt?

De heer **Fase**: Ik vind het heel verdrietig dat in een jaar tijd datgene dat je hebt proberen op te bouwen en voor te bereiden zulke schade heeft opgelopen. Ik heb het dan over de mensen binnen de organisatie, die nu bij het CTSV werken. Maar – en dat meen ik oprecht – ik vind het ook heel triest voor de drie bestuursleden van het CTSV, omdat men wellicht heeft onderschat voor welke moeilijke taak men stond en welke kwaliteiten daarvoor nodig waren.

De heer **Klein Molekamp**: Ik begrijp twee dingen niet helemaal. U zegt dat de sociale partners volledig achter uw kandidatuur stonden. Toch is voor de benoeming van de voorzitter advies gevraagd aan de SER. Voor zover mij bekend is, was het advies van de SER positief ten aanzien van mevrouw Van Leeuwen. Kunt u daar misschien nog iets over zeggen?

De heer **Fase**: De conclusie die u nu trekt is sterker dan wat ik gezegd heb.

De heer **Klein Molekamp**: Misschien mag ik de tweede vraag er meteen achteraan stellen. U was heel pertinent over het feit dat het een partijpolitieke benoeming was. Hoe verklaart u dan dat de heer De Vries de eerste kandidaat is geweest voor het voorzitterschap van het CTSV? Voor zover mij bekend, is de heer De Vries geen lid van de VVD.

De heer **Fase**: Uw eerste opmerking was dat de sociale partners volledig achter mijn kandidatuur zouden staan. Dat was niet waar. Het waren inschattingen. Een aantal mensen die bij ons in de raad zaten namens de sociale partners schatten in dat ik in het CTSV zou doorstromen. Dat was

overigens ook de mening van de toenmalige algemeen secretaris. Voor hem kwam het ook als een donderslag bij heldere hemel dat het uiteindelijk anders was.

Wat de partijpolitieke kleur betreft, heb ik geciteerd wat de staatssecretaris tegen mij heeft gezegd. Ik heb verder geen oordeel over de inhoud die hij daaraan gaf. U zegt dat hij kennelijk eerst aan de heer De Vries, de oud-minister van Sociale Zaken heeft gedacht. Ik heb daar een paar maanden geleden voor het eerst kennis van genomen. Ik wist daar niets van. Het verbaast me dus allemaal.

De heer **Klein Molekamp**: Maar het officiële advies van de sociale partners, neergelegd in de SER...

De heer **Fase**: Men heeft inderdaad ten aanzien van mevrouw Van Leeuwen positief advies uitgebracht. Ten aanzien van de andere twee kandidaten heeft men geweigerd advies uit te brengen.

De **voorzitter**: Wij gaan het dossier langzamerhand afronden. Kunt u nog eens aangeven van welke ambtenaren u in meer of minder heldere bewoordingen te verstaan heeft gekregen dat zij er eigenlijk van uitgingen dat u lid zou worden van het nieuwe college?

De heer **Fase**: Er is natuurlijk nooit een harde toezegging van ambtelijke zijde gedaan. Maar uit het feit dat je daar met elkaar over praat in de zin van: hoe lang duurt het nu nog? Weet je nog niets? leid je af dat die ambtenaren daar ook van uitgaan. Anders is het te pijnlijk om daar met iemand over te beginnen. Dat gold zowel voor mevrouw Mulock Houwer als de heer Van Loo als de heer Timmer, met wie ik het meeste contact had.

Mevrouw **Sipkes**: U heeft al gezegd dat u sinds dit onderzoek loopt, steeds meer informatie en nieuws krijgt over die periode. Ik neem aan dat het in de komende dagen, in ieder geval bij het verschijnen van ons rapport, nog duidelijker wordt. Ik wil graag nog even terugkijken naar de scheiding CTSV-TICA. Bij de procedure kwam steeds aan de orde wie nu de rechtsopvolger van wie was. Vindt u het logisch dat het CTSV de rechtsopvolger is van de SVR?

De heer **Fase**: Ja. In de loop der jaren was het accent zo zwaar naar het toezicht verschoven, dat het in de rede lag – dat blijkt ook uit de formatie die uiteindelijk in Zoetermeer achterbleef – dat Zoetermeer de zetel zou worden voor de toezichthouder en dat er voor de andere poot van de SVR, de advies- en coördinatiepoot waarin ook de sociale partners meegingen, een nieuw orgaan zou worden opgericht met een vestigingsplaats elders. Ik vond dat een logisch uitvloeisel.

De **voorzitter**: Ik kijk naar de collega's voor een enkele afrondende vraag.

De heer **Reitsma**: Zou u nog eens expliciet kunnen aangeven ten aanzien van de huidige stand van zaken wanneer nu het KB ingaat dat u definitief ontslag hebt?

De heer **Fase**: Ik moet dan even goed nadenken. De eerste keer was in juni 1995. Dat KB moest op last van de rechter worden ingetrokken. Met een adembenemende haast is toen een nieuw KB getroffen in februari van dit jaar. Hierbij is het uiteindelijke ontslag ingegaan per 1 maart van dit jaar.

De heer **Reitsma**: Dat betekent dat het CTSV tot 1 maart vier bestuurders heeft gehad. Ik vertaal het nu wat vrij.

De heer **Fase**: Ze hebben nooit last van mij gehad.

De heer **Reitsma**: Althans vier betaalde bestuurders.

De heer **Fase**: Er zijn in de kranten ook berichten verschenen dat dat mij 2,5 ton heeft opgeleverd. In werkelijkheid kostte die fout vrijwel niets.

De heer **Reitsma**: U hebt gezegd welke contacten u heeft gehad met de staatssecretaris. Welke contacten heeft u met de huidige minister gehad?

De heer **Fase**: De staatssecretaris had op 1 december gezegd dat hij voornemens was om te bezien in hoeverre hij mij een andere functie kon aanbieden. Ik heb hem daar op 22 februari 1995 een brief over geschreven met de vraag of daar al enig uitzicht op was. Die brief is

overigens tot op de dag van heden nooit door de staatssecretaris beantwoord. Dat heeft er wel toe geleid dat mevrouw Mulock Houwer mij belde met de mededeling dat de minister graag kennis met mij wilde maken, omdat mijn naam nogal eens viel ten aanzien van bepaalde functies. Ik ben begin maart bij de minister geweest. Dat was een kennismakingsgesprek, maar het is bij een kennismaking gebleven.

Mevrouw **Sipkes**: Is u in dat gesprek geen bepaalde functie aangeboden?

De heer **Fase**: Er is in zeer vage termen gevraagd of ik iets internationaals zou willen doen. Ik heb toen gezegd dat ik op mijn leeftijd liever niet voor langere tijd naar het buitenland ging, omdat ik ambieerde hier in Nederland mijn carrière te hebben. Er is toen verder niet meer op ingegaan. Achteraf weet ik nog steeds niet om welke functie het ging. In het archief van Sociale Zaken ligt een aantekening, die overigens – een beetje pijnlijk – door een medewerkster van mij uit Maastricht is gevonden. Hierin staat dat ik geen belangstelling zou hebben voor de functie van lid van de Raad van beheer van de ILO. In de procedure tegen de staatssecretaris heb ik voor het eerst moeten horen dat het ging om het delegatieleiderschap naar de ILO-conferentie in juni.

Mevrouw **Sipkes**: Is dat het enige gesprek waarin er volgens u gekeken werd naar een andere functie voor u? Het is opvallend dat u zeven jaar voorzitter bent geweest maar buiten ieder sociaal plan valt. Is dat het gesprek geweest in maart 1995?

De heer **Fase**: Ja. Ik trad in 1987 aan als voorzitter van de SVR. Ik werd toen door de toenmalige staatssecretaris echt overgehaald om die klus te gaan doen, want ik kende de SVR. Ik prijs mij achteraf gelukkig dat ik toen zo verstandig ben geweest om voor mijzelf een wachtgeldregeling en een arbeidsongeschiktheidsregeling te treffen. Anders had ik per 1 januari 1995 gewoon op straat gestaan. Nu heb ik altijd nog een achtervang, al heb ik die niet nodig. De staatssecretaris moet beseft hebben dat hij met het feit dat hij niet in het CTSV benoemde een beslissing nam waar potentieel een bedrag aan hing van 2,1 mln.

Mevrouw **Sipkes**: Kunt u dat uitleggen?

De heer **Fase**: Het ging om 2,1 mln. wachtgeldverplichtingen tot mijn 65ste jaar, want ik had nog een aantal jaartjes te gaan.

De heer **Van Dijke**: Vindt u dat de minister of de staatssecretaris überhaupt de verantwoordelijkheid heeft om u een andere functie aan te bieden en zo ja, op grond waarvan komt u tot dat oordeel?

De heer **Fase**: Ik vond dat ik met mijn staat van dienst een andere behandeling had behoren te krijgen dan ik van deze staatssecretaris heb gehad. Ik heb overigens zelf wel heel snel de conclusie getrokken dat men mij even aan het lijntje heeft gehouden. Ik ben toen zelf aan het werk gegaan en ik heb ze nu niet meer nodig.

De heer **Van Dijke**: Maar u vindt wel dat de minister een verantwoordelijkheid had ten opzichte van u?

De heer **Fase**: Bij benoemingen als deze draagt niet de staatssecretaris maar de minister de primaire verantwoordelijkheid.

De **voorzitter**: Ik rond dit gesprek af. Het laatste kwartier ging vooral over uw persoonlijke omstandigheden. Dat zal niet altijd even gemakkelijk zijn geweest. U heeft deze hier in het publiek uiteengezet. Ik dank u daar zeer voor. U heeft ons geholpen met onze werkzaamheden.

Sluiting 18.10 uur

# Verslag van het openbare gesprek in het kader van de werkzaamheden van de Tijdelijke onderzoekscommissie CTSV op vrijdag 7 juni 1996 in het gebouw van de Tweede Kamer der Staten-Generaal te Den Haag

vrijdag 7 juni 1996

Aanvang 9.00 uur

Geprek 6

**Gesproken wordt met de heer Hermans**

**Voorzitter: Van Zijl**

Aanwezig zijn voorts de leden van de commissie: Van Dijke, Klein Molekamp, Reitsma, Sipkes en Van Walsem, alsmede mevrouw Pe (griffier)

De **voorzitter**: Mijnheer Hermans, goede morgen en welkom. Het is goed dat u nog een keer opnieuw in de gelegenheid bent om de commissie te woord te staan. Vandaag verantwoorden wij ons min of meer tegenover het publiek over onze werkzaamheden.

U bent sinds 1982 in dienst bij toen de Sociale Verzekeringsraad. U bent daar als wij goed zijn geïnformeerd vanaf 1989 hoofd van de Afdeling onderzoek. Sinds oktober 1990 was u directeur informatievoorziening en onderzoek, ook weer bij de SVR. Vanaf 1 januari 1995 bent u directeur effectanalyse bij het CTSV. Daar houdt u zich onder meer bezig met rechtmatigheids-onderzoeken en toezichtsbeleid. U hebt bij de SVR en het CTSV dus een langjarige staat van dienst.

Zoals bij de besloten gesprekken hebben wij het een beetje verdeeld. Collega Van Walsem steekt van wal met de eerste vraag aan u.

De heer **Van Walsem**: Mijnheer Hermans, kunt u van de overgangsperiode in, zeg maar 1994, van SVR naar CTSV zeggen dat daarin een aanzet naar het CTSV werd gegeven, of was 1 januari de start van de invoering van de NOSV?

De heer **Hermans**: Voordat ik die vraag beantwoord wil ik even iets

rechtzetten. De voorzitter gaat ervan uit dat ik bemoeienis heb met rechtmatigheids-onderzoek en dat klopt niet. Daarvoor is mijn collega Sureveen verantwoordelijk.

De **voorzitter**: U doet de effect-rapportages.

De heer **Hermans**: Precies! En nog iets – het kan een kleinigheid zijn – ik ben nooit formeel benoemd tot directeur.

De heer **Van Walsem**: Dat is een kleinigheid.

De heer **Hermans**: Het is maar hoe je er tegenaan wilt kijken.

De heer **Van Walsem**: Na twee weken zeg ik: dat is een kleinigheid!

De heer **Hermans**: De start van het denken over CTSV ligt voor onze organisatie en voor mij persoonlijk zeker niet bij de grens van 1 januari 1995. Wij zijn vroeg in het voorjaar van 1994 begonnen om na te denken hoe wij die organisatie wilden inrichten, wat nu precies de taken zouden worden, wat dat zou inhouden voor onze werkwijze en wat het zou inhouden voor de inrichting van onze organisatie. Wij zijn daar eigenlijk het hele jaar 1994 met heel veel energie en heel veel mensen uit de organisatie druk mee bezig geweest. Vanaf 1 januari 1995 was er natuurlijk een formeel moment dat het college aantrad en wij als zodanig aan het werk gingen.

De heer **Van Walsem**: Als u kijkt naar de Toezichtkamer van de SVR, kunt u daarvan dan zeggen dat zij reeds onafhankelijk werkte of werd de onafhankelijkheid van het

toezichtsbedrijf pas ingevoerd bij de invoering van de Nieuwe organisatie-wet sociale verzekeringen?

De heer **Hermans**: Met de komst van de Toezichtkamer is er natuurlijk iets veranderd in de bestuurlijke aansturing van het toezicht. Het in evenwicht brengen van de inbreng van de sociale partners en van de onafhankelijke leden van de raad had op dat punt zijn effecten. Ik heb niet ervaren dat daarmee het toezicht een heel andere inhoud kreeg. Wat dat betreft is de overgang van Toezichtkamer naar CTSV veel ingrijpender geweest dan de overgang van toezicht door de SVR naar toezicht door de Toezichtkamer.

De heer **Van Walsem**: Kunt u iets zeggen over de grotere of geringere onafhankelijkheid van de Toezichtkamer en het onderscheid tussen de sociale partners en de overheid?

De heer **Hermans**: Bedoelt u met de overheid de kroonleden?

De heer **Van Walsem**: Nee, gewoon het departement. Had de Toezichtkamer van de SVR veel contacten met de overheid, het departement? Had zij intensief overleg voordat zij haar besluiten nam? Is er verschil in die onafhankelijkheid of wellicht afhankelijkheid? Het is maar waar het accent lag.

De heer **Hermans**: Er was natuurlijk regelmatig overleg met het departement over kwesties het toezicht aangaande. Ik denk dat de contacten met het departement intensiever waren in de tijd van de Toezichtkamer dan in het eerste jaar van het CTSV. Men was gewend in eerdere fases overleg te plegen over

datgene waarover wij uiteindelijk als toezichthouder een oordeel moesten geven. Ik heb gemerkt dat daarin bij het aantreden van het college iets veranderd is in die zin, dat er minder intensief overleg in vroege fases van besluitvorming met het departement was.

De heer **Van Walsem**: En met de sociale partners? Geldt daarvoor hetzelfde?

De heer **Hermans**: Ja! De sociale partners in de Toezichtkamer hadden in zoverre een rol, dat zij het veld buitengemeen goed kenden. Uiteraard hadden zij contacten met degenen die verantwoordelijk waren voor de aansturing van de uitvoering, de collega's in de uitvoering. Dat betekende dat men over en weer goed geïnformeerd was over de wijze waarop de hazen liepen.

De heer **Van Walsem**: U en uw collega's hebben zich in dat jaar beziggehouden met de overgang naar het CTSV, met name met de toezichtfilosofie. U heeft 1994 gebruikt om in het dossier nieuw bestuur een uitgebreide toezichtfilosofie op te stellen. Kunt u aangeven of er veel verschil is tussen de toezichtfilosofie zoals die later, in mei 1995, door het toenmalige nieuwe bestuur van het CTSV is vastgesteld en de toezichtfilosofie die door u en uw collega's is vastgesteld in 1994?

De heer **Hermans**: Ik denk dat het er nauwelijks was. De verschillen die erin zitten zijn te wijten aan de tijd die ervoor is genomen. Wij hebben ons in 1994 niet alleen gebogen over de filosofie, maar ook en met name over de inhoud van het toezicht. Wat verandert er aan ons takenpakket? Wat bedoelt de wetgever met de veranderingen die hij heeft aangebracht in het takenpakket van de toezichthouder? Hoe moeten wij dat inrichten? Wij hebben uiteraard ook aandacht besteed aan de wijze waarop wij dat wilden doen, de filosofie waarmee wij toezicht wilden houden. Wij hebben daaraan een korte paragraaf gewijd in het begin van ons dossier nieuw bestuur. Uiteraard heb ik dat later nog wel eens gelegd naast de toezichtfilosofie zoals die ontwikkeld was onder leiding van het college, waar ik overigens uitdrukkelijk niet bij betrokken ben geweest.

De heer **Van Walsem**: U bent niet betrokken geweest bij de ontwikkeling van de filosofie onder het nieuwe bestuur?

De heer **Hermans**: Nee, geen van de directeuren werd geacht mee te denken over dit belangrijke strategische punt voor de organisatie. Dat geeft iets aan over de positionering van de toenmalige directie. Maar als ik ze naast elkaar leg, zie ik er eigenlijk heel weinig licht tussen, eigenlijk niet.

De **voorzitter**: Met zoveel woorden: u werd geacht niet mee te denken, maar onder verantwoordelijkheid van het college werd uw eerdere werk gewoon overgeschreven.

De heer **Hermans**: Daar komt het op neer.

De heer **Van Walsem**: Is er in de overgangsfase ook al een ontwikkeling geweest wat betreft het inhoud geven aan het zogenaamde sturend toezicht? Wat vindt u van het concept sturend toezicht?

De heer **Hermans**: Er is zeker aandacht aan geschonken, maar niet zoveel als naderhand. Ik heb gemerkt dat het element sturing in onze toezichtfunctie later veel meer accent heeft gekregen dan wij in 1994 hadden kunnen vermoeden. Wij hebben ons er uiteraard wel rekenschap van gegeven, dat niet alleen destijds de Toezichtkamer, maar ook het CTSV een beïnvloedende werking had op het veld. Alleen al door het agenderen van een toezichtprobleem, alleen al door te gaan kijken naar de uitvoering, oefen je invloed uit. Dat is vaak een heel belangrijke invloed.

De heer **Van Walsem**: Dat is het soort preventieve sturing dat ook van de rekenkamer uitgaat.

De heer **Hermans**: Inderdaad! Door de agendering van een onderwerp beïnvloed je dat al. Dat kan soms heel functioneel zijn. Het andere extreem is dat je stuurt in de zin, dat je echt correcties in het veld aanbrengt, al dan niet op basis van de normen die rechtstreeks uit wet- en regelgeving zijn af te leiden. Daartussen zit een heel scala van mogelijkheden van beïnvloeding. Wij hebben in onze toezichtfilosofie geprobeerd om aan te geven, dat het

van belang is dat je dat proportioneel doet, zoals wij dat hebben genoemd. Je moet niet op het eerste het beste signaal dat er iets mis is meteen je zwaarste instrument inzetten, maar eerst eens goed gaan kijken, overleg gaan voeren en vervolgens moet je toezicht-instrumenten, correctie-instrumenten en beïnvloedingsmogelijkheden in oplopende zwaarte toepassen. Ik vind het heel erg van belang, niet alleen hoe dat formeel geregeld is, maar vooral ook hoe je daarmee omgaat, dus hoe je de beïnvloeding inzet in de richting van het veld, hoe je daarover communiceert en hoe je begrip verwerft voor de motivering die daarachter zit. Alleen als je daar begrip voor krijgt of minstens respect voor je standpunt of gezag, is er een kans om feitelijk veranderingen in de uitvoering aan te brengen.

De heer **Van Walsem**: U heeft in ons eerste gesprek gesproken over een gezonde spanning tussen sturen, toezicht en onafhankelijkheid. Wordt die spanning niet wat minder gezond in relatie tot de acties uit het contra legem?

De heer **Hermans**: Ik denk dat de manier waarop het college daarmee omging, enorm veel irritatie heeft gewekt. Dan heb ik het precies over datgene wat ik in mijn laatste reactie probeerde aan te geven, namelijk dat het ongelooflijk belangrijk is, niet alleen hoe je op dat punt met je beleidsbepaling omgaat, maar ook hoe je dat vervolgens communiceert met het veld. Ik heb het college zien binnenkomen en op, geloof ik, de derde werkdag zien vaststellen dat contra legem-uitvoering niet toelaatbaar was. Dat was nogal een accentverschuiving ten opzichte van het toenmalige toezichtbeleid van de Toezichtkamer.

De heer **Van Walsem**: Op zich lijkt mij dat het intrappen van een open deur.

De heer **Hermans**: Dat lijkt het intrappen van een open deur, maar je moet de ogen niet sluiten voor de werkelijkheid. Er zijn in dit complexe beleidsterrein bijvoorbeeld een heleboel situaties waarbij de wetgeving niet voorziet in een oplossing en waarbij de uitvoering dus zoekt naar een oplossing voor een evident maatschappelijk

probleem. Dat zoeken is heel gezond. Je moet vervolgens als toezichthouder bepalen of je de ruimte die men daarmee creëert, wel of niet wilt toelaten. Dat is iets anders dan zeggen: contra legem kan niet, nooit. Ik denk dat dat ook juridisch niet helemaal houdbaar is, omdat je bij zo'n afweging om te bepalen of iets wel of niet mag in de uitvoering, niet alleen te maken hebt met de letter van de wet, maar ook met de vraag of zaken in billijkheid zijn te vragen, dus of het maatschappelijk belang niet vergt dat je sommige oplossingen gedooft. Vervolgens is het dan je rol als toezichthouder om in de richting van de politiek verantwoordelijke bewindspersonen te signaleren dat er een probleem in de wet- en regelgeving ligt en dat het probleem om een oplossing vraagt.

De heer **Van Walsem**: Had u de indruk dat het bestuur reeds op de derde dag voldoende was ingewerkt om zulke standpunten te kunnen innemen en zulke besluiten te kunnen nemen?

De heer **Hermans**: Geenszins.

De **voorzitter**: Is het wel redelijk dat de toezichthouder meebuigt en meebeweegt in de beoordelingscriteria in situaties waarin al dan niet sprake is van contra legem? Het is toch veel helderder als de toezichthouder zegt "het kan niet, het mag niet, dat is ons gevraagd, laat anderen, zoals de rechter, de beleidsverantwoordelijken, de minister of het parlement, maar zorgen voor verandering, wetswijziging of een oordeel daarover"?

De heer **Hermans**: Ik denk dat u formeel helemaal gelijk hebt. Dat zou ook de stellingname moeten zijn die je primair zoekt. Je moet als toezichthouder voorkomen dat je beleid gaat maken. Het kan niet zo zijn dat je als toezichthouder bepaalt hoe wet- en regelgeving in feite moeten worden ingericht, want dat is een taak van de minister. Daar moet die taak ook vooral liggen. Ik probeer echter ook aan te geven dat er in de praktijk van dit complexe werkveld gewoon acute problemen zijn die om een oplossing vragen. Die problemen kunnen zo acuut zijn dat daar niet alleen persoonlijke en maatschappelijke belangen in het geding zijn, maar dat er ook enorme kosten mee gepaard kunnen gaan als je niet tot

een oplossing komt. Het een sluit het ander niet uit. Als je tegen zulk soort situaties aanloopt, moet je je verantwoordelijkheid nemen. Ik denk dat je er dan een oordeel over moet hebben en dat je dat oordeel moet communiceren met de minister. Zo je een contra legem-situatie gedooft, moet je daarvoor de politieke dekking van de minister hebben.

De heer **Van Walsem**: Ik ga nog even terug naar de Toezichtkamer. Ik heb u gevraagd naar de relatie tussen het ministerie van Sociale Zaken en de Toezichtkamer van de SVR. De heer Wallage heeft hier gezegd: alle besluiten werden eigenlijk tevoren voorgelegd aan het ministerie. Dat was ook in uw tijd. Wat vindt u van die uitspraak?

De heer **Hermans**: Ik denk dat het niet correct is. Er werden een hoop besluiten genomen die niet werden voorgelegd aan het ministerie.

De heer **Van Walsem**: Voorzitter, ik denk dat wij nu kunnen overgaan naar punt 2, de verhouding tussen het nieuwe bestuur en de directie.

De **voorzitter**: Ik weet niet meer precies wat ik gezegd heb, maar ik geloof dat ik gezegd heb dat u vanaf 1 januari 1995 directeur was. U reageerde dat u per 1 januari 1995 niet benoemd was tot directeur. Dat is in ieder geval een saillant verschil. U duidde er zelf op.

De heer **Hermans**: Voor mij zelf was het zeker een saillant verschil.

De **voorzitter**: U krijgt alle gelegenheid om dat hier nog eens toe te lichten. Wat was u vanaf 1 januari 1995 dan precies?

De heer **Hermans**: Ik functioneerde als directeur Effectanalyse. Ik was dus een van de drie leden van de directie die een primair cluster van het secretariaat onder zich had.

De **voorzitter**: En wat was vanaf 1 januari 1995 de bedoeling, gezien vanuit de voornemens van de toenmalige algemeen secretaris van de SVR?

De heer **Hermans**: Zijn voorstel was dat er drie directeuren zouden worden benoemd, onder hem als algemeen directeur. Dat waren voorgenomen besluiten. Daarover

heeft de heer Van Veen, de toenmalige algemeen directeur, in het late najaar – toen bekend was wie de voorzitter van het college zou worden – gecommuniceerd met mevrouw Van Leeuwen. Zij heeft toen ook aangegeven dat zij het van belang vond dat dit soort beslissingen pas werd genomen als het college was aangetreden. Vandaar ook dat het voorgenomen besluiten waren. Die besluiten zijn de jure nooit geëffectueerd, maar de facto wel.

De **voorzitter**: Wat gebeurde er de jure wèl?

De heer **Hermans**: Eerst een tijdje niets. Na ommekomst van het adviesrapport van Berenschot, die opdracht kreeg om een second opinion op ons voorstel voor de organisatie te geven, heeft het bestuur meegedeeld dat de drie zittende directeuren er niet op moesten rekenen dat zij een vergelijkbare positie in een nieuwe organisatie zouden krijgen. Dat is mij in een persoonlijk gesprek meegedeeld. En één dag later stond dezelfde mededeling, maar dan in iets andere woorden, in het personeelsblad dat wijd en zijd gelezen wordt.

De heer **Van Walsem**: Was u op de hoogte van het feit dat het bestuur zich juridisch heeft laten bijstaan inzake de herstructurering van de organisatie die was voorgesteld door de oud-algemeen secretaris en waarin onder andere uw directie-benoeming stond? Wist u dat het bestuur dat heeft laten doen om te bekijken in hoeverre het daaraan gebonden was?

De heer **Hermans**: Nee, dat heb ik pas enkele weken geleden begrepen.

De heer **Van Walsem**: Dat wist u niet?

De heer **Hermans**: Nee.

De heer **Van Walsem**: U wist ook niet dat het advies was "u bent eraan gebonden, inclusief de voorgenomen directie-benoemingen"?

De heer **Hermans**: Nee. Ik heb wel van de voorzitter vernomen dat haar veronderstelling was – zij was er bijzonder kwaad over – dat de zaak



was dichtgetimmerd. Zo noemde zij dat letterlijk.

De heer **Van Walsem**: Dat was dus ook zo, zeg ik, zegt althans die advocaat.

De heer **Hermans**: Ik heb de afgelopen periode begrepen dat het de opvatting van de advocaat was. Maar ik zeg nu...

De heer **Van Walsem**: Dat wist u niet?

De heer **Hermans**: Dat wist ik niet. Ik zeg u nu dat dat in mijn geval onjuist is.

De heer **Van Walsem**: Op grond waarvan zegt u dat?

De heer **Hermans**: Omdat ik geen benoeming heb gekregen. Er werd alleen een voorgenomen benoeming aangekondigd.

De heer **Van Walsem**: Natuurlijk, het is niet officieel bevestigd. Maar het advies van de advocaat luidde: ook al is het niet officieel bevestigd, maar gezien de hele voorgeschiedenis etcetera, bent u, bestuur, eraan gebonden. Ik zal niet het hele advies herhalen. Als u dat niet weet, maakt het voor u natuurlijk niet veel uit.

De heer **Hermans**: Ik ben geen jurist en ik heb daar geen oordeel over.

De **voorzitter**: Naar uw stellige indruk was het de bedoeling dat het in zekere zin nog open stond aan het nieuwe bestuur om daar...

De heer **Hermans**: Zeker.

De **voorzitter**: Dat was in ieder geval de intentie.

De heer **Hermans**: Zeker. Gezien de aankondiging van de voorzitter, gingen wij er ook van uit dat daar nog een gesprek over moest plaatsvinden.

De **voorzitter**: Gaat u verder met te vertellen hoe het verder verliep wat uw positie als "directeur" betreft.

De heer **Hermans**: Dat is een lastig proces geweest, dat ik niemand toewens. Het is hier en daar ook aan de vernederende kant. Mij is eind maart 1995 meegedeeld dat ik niet op een vergelijkbare positie in de

organisatie zou terugkeren. Mij werd wel een positie in het vooruitzicht gesteld. Welke dat was, kon niet helder worden gemaakt. Overigens kon het ook niet helder worden gemaakt waarom ik niet voor een vergelijkbare positie in aanmerking kwam. Ik heb daar uiteraard protest tegen aangetekend en mijn teleurstelling erover uitgesproken. Ik heb grote moeite gehad met de wijze waarop het bestuur dit publiek heeft gemaakt, omdat er wel degelijke werd gesproken van het functioneren en de kwaliteiten zonder dat men mij kon uitleggen waarop dat gebaseerd was. Die situatie heeft in feite maanden bestaan en is verschoven naar een feitelijke situatie waarin men mij wel degelijk als directeur aansprak. Ik ben eerst niet bij de ontwikkeling van de toezichtfilosofie betrokken geweest, maar later wel nadrukkelijk bij de uitwerking ervan in het toezichtbeleid. Men heeft mij aangesproken op mijn verantwoordelijkheden als directeur effectanalyse voor mijn organisatieonderdeel en de produkten die daarvandaan kwamen. Men heeft mij in dit vroege voorjaar gevraagd of ik ervoor in was om kwartiermaker te worden voor de nieuwe directie die gevormd moest worden. Men heeft hierin in feite een beweging gemaakt die zich gedurende enkele maanden heeft voltrokken, maar waarover het bestuur nooit rechtstreeks met mij heeft gecommuniceerd.

De **voorzitter**: Het is toch een vorm van eerherstel in uw functioneren? Hebt u dat niet als plezierig ervaren?

De heer **Hermans**: Ik moest het afleiden dat dit aan de hand was. Men heeft het nooit als zodanig onder woorden gebracht, maar ik kreeg er uiteraard steeds meer vertrouwen in dat het bestuur mij bepaalde kwaliteiten toedacht, zonder dat ik zonder meer ervan uitging dat ik definitief in een vergelijkbare positie zou worden benoemd.

De **voorzitter**: Kunt u schetsen hoe de relaties waren in de oude directie, van pakweg anderhalf jaar geleden, met de heer Van Kooij, die is weggegaan, die weg moest, u zelf en de heer Elshoff? Het beeld is een beetje dat het niet bepaald prettige verhoudingen waren in die directie.

De heer **Hermans**: Wij zaten in heel

moeilijke omstandigheden. Wij waren alle drie van de vroegere SVR afkomstig, die heel bewust in drie verschillende kolommen georganiseerd was. Deze kolommen werden niet geacht, al te veel met elkaar van doen te hebben. Het waren echt eigenstandige organisatieonderdelen die als een soort business units een eindprodukt maakten. Wij hadden een slepende periode achter de rug waarin wij hadden gezocht naar een algemeen secretaris, zoals de algemeen directeur destijds heette. Een van mijn collega's, de heer Van Kooij, heeft lange tijd die positie waargenomen. Het is zonder meer een lastige opgave om dit te doen naast je primaire verantwoordelijkheid als directeur toezicht, wat hij toen was. Omdat de algemeen secretaris chronisch ziek en vaak afwezig was, moesten wij in 1994 met zijn drieën een nieuwe organisatie neerzetten, waarbij het duidelijk was dat een groot deel van de oude organisatie moest worden afgesplitst naar andere organisaties. U kunt zich voorstellen dat dit niet zonder spanningen gaat. Ik verheer ook niet dat die spanningen aanwezig waren in de oude directie.

De **voorzitter**: Gaat het te ver om te zeggen dat u ernstig gebrouilleerde verhoudingen met uw collega-directeuren had?

De heer **Hermans**: Dat gaat te ver.

De **voorzitter**: Hoe is volgens dat dossier Nieuw bestuur de positionering van het komende college en de relatie met de directie?

De heer **Hermans**: Wij hadden dat bestuurs- en directiemodel ontwikkeld in de veronderstelling dat wij erin zouden slagen, met elkaar heldere werkafspraken te maken over de verhouding tussen het bestuur en de directie. Onze sterke voorkeuring uit naar een model waarin het bestuur op een zekere afstand van de organisatie functioneerde en dus niet de dagelijkse leiding op zich zou nemen, maar een groot deel van die verantwoordelijkheden zou mandateren aan de directie. Dat was het model waarnaar wij streefden.

De **voorzitter**: Maar u kende de wet. Daarin was het anders geregeld: het bestuur moest er kort op, alles moest anders.

De heer **Hermans**: Ik ken de wet en daarin is het niet geregeld. Het bestuur kan een vergaand mandaat vaststellen, zoals het huidige bestuur ook heel snel heeft gedaan. De wet houdt dit absoluut niet tegen, maar de wet geeft wel de mogelijkheid aan het bestuur om het andersom in te vullen. De keuze van het toenmalige bestuur was dus ook mogelijk.

De **voorzitter**: Die was niet contra legem?

De heer **Hermans**: Nee.

De **voorzitter**: U kon toch een zekere verwachting ontlenen aan het feit dat er drie full-time bestuurders zouden komen, waarvan de uitstraling op zijn minst een zekere dadendrang was? Dan had u toch een beetje kunnen voorzien hoe het in de relatie met de directie zou gaan?

De heer **Hermans**: Heel moeilijk. Toen wij deze organisatiestructuur ontwikkelden, wisten wij niet wie het nieuwe bestuur zouden vormen. Wij wisten niet anders dan wat er in de memorie van toelichting stond, namelijk dat het de bedoeling was dat er drie deskundigen zouden worden benoemd, elk met hun eigen terrein. In onze visie zouden zij als een soort portefeuillehouders met de professionele organisatie omgaan. Uiteraard hebben wij ons afgevraagd of een directiestructuur met een algemeen directeur en drie directeurs eronder te zwaar was. Wij beseften ook dat wij grote moeilijkheden zouden krijgen als het bestuur het model zou kiezen dat het heeft gekozen.

De **voorzitter**: Dat besepte u al heel snel?

De heer **Hermans**: Ja.

De **voorzitter**: Hoe snel?

De heer **Hermans**: Dat was bij het aantreden van het bestuur al vrij vlot duidelijk en dat werd zeer pregnant duidelijk op onze heidagen in Gelderland, waar wij begin januari 1995 een poging hebben gedaan om met het bestuur te praten over datgene wat wij hadden klaargezet.

De **voorzitter**: Het verschil van inzicht werd daar echt heel manifest?

De heer **Hermans**: Ja.

De **voorzitter**: Hoe waren uw verwachtingen overigens over het nieuwe bestuur en de hele nieuwe situatie? Werd er in zekere zin verlangend naar uitgekeken of was men huiverig en wilde men het graag laten bij wat het was? U werd er uiteindelijk mee geconfronteerd wat wij hier met elkaar bedachten.

De heer **Hermans**: Bedoelt u in de organisatie?

De **voorzitter**: In de organisatie, maar ook in de directie. Er kwam een nieuw bestuur, een nieuwe wind.

De heer **Hermans**: Er was niets anders dan enthousiasme. Dat meen ik heel serieus. Ik heb het beeld wel eens in de krant gelezen dat wij wilden vasthouden aan de oude cultuur, met de sociale partners etcetera. Niets is minder waar. Heel persoonlijk was het voor mij bij de SVR heel lastig met mijn taak, informatievoorziening en onderzoek, om rekening te houden met de belangen die sociale partners verdedigen. Het is lastig om over feitelijke bevindingen te onderhandelen met belangenverenigingen. Ik vind nog steeds dat een model van onafhankelijk toezicht verreweg de voorkeur verdient, en dat vonden wij allemaal. Er was dus een soort verwachting. De organisatie was zeer gemotiveerd om met dit nieuwe bestuur aan de slag te gaan.

De **voorzitter**: Vond u het, toen het nieuwe bestuur bij u bekend werd, niet merkwaardig dat de naam van Fase eraan ontbrak?

De heer **Hermans**: Zeker. De voorzitter, mevrouw Van Leeuwen, heeft in het late najaar van 1994 een overleg met de directie gehad ergens in een hotel in Den Haag. Wij hebben toen gesproken over de samenstelling van het bestuur, want zij was nog de enige die benoemd was. Zij was samen met de staatssecretaris bezig om zich te beraden over de twee andere leden van het college en wilde van ons weten wie wij als potentiële kandidaten hiervoor zagen. Wij hebben alle drie de naam van de heer Fase bovenaan de lijst gezet, omdat hij een uitnemende staat van dienst en kennis op het gebied van de sociale verzekeringen heeft.

De **voorzitter**: Was hij niet een beetje te veel de exponent van het oude model?

De heer **Hermans**: Dat is aan de afweging van degene die de selectie moet maken. Ons werd gevraagd wie wij ertoe in staat achtten, de expertise te leveren die in de wet van de bestuursleden wordt gevraagd. Dan kun je niet om Fase heen, want hij was de exponent ervan.

De **voorzitter**: U zag als directie en als organisatie uit naar dat nieuwe model, naar die onafhankelijkheid. Daar was u open minded voor. Had Fase daarin gepast, los van zijn geweldige kwaliteiten?

De heer **Hermans**: Ik denk het zeker, omdat Fase zich altijd heeft gemanifesteerd als een onafhankelijk voorzitter en een vanuit deskundigheid en professionaliteit denkend mens. Zeker met een nieuwe voorzitter naast hem zou ik zo'n model niet uitsluiten.

De **voorzitter**: Het bedrijf werd onmiddellijk geconfronteerd met reorganisatieplannen. Er moest een hoop gebeuren en er was een hoop gebeurd. Kortom, er was voldoende beweging. Hoe ging het bestuur met die reorganisatie om met de organisatie en hoe functioneerde de directie hierin?

De heer **Hermans**: Het bestuur heeft een interim manager in de arm genomen toen onze algemeen directeur Van Veen vroeg in januari overleed.

De **voorzitter**: Wie was dat?

De heer **Hermans**: Dat was de heer Van den Akker. Hij was een bekende van mevrouw Van Leeuwen en hij was op die plek neergezet om de reorganisatie snel vorm te geven. Men was buitengewoon ambitieus over het tijdpad dat men nodig dacht te hebben – men dacht enkele weken – om duidelijkheid te krijgen over hoe de nieuwe organisatie eruit ging zien. Niets is minder waar geworden omdat wij maanden, maanden en nog eens maanden hebben gecommuniceerd met elkaar over hoe en wat. Tot op de dag van vandaag is er nog onduidelijkheid over de organisatievorm in de toekomst.

De **voorzitter**: U zei dat u daar maanden, maanden en maanden over sprak. Het was een onderwerp waarover u met het bestuur veelvuldig van gedachten wisselde...

De heer **Hermans**: Nee, nee, dat is een verkeerd beeld. Ik heb als directeur met het bestuur daarover buitengemeen weinig van gedachten kunnen wisselen. Ik heb dat wel gewild, maar dat werd mij niet gegund. Ik heb na ommekomst van het rapport-Berenschot gevraagd of ik met het bestuur daarover een gesprek kon hebben in ons normale werkoverleg omdat dit uiteraard een fundament was voor de nieuwe organisatie. Die term werd ook gebruikt. Ik vond dat er een aantal verkeerde veronderstellingen in zaten. Als je daarop je organisatie wilt baseren, dan is dat het verkeerde fundament. Maar die discussie was niet mogelijk. Vervolgens is door de heer Van den Akker weliswaar na besprekingen, maar niet met mij, een aantal voorzetsen gegeven voor een nieuwe organisatiestructuur. Die hebben geleid tot een adviesaanvraag aan de ondernemingsraad die ook niet door de directie van commentaar is voorzien, ondanks het verzoek daartoe. Wij werden als directie voor voldongen feiten geplaatst op dit punt.

De **voorzitter**: Qua idee, want volgens u gebeurde er niets.

De heer **Hermans**: Er waren wel formele adviesaanvragen maar die zijn uiteindelijk nooit... Het waren meer voldongen ideeën.

De **voorzitter**: Precies. Toen kwam de heer Czyzewski. Hoe was dat in uw beleving?

De heer **Hermans**: Een verademing. En tegelijkertijd maakte ik mij zorgen. Toen ik van de heer Van den Akker vernam wie de beoogde directeur toezicht bedrijf was, heb ik mijn wenkbrouwen gefronst.

De **voorzitter**: U kende hem?

De heer **Hermans**: Ik kende hem. Ik kende hem als een zeer daadkrachtig en begeistert mens die precies wist waar hij het over had als het om sociale zekerheid ging; als een man met veel ambitie. Ik herinnerde mij op dat moment dat ik de toenmalig

algemeen directeur Van Veen, die wist dat hij zou sterven, in januari op die hei heb horen zeggen: als u ooit na mij een nieuwe algemeen directeur wilt aantrekken, dan moet u iemand nemen zonder ambitie. Daar had hij groot gelijk in. Toen ik dus wist dat de heer Czyzewski directeur toezicht bedrijf werd, voorzag ik wel problemen. Ik heb daar met Van den Akker over gesproken. Hij kon zich daar wel iets bij voorstellen. Hij heeft ook om die reden Czyzewski laten kennis maken met alle drie de bestuursleden apart. Hij heeft dit mogelijke dilemma ook met ze besproken. Toch hebben ze alle drie met open ogen hiervoor gekozen. Zijn motivering was: moet je luisteren, het is voor deze tent erop of eronder.

De **voorzitter**: Dat was de opvatting van Van den Akker?

De heer **Hermans**: Juist.

De **voorzitter**: En Van den Akker was sterk geporteerd voor de komst van Czyzewski?

De heer **Hermans**: Zeker.

De **voorzitter**: U zegt dat de "directeuren" – formeel waren ze er immers niet – hebben gewaarschuwd voor de spanning die zou kunnen ontstaan tussen een wellicht ambitieuze Czyzewski...

De heer **Hermans**: Ik heb dat gedaan.

De **voorzitter**: Dat heeft u gedaan aan Van den Akker en ook aan het bestuur?

De heer **Hermans**: Zeker niet, want over dit soort dingen werd door het bestuur niet met mij gecommuniceerd.

De **voorzitter**: U heeft dat dus aan Van den Akker gedaan?

De heer **Hermans**: Juist.

De **voorzitter**: Ik wil nog even terug naar dat niet communiceren. Waar ging het dan wel over tussen u en het bestuur? De thema's waar het allemaal niet over ging stapelen zich op.

De heer **Hermans**: Zeker, u legt de vinger op de goede plek. Wij

communiceerden, als directie, met het bestuur over onze primaire toezichtproducten. Ik had elke week twee vergaderingen met het bestuur waarin enorme pakken papier werden afgehandeld. Maar over de principes van de organisatie en de reorganisatie werd door het bestuur met deze directie niet of nauwelijks gecommuniceerd.

De **voorzitter**: Eigenlijk meer als functioneel afdelingshoofd.

De heer **Hermans**: Dat klopt.

De **voorzitter**: Inhoudelijk. Dat communiceerde goed?

De heer **Hermans**: Nee, ook daar waren spanningen, moeilijkheden en conflicten. Ik heb het als buitengemeen teleurstellend ervaren – dat is ook vaak verwoord als wij daartoe de kans kregen – dat je als lid van een directie van een professionele organisatie niet in staat wordt gesteld om een strategisch beleid mee te bepalen; dus niet alleen over de organisatie en de inrichting ervan mee te denken en je inbreng in te hebben maar om in hoge mate te worden geïsoleerd van het nadenken over de toekomst en het strategisch beleid.

De **voorzitter**: Wat mij zo verbaast is het volgende. U zegt dat u het kon zien aankomen. De drie bestuursleden hadden het recht om te kiezen voor een formule om wat korter op de organisatie te functioneren en de wet stond dat toe. Dat had niet uw voorkeur maar men heeft daarvoor gekozen en men beschouwde dat ook als de opdracht. U bent directeur maar men ziet u liever functioneren als een ijverig afdelingshoofd. Er is dan toch niets op tegen om zich daarnaar te schikken? Dat is toch niet onredelijk, want het gaat om een organisatie van 200 mensen. U gaf zelf al aan dat vier directeuren en drie bestuursleden echt te veel is. Het is dan, nogmaals, toch niet zo onredelijk dat men van u verlangt dat u zich naar die situatie voegt of dat u een andere baan zoekt?

De heer **Hermans**: Zeker is dat niet onredelijk. Wij hadden dat ook al als mogelijk scenario voorzien. Als men mij een functie in het vooruitzicht had gesteld waarbij ik mijn professionele ambitie kon waarmaken en mijn inbreng kon hebben in het

toezichtprodukt, dan had ik daar vrede mee gehad. Ik heb dat ook zo verwoord tegenover het bestuur.

**De voorzitter:** Afdelingshoofd van de afdeling effectrapportage en doelmatigheidsonderzoek.

**De heer Hermans:** Hoe je het ook wilt noemen, maar je moet een organisatie toch zodanig inrichten dat de span of control van een leidinggevende niet te groot wordt. Zeker gezien het werk dat wij doen, denk ik dat de omvang van afdelingen niet erg veel groter kan zijn dan een man of tien. Ik heb de verantwoordelijkheid van zo'n vijftig man. Dat doe je niet in je eentje. Als je de toenmalige directieleden afdelingshoofd had willen noemen, dan is dat prima, maar dan had je de toenmalige afdelingshoofden weer een andere titel moeten geven. In wezen hebben wij dat wel in eendrachtige samenwerking met Czyzewski ontwikkeld. In feite hebben wij een model ontwikkeld waarbij wij onszelf als directie op zo'n manier inkaderden. Ik was beoogd om project-directeur te worden maar dat had, wat mij betreft, ook best afdelingshoofd mogen heten.

**De voorzitter:** Daar had u niet slechter van geslapen?

**De heer Hermans:** Nee, absoluut niet.

**De voorzitter:** Dan komt de heer Czyzewski. Wij hebben al aangegeven dat er met enige vreugde en zorg naar gekeken werd. Als snel schreef u een brief aan elkaar, in december al. Daar zit een paar maanden tussen. Wat was de aanleiding om die brief te sturen.

**De heer Hermans:** In mijn beleving is dat dus helemaal niet snel omdat er ongelooflijk veel gebeurd is in die tussentijd. De aanleiding was dat wij... Ik wil anders beginnen. Ik was niet voor niets bezorgd, want ik wist hoe het bestuur wenste te opereren. Ik zag niet alleen in de organisatie maar ook daarbuiten welke effecten dat had. Ik maakte mij daar zorgen over. Daar waar dat mogelijk was, hebben wij dat ook bij het bestuur neergelegd. Maar wij vonden geen begrip en geen gewillig oor voor dit soort signalen. Toen Czyzewski binnen kwam, liep hij daar natuurlijk

heel snel tegenaan. Hij is niet de man om dat soort dingen te laten liggen. Wij hebben onder zijn leiding getracht om de problemen die wij zagen, bespreekbaar te krijgen. Poging na poging hebben wij daartoe ondernomen. Hij heeft ons daar altijd heel direct bij betrokken. Wij deden dat als collectief, als directie. Als je dan doorlopend tegen de muur botst en je ziet het mis gaan met het toezicht en dus met de organisatie, dan kun je niet anders dan een olopand scenario hanteren. Je moet de ernst dan maar op een andere manier proberen duidelijk te maken. Dat is onze motivatie geweest om een en ander op schrift te stellen.

**De voorzitter:** Dat heeft uiteindelijk geleid tot de brief van december.

**De heer Hermans:** Precies.

**De voorzitter:** Kort samengevat, u maakte zich grote zorgen over de positie van het CTSV in het veld, spanningen in het bedrijf, het hele conglomeraat en wat zich aan groot en klein ongerief begon op te stapelen.

**De heer Hermans:** Ja, dat is correct.

**De voorzitter:** De opvatting van de staatssecretaris was: ik bemoei mij nergens mee, totdat blijkt dat het produkt, het werk waar het allemaal om begonnen was, achteruitgaat. Was daar in die situatie al sprake van?

**De heer Hermans:** Uiteraard. Als er zoveel energie in een organisatie uitgaat naar dit soort spanningen, conflicten en zorgen, leidt dat hoe dan ook tot schade aan het primaire produkt. Dat kan niet anders. Er zijn periodes geweest dat wij als directie meer dan de helft van onze tijd met dit soort problemen bezig waren en probeerden om oplossingen te krijgen, die niet kwamen.

Wij spreken over een professionele organisatie, waarin mensen hun eigen projecten hebben en die projecten, vanuit hun verantwoordelijkheidsgevoel, afmaken. Voordat dat schip tot stilstand komt, is er een lange remweg. Voordat zoiets dus echt in de produktie zichtbaar wordt, duurt het maanden.

**De voorzitter:** Maar het gebeurde wel.

**De heer Hermans:** Het gebeurde uiteraard. Het speelde zich op allerlei vlakken af, dus niet alleen in de zin van de papieren produkten die wij afscheidden, maar ook en met name in de relaties met het departement en met het veld. De communicatie lag op onderdelen vrijwel stil. En dan gaat het mis.

**De voorzitter:** Kunt u die taakuitval preciseren? Wanneer begon het bedrijf als geheel minder te functioneren door het gedoe?

**De heer Hermans:** Het is heel moeilijk om echt een datum te noemen. In de loop van 1995 begonnen de eerste dingen duidelijk te worden. Dat zat met name in de externe contacten. Er is zelfs een periode geweest dat het bestuur veel moeite had met het feit dat wij als directie externe contacten hadden.

**De voorzitter:** Met het veld?

**De heer Hermans:** Met het veld en met het ministerie. Ik wil u schetsen hoe lang de remweg kan zijn. Wij scheiden nu nog produkten af waartoe al in de SVR-tijd was besloten.

**De voorzitter:** Dat rapport had ook zijn eigen remweg, maar dat is een ander verhaal.

In de loop van 1995 ging het stroever, ook in relatie met het veld. Hoe kan het beeld bij ons zijn ontstaan dat het na een halfjaar moeilijke communicatie tussen bestuur en veld wat beter werd. Herkent u dat beeld niet?

**De heer Hermans:** Nee.

**De voorzitter:** Dan kunnen wij er verder niet over doorvragen.

**De heer Hermans:** Wat ik mij wel kan voorstellen, is dat het bestuur in de eerste helft van 1995 zeer intern gericht was vanwege de problematiek die het dacht aan te treffen. In de tweede helft van 1995 heeft men formeel gepoogd, de contacten met het veld aan te halen, zonder daar veel succes in te boeken.

**De voorzitter:** Ook niet gaandeweg een beetje meer?

De heer **Hermans**: Nee.

De **voorzitter**: U spreekt van de loop van 1995. Halverwege 1995 is er dus echt sprake van het zichtbaar worden van de narigheid in de leiding van het bedrijf, op talloze terreinen: in relatie met het veld, in relatie met het departement, wellicht in de produkten, los van de lange remweg. Voor u was dat goed zichtbaar. Was het ook op het departement zichtbaar? Had het dat althans moeten zijn?

De heer **Hermans**: Ik denk dat het qua relatiemanagement zichtbaar was. Men wist van ons dat wij ons zorgen maakten. Daar hebben wij signalen over afgegeven.

De **voorzitter**: Aan wie?

De heer **Hermans**: Ik heb het vooral over de tweede hand. Ik heb signalen afgegeven aan mijn evenknie bij het departement, de heer Kok, directeur analyse en onderzoek. Ik weet dat door mijn collega's Van Kooij en later Jakobs ook signalen zijn afgegeven aan Eijlander, directeur toezicht, en Van Loo, directeur sociale verzekeringen.

De **voorzitter**: Dat gebeurde al door Van Kooij?

De heer **Hermans**: Ja. En later door Czyzewski, overigens vice versa, aan de heer Eijlander, maar ook aan mevrouw Mulock Houwer.

De **voorzitter**: Wat kwam daar in uw beleving op terug?

De heer **Hermans**: Van Czyzewski heb ik begrepen dat mevrouw Mulock Houwer bij zijn aantreden hem al heeft gezegd dat zij vond dat het college een verkeerde start had gemaakt. Die zorg had zij kennelijk al in de zomer van 1995. Van Czyzewski weet ik dat hij nauw contact onderhield met de heer Eijlander en dat hij bij vrijwel elk contact met hem heeft gesproken over de situatie in de organisatie, de zorgen die wij hadden, enz. Ik weet dat de heer Eijlander in ieder geval pogingen heeft gedaan om er met de staatssecretaris over te praten.

De **voorzitter**: Wanneer was dat ongeveer?

De heer **Hermans**: Wij spreken dan

over de tweede helft van 1995, september, oktober.

De **voorzitter**: Dat is helder.

U was nooit benoemd. Desalniettemin werd u toch geschorst. Kunt u vertellen waarom dat gebeurde?

De heer **Hermans**: Ik ben geschorst vanwege het feit dat ik een historisch overzicht van feitelijke gebeurtenissen heb gemaakt. De veronderstelling was dat ik dat overzicht niet alleen had gemaakt, maar ook in handen van de ondernemingsraad had gesteld, met als doel het overzicht naar buiten te laten gaan, in de pers te laten belanden. Die veronderstelling is niet juist, maar het was de veronderstelling op basis waarvan de heer Jakobs, mijn toenmalige waarnemend directeur toezichtbedrijf, mededeling aan het bestuur heeft gedaan, dat vervolgens, ook tot zijn schrik, besloot dat ik op staande voet moest worden ontslagen. Toen men daar wat meer over had nagedacht, naar ik heb gehoord ook met de landsadvocaat, is dat veranderd in een schorsing met de bedoeling om op termijn ontslag op staande voet te bewerken, met de mogelijkheid om het nieuwe bestuur daar zijn visie op te laten geven.

De **voorzitter**: Maakte u dat chronologisch overzicht ten behoeve van u zelf?

De heer **Hermans**: In de eerste plaats ten behoeve van mij zelf. Uiteraard had ik vanaf voorjaar 1995 het een en ander verzameld, omdat mijn positie juridisch wankel was. Ik nam waar hoe het bestuur met dit soort kwesties omging. Ik voorzag mij derhalve van het nodige dossierwerk. Dat was zo omvangrijk geworden dat ik zelf de behoefte had om dat nu eens op een rijtje te zetten. Ik zag zelf door de bomen het bos niet meer. Er gebeurden zoveel dingen dat ik niet meer helder kon recapituleren wat er wanneer gebeurd was. Als directie hebben wij samen met de afdelingshoofden in december 1995 een overleg gehad, zeg maar een crisisberaad. De spanningen liepen toen zeer hoog op. Wij hebben ons gerealiseerd dat als het zo doorging, het wel eens zo zou kunnen zijn dat de staatssecretaris niet anders kon dan een bewindvoerder, adviseur, bemiddelaar in te schakelen. Wij hebben toen

tegen elkaar gezegd: dan moeten wij wel een verhaal hebben, dan moeten wij wel kunnen laten zien wat er gebeurd is. Wij kunnen niet zomaar zeggen: het is hier zo vervelend en het moet anders. Wij moeten dat kunnen staven. Er is toen niet afgesproken dat ik zo'n overzicht zou maken, er is slechts afgesproken dat wij zo'n overzicht moesten hebben. In januari heb ik, ziek thuis zittend, mijn dossier geordend en dat overzicht gemaakt.

De **voorzitter**: Waar komt toch dat hardnekkige gerucht vandaan dat u het zou hebben overgedragen aan de OR?

De heer **Hermans**: Wij waren in vergadering bijeen met de heer Jakobs en de afdelingshoofden. Wij spraken over de voorbereidingen voor deze commissie. Als organisatie hadden wij gedachten over hoe het werk van deze commissie zou lopen. Wij wisten hoe de enquête-Buurmeijer was verlopen en realiseerden ons dat wij het een en ander op een rijtje moesten hebben, waarop een van mijn afdelingshoofden, mevrouw Meerens, zei: dan kunnen wij mooi dat overzicht gebruiken wat jij voor de OR hebt gemaakt.

De **voorzitter**: Was dat in januari?

De heer **Hermans**: Het is later geweest. Het was bekend dat deze commissie zou worden ingesteld.

De **voorzitter**: Dat is april geweest. Maar toen was u toch al geschorst?

De heer **Hermans**: Nee, na twee dagen nadenken heeft de heer Jakobs mij uitgenodigd om hierover te praten. Hij liep rond met de gedachte: het kan toch niet dat iemand zoiets doet? Vervolgens heeft hij gemeend daarover met mij te moeten praten. Ik heb hem uitgelegd wat de feitelijke gebeurtenissen waren, namelijk dat ik het voor mijzelf had gemaakt en niet voor de OR en dat ik zeker geen toestemming aan de OR had gegeven om het openbaar te maken. Maar ik heb dat beeld kennelijk niet bij hem kunnen corrigeren. Hij is met dat beeld naar het bestuur gegaan en dat heeft deze besluiten genomen.

De **voorzitter**: U zegt: een verkeerd beeld in het hoofd van de heer

Jakobs heeft bij het bestuur geleid tot het besluit mij te schorsen.

De heer **Hermans**: Ja.

De **voorzitter**: Is dat gecorrigeerd bij de heer Jakobs?

De heer **Hermans**: Ik heb met de heer Jakobs nadien geen contact meer gehad, omdat hij naar aanleiding van de besluitvorming van het bestuur zijn eigen conclusies heeft getrokken en heeft gezegd: hiermee wil ik niet meer te maken hebben. Hij heeft vervolgens wel een excuusbrief aan mij geschreven met als bijlage de uitgebreide brief die hij over deze kwestie aan het bestuur had geschreven.

De **voorzitter**: Maar klip en klaar: u heeft niets aan de OR gegeven.

De heer **Hermans**: Dat klopt.

De **voorzitter**: Dit lijkt mij een goed moment om over te gaan op een volgend thema.

De heer **Van Walsem**: Mijnheer Hermans, in voorgaande gesprekken is het volgende beeld geschetst van een directie van het CTSV: het zijn mensen die professioneel, inhoudelijk, goed zijn, maar op het gebied van management te kort komen. Kunt u zich vinden in dat beeld?

De heer **Hermans**: Nee, uiteraard niet. Ik heb al een redelijk lange staat van dienst als leidinggevende bij deze organisatie. In de oordeelsvorming over mijn functioneren heeft daar zeker geen negatieve klank gezeten. Integendeel. Ik ben altijd zeer positief beoordeeld door diverse leidinggevendenden boven mij.

De heer **Van Walsem**: Onder anderen door de heer Van den Akker?

De heer **Hermans**: Ja, onder anderen door de heer Van den Akker, die juist was binnengehaald om mij te verwijderen.

De heer **Van Walsem**: Maar sloeg die positieve beoordeling niet méér op het inhoudelijke gedeelte, dat hij u een bijzonder goed onderzoeker vond en inhoudelijk buitengewoon professioneel, maar misschien toch minder op managementgebied? Het

een hoeft het ander niet uit te sluiten.

De heer **Hermans**: Het een hoeft het ander zeker niet uit te sluiten, maar dat hield het oordeel niet in. Hij heeft zich ten principale positief over mijn functioneren uitgelaten. Hij was zich heel goed bewust van de dubbel-functie die ik heb, namelijk professionals aansturen vanuit mijn eigen professionaliteit. Daar komt nog bij dat ik, toen ik directeur informatievoorziening en onderzoek bij de SVR werd, uitvoerig ben gescreend op managementvaardigheden. Ik heb toen ook een extern assessment gehad; ik ben gewoon meegelift met externe kandidaten, enzovoorts. Ik zie ook daarin geen reden om tot een dergelijk oordeel te komen.

De heer **Van Walsem**: Vond en vindt u de organisatie van het CTSV adequaat genoeg om haar taak te kunnen uitvoeren? Was de kwaliteit daarvan goed? Hadden de directieleden, zoals ik ze gemakshalve maar blijf noemen, daarover een unanieme opvatting of verschilden de opvattingen?

De heer **Hermans**: Die opvattingen verschilden niet. Ik denk dat deze organisatie niet beter of slechter is dan de gemiddelde andere organisatie in Nederland. Dat wil niet zeggen dat er geen onderdelen of velden zijn waarop wij nog een hoop te verbeteren hebben. Wat dat betreft, kan ik mij geheel vinden in het rapport dat het adviesbureau AEF onlangs heeft uitgebracht. Er zijn reële knelpunten waar wij aan moeten werken. Er zijn gebieden waar wij uiteraard versteviging moeten hebben, inhoudelijk bijvoorbeeld bij organisatiekunde en informatica. Daar hebben wij nog heel wat bij te spijkeren. Maar in zijn totaliteit ben ik nog steeds trots op de producten die de organisatie afscheidt. Dat heeft alles te maken met de inhoudelijke kwaliteit die aanwezig is.

De heer **Van Walsem**: Wat vindt u ervan dat nog zo'n kleine 60 mensen uit de SVR-tijd vanwege hun rechtspositieregelingen procederen tegen de directie, onder andere tegen u? Wat vindt u van die 60 op de 200?

De heer **Hermans**: Dat is veel te

veel. Dat is een probleem. Ik heb dat overigens nooit als procederen tegen mij ervaren.

De heer **Van Walsem**: U heeft zich nooit directie gevoeld?

De heer **Hermans**: Op dat punt niet. In de SVR-tijd was de algemeen directeur als enige verantwoordelijk voor de organisatie; dat is bij deze vraag van cruciaal belang. Er was dus absoluut geen sprake van collegiaal management. De directieleden waren, weliswaar als integraal management, verantwoordelijk voor de aansturing van hun organisatie-onderdeel. Elke procedure die liep, was gericht tegen de werkgever en die werd vertegenwoordigd door de algemeen directeur. Het personeelsbeleid werd bijvoorbeeld ook vastgesteld door de algemeen directeur en niet door de directie; dat werd ook niet besproken in de directie. Dat was een van de problemen die ik had, maar dat is een andere kwestie. Dit was de feitelijke situatie. Een hoop van die procedures zijn voortgekomen uit het verwaarlozen van het personeelsbeleid, bijvoorbeeld op het punt van de functiewaardering. Daar gaan mensen op een gegeven moment moeilijkheden mee krijgen. Die zijn daar dan ook tegen in beroep gegaan. U moet zich realiseren dat de juridische, wetstechnische kennis in deze organisatie op een hoog peil ligt en dat mensen dus weten hoe zij hun weg moeten vinden.

De heer **Van Walsem**: Daarom zei ik al dat het inhoudelijk goed was. Ik vroeg of er qua management iets aan mankeert, want het apparaat disfunctioneert natuurlijk wel op een dergelijke wijze. Die verantwoordelijkheid is er dan toch ook?

De heer **Hermans**: Dat ben ik helemaal met u eens. Wij maakten ons daarover ook grote zorgen. Dat was een van de redenen waarom wij ons genooddakt zagen om in de aanloop van de omvorming van SVR naar CTSV het hoofd personeelszaken uit de organisatie te verwijderen.

De heer **Van Walsem**: Ik heb begrepen dat in december 1994 ook nog 20 mensen op non-actief werden gesteld.

De heer **Hermans**: Dat klopt.

De heer **Van Walsem**: Wat was daar de reden van? Een paar maanden later wist men namelijk nog niet waarom men op non-actief was gesteld. Kunt u dat toelichten?

De heer **Hermans**: Bij dat laatste kan ik mij niets voorstellen, maar ik kan het wel toelichten. Zoals ik heb geschetst, waren de taken van het CTSV anders dan die van de SVR. Er moesten een aantal mensen naar andere organisaties toe: taken werden afgesplitst. In de tweede plaats was het zo dat sommige taken domweg vervielen. De mensen die daarmee bezig waren, konden geen goed heenkomen vinden bij andere organisatie. Om een voorbeeld te noemen: de SVR deed aan klachtenbehandeling.

De heer **Van Walsem**: Intern of extern?

De heer **Hermans**: Extern. Wij hadden besloten om als CTSV geen klachtenbehandeling meer te gaan doen, omdat er een ombudsman was en omdat wij de uitvoering hadden gevraagd om die klachtenbehandeling in eerste instantie zelf maar eens op te zetten en voor haar rekening te nemen. Dat is later ook door het bestuur bekrachtigd. Dat past ook bij de filosofie en het beleid. Voor de mensen die met de klachtenbehandeling bezig waren – dat waren er ongeveer 10 – hadden wij niet zomaar een plaats in de organisatie. Overigens zijn er wel een of twee weer herplaatst, maar dat waren mensen van wie wij als management inschatten dat zij de competentie hadden om op een andere plek in de organisatie iets anders te gaan doen. Dat was de afweging waarvoor wij stonden. Wij wilden een kwalitatief goede organisatie neerzetten en sommige mensen konden daar op dat moment geen plek in krijgen. Het is niet zo dat die mensen op dat moment zijn ontslagen. Tegen hen is gezegd: wij hebben op dit moment bij de inrichting van de organisatie geen passende functie voor je kunnen vinden, maar wij plaatsen je in een pool en dan nemen wij ruim de tijd om te kijken of wij dat niet toch met opleiding en passen en meten voor elkaar kunnen krijgen en, zo niet, dan zetten wij alles in om bijvoorbeeld met outplacement te zorgen dat je ergens anders een zinvolle functie kunt bereiken. Maar uiteraard was

dat voor die mensen een onplezierige mededeling. Ik moet ook zeggen dat dit in een bijzonder korte tijd moest worden gerealiseerd. Wij hebben dat laat in december gedaan. Ik heb begrepen – ik zeg dit omdat het niemand van mijn oude organisatie-onderdeel betrof – dat de gesprekken die wij beoogd hadden met die mensen te laten voeren, niet allemaal voldeden aan de verwachtingen die wij daarvan hadden.

De **voorzitter**: Herkent u eind 1994 iets van een beeld van een ruziënde directie die slecht communiceerde met het personeel en ook last had van de Ondernemingsraad?

De heer **Hermans**: Zeker.

De **voorzitter**: Daar herkent u wel iets in?

De heer **Hermans**: Ja, daar herken ik wel iets in. Ik wees u al op spanningen die er toch waren in die directie, die ook samenhangen met het feit dat de algemeen directeur, die toch deze kwestie over de directe belangen van de vakdirecteuren heen moest afstemmen, lange tijd afwezig was. Ik heb hem in die tijd moeten vervangen en het is een buitengewoon moeilijk proces geweest om dat goed te doen. Dus die spanningen waren er. Ik meen dat zij wel eens overdreven worden, maar ik begrijp wel dat er zo tegenaan wordt gekeken.

De heer **Van Walsem**: Kunt u zich voorstellen dat, wanneer je kijkt naar de wachtgeldlasten, gekapitaliseerd een bedrag van ongeveer 38 mln., net zoveel als de hele jaarbegroting van het CTSV, men daar dan toch van schrikt?

De heer **Hermans**: Dat kan ik zeker begrijpen.

De heer **Van Walsem**: Ik ga over naar informatie en onderzoek. Met de overgang naar het CTSV is een deel van de onderzoeks- en informatietaken overgedragen aan andere instanties dan het CTSV?

De heer **Hermans**: Dat is niet correct. Juist in de OSV die wij nu kennen, is vastgelegd, wat er voorheen niet in stond, dat deze organisatie één centrale informatievoorziening en onderzoeksfunctie had. De voorbereidingen die wij daar

al werkende weg bij de SVR voor hebben getroffen, werden min of meer vastgelegd in de huidige OSV. Dat was een bekrachtiging van die positie.

De heer **Van Walsem**: Daar was u dus blij mee.

De heer **Hermans**: Bijzonder.

De heer **Van Walsem**: Wat vindt u van de voorgenomen inperking van het aantal bevoegdheden van het CTSV, die de staatssecretaris in zijn brief van 23 april heeft kenbaar gemaakt, met name beperkingen op het gebied van onderzoek?

De heer **Hermans**: Ik kan mij heel goed vinden in het verplaatsen van de centrale informatiefunctie, waarbij het gaat om verantwoordingsinformatie, waaruit beleidsinformatie kan worden gemaakt – de statistiek, zeg maar – naar wat wij nu TICA noemen en wat straks Landelijk instituut sociale verzekeringen gaat heten. Dat is een beweging die ik ook in overleg met de directeur van het TICA in gang heb gezet. Daar kan ik mij dus van alles bij voorstellen. Dat is ook een beweging, waarvan wij al zeiden dat als wij ooit in een situatie komen dat wij zo'n landelijk orgaan krijgen, met genuanceerd een hoofdkantoorfunctie, het van de gekke is dat wij dat bij de toezichthouder blijven doen. Daar is dan geen titel meer voor en dat moeten wij ook zeker niet willen. Vooral niet omdat dat landelijk orgaan dan afhankelijk zou worden van de informatievoorziening van de toezichthouder. Dat is een situatie die je niet moet willen. Ik ben het daar dus van harte mee eens. Ik kan mij wat minder voorstellen bij de motieven achter de inperking van de onderzoektaak. Overigens is bij de huidige OSV ook al geprobeerd om een soort cesuur te leggen...

De heer **Van Walsem**: Waar doelt u dan op?

De heer **Hermans**: Dan doel ik op het feit dat het onderzoek van het CTSV slechts betrekking mag hebben op de uitvoering van de wetten door de uitvoeringsinstanties. Dat betekent, als je het heel letterlijk neemt, dat wij niet verder mogen kijken dan die uitvoeringsinstanties. Dat is een belemmering, als je het heel letterlijk neemt, omdat wij ook

benieuwd zijn naar de effecten van de uitvoering. Dan moet je wel eens buiten die uitvoeringsinstanties kijken, want daar dalen die effecten neer.

De heer **Van Walsem**: Met andere woorden, u heeft voor uw toezichtstaak nodig dat u meer kunt onderzoeken dan alleen de uitvoering van de uitvoeringsinstanties.

De heer **Hermans**: Zeker. Nochtans vind ik het zo dat het in eerste instantie de verantwoordelijkheid van het departement is om beleids-evaluatie te plegen en zich vragen te stellen over de effectiviteit van het beleid. Ik verwacht dan ook van het departement dat men dat soort onderzoek doet. Ik zou alleen in actie moeten komen en het zelf gaan doen, als het departement dat nalaat en wanneer ik het nodig heb om de bijdrage van de uitvoering aan die effecten goed te kunnen wegen.

De heer **Van Walsem**: In de memorie van toelichting bij artikel 10 staat – dat zult u ongetwijfeld ook weten – dat het CTSV het orgaan is voor de overheid om haar beleidsinformatie op te richten.

De heer **Hermans**: Dat is in de huidige situatie zo. U heeft het dan over de statistiek. Dat is daar bedoeld. Men bedoelde zeker niet dat van het CTSV een beleids-evaluatie kan worden verwacht. Het CTSV richt zich ook in zijn eigen beleid daar niet op, maar richt zich op de bijdrage van de uitvoering aan de effectiviteit van het beleid. Uiteraard kom je elkaar ergens tegen. Als je de sociale-verzekeringswetgeving wilt evalueren op zijn doeltreffendheid, kom je aan één van de factoren die daar een bijdrage aan levert, namelijk de uitvoering. Dus of het departement die evaluatie doet of het CTSV, waarbij het ook een doelmatigheids-oordeel wil vellen over de effectiviteit van de uitvoering, je komt elkaar tegen. Dat is ook helemaal niet erg. Dat moet je goed afstemmen. Het is wel erg als bepaalde vragen niet gesteld kunnen worden.

De **voorzitter**: Is SoZaWe momenteel voldoende geëquipeerd om doelmatigheidsonderzoek te doen?

De heer **Hermans**: Ik heb het niet over doelmatigheidsonderzoek van

SoZaWe. Ik doel op een beleids-evaluatie. Dat is iets anders. Wij moeten bezien wat de bijdrage van de uitvoering is. Dat acht ik de centrale taak van het CTSV. Heeft men met de instrumenten die men heeft gekregen, datgene gedaan wat het effect dat beoogd wordt dichterbij brengt? Als dat niet lukt, waar ligt dat dan aan? Dat is de centrale vraagstelling waar ik mij mee bezig houd. De vraagstelling waar mijn collega bij Sociale Zaken mee bezig zou moeten zijn, is: wij hebben nu deze regeling bedacht, maar levert die wel op wat wij wilden? De uitvoering is dan een onderdeel in die afweging.

De **voorzitter**: U levert die bouwsteen?

De heer **Hermans**: Inderdaad. Ik heb voor mijn eigen vraagstelling echter soms ook de bouwsteen van SoZaWe nodig. Als ik namelijk niet weet welke andere factoren, buiten de uitvoering gelegen, inwerken op het uiteindelijke effect, kan ik de rol van die uitvoering ook heel moeilijk bepalen.

De heer **Van Walsem**: Als de beleidsevaluatie ook in uw ogen meer bij Sociale Zaken thuishoort, spoort dat dan met de visie van het oude bestuur, het bestuur in 1995?

De heer **Hermans**: Zeker.

De heer **Van Walsem**: Zij hadden dezelfde opvattingen?

De heer **Hermans**: Ja. Dat staat ook als zodanig in het toezichtbeleid dat door het bestuur is vastgesteld. Daar moet ik wel één ding aan toevoegen. Ik heb het dan over de lange remweg. Sommige projecten waren nog door de SVR gestart en waren bijvoorbeeld gemotiveerd vanuit de adviesfunctie die de SVR had. Ik noem het project evaluatie stelselherziening. Dat project is in 1985 begonnen en dat loopt nog steeds.

De **voorzitter**: U levert de bouwsteen. Een goede uitvoering draagt bij aan het resultaat dat men beoogt met wetgeving. Hoort daar ook bij het doen van verkenningen, het verbinden van conclusies aan bepaalde ontwikkelingen?

De heer **Hermans**: Ik denk dat je onvoldoende gebruik maakt van de

kennis en inzichten als je dat zou willen voorkomen. Ik vind dus dat dat erbij hoort. Ik wil een heel eind meegaan in de discussie over de vraag tot waar je dan moet gaan, maar als je een gezaghebbend orgaan hebt, waar professioneel wordt gewerkt en waar op basis van inzichten die nergens anders bestaan, conclusies tot stand komen, dan moet je die vooral willen hebben. Ik zou het een verarming vinden, ook maatschappelijk gezien, als je dat probeert af te kappen. Maar ook hier geldt weer dat het gaat om de manier waarop je daarmee omgaat, het gezag dat je hebt en het respect dat je voor elkaars verantwoordelijkheden hebt.

De heer **Van Walsem**: Ik las in de stukken dat het ministerie van Sociale Zaken vooraf de rapportage over het ziekteverzuim wilde beoordelen. Wat vindt u daarvan?

De heer **Hermans**: Ik denk dat dat collegiaal gezien – dan heb ik het over de onderzoekers bij Sociale Zaken – helemaal niet verkeerd is. Waarom zou je dat willen verbergen? Ik denk echter dat het moeilijker wordt als het gaat om de interpretatie en de conclusie die je aan dergelijke bevindingen wilt verbinden. Dan krijg ik toch een unheimlich gevoel. Waar zitten dan de belangen en de motieven? Ook het departement heeft namelijk belangen. Het schone van een echt onafhankelijke toezichthouder zou moeten zijn dat die zich belangeloos een oordeel verwerft over datgene wat in de praktijk geschiedt, of dat de verantwoordelijke bewindspersoon nu uitkomt of niet.

De heer **Van Walsem**: Ik snap het spanningsveld. U dus ook.

De heer **Hermans**: Gelukkig.

De heer **Van Walsem**: Kunt u goed omgaan met het spanningsveld tussen de objectieve controle en de subjectieve toekomstverwachtingen? Kon de heer Eijlander, hoofd toezicht van Sociale Zaken, daar goed mee omgaan?

De heer **Hermans**: Ik denk dat de heer Eijlander zich niet in eerste instantie op dit soort produkten van deze toezichthouder heeft gefocust. Die produkten lagen toch meer in de belangen en verantwoordelijkheden



van de heer Kok en de heer Van Loo, met name de heer Van Loo. Dit soort producten doen namelijk toch uitspraken over het beleid. Daar is de heer Van Loo in voorbereidende zin verantwoordelijk voor.

De **voorzitter**: Wij hadden het even over bouwstenen en bouwwerken. U kunt zich voorstellen dat een bouwwerk gemaakt wordt dat beleidsevaluatie door het departement betreft. Maar op uw onderdeel levert u eigenstandig bouwstenen aan. Klopt het dat u zegt: wij bepalen zelf min of meer uiteindelijk hoe die bouwsteen eruitziet?

De heer **Hermans**: Ik vind dat wij de mogelijkheid moeten hebben om wat dit betreft in hoge mate onze eigen agenda te bepalen, wat niet uitsluit dat de staatssecretaris daar zijn opvattingen over kan hebben en daarover met ons overleg kan hebben, al dan niet indringend. Alleen heb ik dat overleg nooit gehad. Ik heb altijd, ook in de SVR-tijd, mijn onderzoekprogramma laten zien. Sociale Zaken kende onze filosofie en was zich ervan bewust dat wij ook dit soort onderzoeken zouden blijven doen. Ik heb vooraf nooit een "njet" of een poging tot beïnvloeding van het departement gemerkt. Sterker nog, het departement heeft ons op een gegeven moment benaderd met de vraag of wij het niet konden helpen met het bepalen van de eigen informatie-behoefte als het gaat om de evaluatie van al die wijzigingen in de Ziektewet en de WAO, want het departement kwam er niet zo goed uit. Dat heb ik geweigerd omdat ik dat een verkeerde zaak vond. Ik ga niet als toezichthouder de informatie-behoefte van het departement bepalen.

De **voorzitter**: Daar komen wij zometeen nog op terug, dat zal u niet verbazen. Het gaat even om het meer principiële punt. Is u in de laatste maanden niet geworden dat het departement, de heer Eijlander, die toch hoofd toezicht was bij Sociale Zaken, echt een andere opvatting had over wat er van effectrapportages, extrapoleren en het verkennen van de toekomst van het CTSV mocht worden verwacht?

De heer **Hermans**: Neen, ik heb daar met de heer Eijlander nog nooit over gesproken. Bovendien is mij

gebleken dat bij het departement veel onhelderheid is over wat men nu verstaat onder uitvoeringseffectrapportages. Dat is een term die in de wet, in de memorie van toelichting staat, maar niet wordt toegelicht. Ik heb in het kader van het informatieprotocol dat het departement heeft opgesteld een uitvoerig antwoord gegeven waarbij ik ben ingegaan op mijn interpretatie van wat een uitvoeringseffectrapportage is. Ik vind dat in eerste orde een toezichtprodukt en niets anders dan dat. Het is dus geen voortgangsrapportage of iets dergelijks, maar gewoon een primair produkt van het toezicht, want het is gericht op de effectiviteit van de uitvoering, zoals het woord al zegt. Maar ik heb heel weinig tegenspel gehad van het departement over wat dat nou moest zijn, hoe het moest worden ingericht en wat de ideeën daarover waren. Ik heb ook nooit een bestelling gehad voor iets dergelijks.

De **voorzitter**: Maar u heeft ook uw eigen verantwoordelijkheid als het gaat om het al of niet uitvoeren van bestellingen. U kunt iets dergelijks ook ongevraagd doen.

De heer **Hermans**: Gelukkig wel.

De **voorzitter**: Dat was ook de bedoeling van de onafhankelijkheid, dacht ik.

De heer **Hermans**: Ja.

De **voorzitter**: U zegt dat u nooit tegenspel heeft gekregen. Nu staat ons bij dat op 11 december een stevig overleg heeft plaatsgevonden tussen het bestuur en de leiding van het departement, waarbij dit thema aan de orde was. Dat wordt altijd voorafgegaan door een voorbereidend overleg op directieniveau. Daar heeft u toch wel gesproken over die effectrapportages en de wijze waarop u wellicht van mening zou kunnen verschillen over de ruimte die u had bij het departement?

De heer **Hermans**: Neen, daar heb ik niet over gesproken. Ik was wel op de hoogte van het feit dat het departement zich ergerde aan bijvoorbeeld WAO-prognoses die wij hadden gedaan en die afweken van CPB-prognoses, waarbij later overigens glashard bleek dat de CPB-prognose niet juist was. Het CPB heeft dat ook toegegeven. Het

doorrekenen van onze kant, omdat wij vonden dat het niet kon kloppen, leidde tot iets anders en dat heeft tot irritatie geleid bij het departement. Die prognoses was immers een van de bouwstenen op basis waarvan gezegd kon worden: wij moeten verder gaan met de privatisering van de WAO.

De **voorzitter**: En u vindt dat u dat soort prognoses, gebaseerd op uw cijfers, ook moet doen?

De heer **Hermans**: Zonder meer, want de kennis die bij deze toezichthouder aanwezig is, is veel actueler, breder en dieper dan de kennis van het CPB of het departement. Het is dus fnuikend als je dit soort kennis niet kunt en mag benutten.

De heer **Van Walsem**: Hoe verhoudt dit zich met het recht dat het departement wil hebben om uw rapporten vooraf te beoordelen? Daarstraks zei u dat u daar moeite mee had.

De heer **Hermans**: Ik heb gezegd dat ik er op professioneel niveau geen moeite mee zou hebben, maar op politiek niveau wel degelijk.

De heer **Van Walsem**: Dus op een ander niveau wel degelijk?

De heer **Hermans**: Zeker. Ik zou mij altijd verzetten tegen welke externe toets dan ook van een produkt dat onder mijn verantwoordelijkheid ontstaat, anders dan een professionele beoordeling door een begeleidingscommissie waarin wetenschappers of andere professionals zitting hebben.

De heer **Van Walsem**: Dat begrijp ik.

De **voorzitter**: En u verwacht dat het bestuur zich verzet tegen een dergelijke inmenging?

De heer **Hermans**: Als het goed is wel. Ik ben niet bij het overleg met de staatssecretaris geweest, maar ik heb wel gemerkt dat de ambitie die het bestuur aanvankelijk had en die al in januari 1995 was neergelegd tijdens onze "heidagen", hevig was. Zij was zo hevig dat wij hebben gewaarschuwd: kijk uit, dat ligt gevoelig. Die ambitie hebben zij in één gesprek volledig ingeslikt. Nadien heb ik ook van het bestuur te

horen gekregen: geen prognoses meer.

**De voorzitter:** Dan gaan wij naar een wat specifiekere thema dat ook te maken heeft met prognoses, namelijk alles wat er gebeurde rond de rapporten over de Ziektewet. Daar heeft u ook een zekere bemoeienis mee gehad, ook al was u een korte tijd buitenslands. Kunt u beschrijven, voor zover u aanwezig was, hoe het ging met de totstandkoming van de rapporten: wanneer werden ze geprogrammeerd, wanneer was het de bedoeling dat ze zouden uitkomen? Kunt u het proces in een paar zinnen weergeven?

**De heer Hermans:** Zojuist heb ik geschetst dat een van die rapporten een heel lange historie had. Het was ook een groot onderzoek. Het was duidelijk voor het bestuur en het departement wat mijn programma was op dit punt. Het departement zat zelfs in de begeleidingscommissie van het onderzoek, maar ik geloof niet dat zij ooit zijn komen opdagen. Het bestuur had zijn ambitie in de "heidagen" neergelegd, onder andere op het punt van de privatiseringsovername. In die tijd liep het SER-advies daarover en wij werden verzocht om dat van een contra-advies te voorzien, om daarmee ook naar buiten te gaan, minstens naar de staatssecretaris. Dat is er nooit van gekomen. Vervolgens hebben wij het bestuur voorgesteld om deze voor de sociale zekerheid zeer ingrijpende en fundamentele operatie te begeleiden met een aantal onderzoeken, omdat wij risico's zagen die wij nader wilden verkennen. Dat heeft geleid tot terreinverkenningen en tot onderzoeken bij werkgevers naar de wijze waarop op dit soort prikkels werd gereageerd. Later is er onderzoek gedaan naar risicoselectie en uiteindelijk heeft dit geleid tot drie rapporten waarin moest worden geëvalueerd wat de wet TZ had opgeleverd. Daarnaast was er een effectrapportage die dat op een net iets abstracter niveau met elkaar in verband poogde te brengen, dus hetgeen wij allemaal wisten op dit punt en hetgeen wij daaraan aan kennis van buiten nog konden toevoegen. Die rapporten waren er uiteraard op gericht, niet alleen het CTSV tot inzicht te brengen, maar ook de maatschappij.

**De voorzitter:** Op welk moment kwam u erachter dat uw procesgang, dus de voortgang van uw werkzaamheden, gelijk op begon te lopen met het denken, bijvoorbeeld in dit huis, over de Ziektewet en hoe het daarmee verder moest?

**De heer Hermans:** Vrij laat, moet ik eerlijk zeggen. Dat was ook niet verbazend, omdat de planning van de behandeling van bijvoorbeeld het wetsvoorstel WULBZ een aantal keren is verschoven. Ik geloof zelfs dat die aanvankelijk was gepland voor de zomer. De agendering daarvan was dus ook niet zodanig van invloed op ons traject dat wij onderzoeken een half jaar hebben versneld, als dat al mogelijk zou zijn geweest. Maar uiteindelijk begon het zo synchroon te lopen dat uiteraard de vraag naar boven kwam hoe wij daarmee moesten omgaan.

**De voorzitter:** Hoe heeft u die vraag voor uzelf beantwoord?

**De heer Hermans:** Ik vind dat lastig. Ik vind dat de toezichthouder uiteraard maatschappelijk relevante informatie moet verstrekken, als het even kan op het moment dat daar ook behoefte aan is. Dat is iets anders dan wanneer je ten koste van alles je agenda laat bepalen door de politieke besluitvorming die over een bepaalde wet moet plaatsvinden. Dat is het dilemma waar je dan in zit. Ik vind dat je in de eerste plaats zou moeten kiezen voor kwaliteit en pas in de tweede plaats rekening moet houden met het moment waarop je informatie de juiste bijdrage kan leveren aan een debat. Maar als het zo dicht op elkaar loopt, zou het zonde zijn om dan te zeggen: daar hebben wij niets mee te maken, wij trekken ons daar niets van aan en wij komen wel een weekje later als mosterd na de maaltijd.

**De voorzitter:** U hebt op een gegeven moment ontdekt dat die toevalligheid op zijn zachtst gezegd een beetje slordig zou zijn.

**De heer Hermans:** Ik heb dat niet ontdekt, omdat ik de hele maand november in Indonesië was. Van de laatste actuele planning heb ik geen kennis genomen.

**De voorzitter:** Wanneer bent u teruggekomen?

**De heer Hermans:** Ik ben de 22ste november teruggekomen.

**De voorzitter:** Het maken van de rapporten gebeurde wel onder uw verantwoordelijkheid. Mevrouw Meerens werkte op uw afdeling. U hebt ongetwijfeld met haar overleg gehad voordat u vertrok en nadat u terugkwam. Hoe is aan u overgebracht wat in die periode is gebeurd, te beginnen met de presentatie van de rapporten aan het bestuur? Wat moest de inhoud van die rapporten zijn? Wat moest de relatie zijn met de actuele ontwikkelingen in de Tweede Kamer? Hoe keek men aan tegen de snelheid? Zij heeft daarover ongetwijfeld met u gecommuniceerd en u zult daarover hebben gesproken met uw collega's.

**De heer Hermans:** Uiteraard. Wij hebben in detail geprobeerd te reconstrueren hoe dit hele proces is gegaan, onder andere voor de rijksrecherche die daarna nog steeds een onderzoek instelt. Ik heb waargenomen dan wel uit de tweede hand vernomen dat die presentaties zijn verzorgd. Het bestuur was enthousiast over de inhoud van die presentaties. Men vond de informatie waardevol. Het bestuur drong op het punt van de effectrapportage aan op een vooruitblik: wat betekenen deze gegevens voor de aankomende privatisering van de Ziektewet, voor WULBZ. Wat zijn de implicaties? Doe daar eens iets mee. Men is daarmee verder gegaan. Tevens heeft het bestuur tijdens de presentatie laten blijken dat men vond dat er alles aan moest worden gedaan om voor het WULBZ-debat deze rapporten openbaar te maken. Toen ik terugkwam, heb ik zelf gemerkt dat die zaak weer in de vertraging was gezet, omdat er strijd was losgebroken met het departement op dit punt.

**De voorzitter:** U zegt dat u van uw medewerkster en wellicht ook van anderen hebt gehoord dat tijdens de presentatie van 14 november door het bestuur op twee dingen werd aangedrongen: leg de relatie met hetgeen aan de gang is in de Kamer, namelijk de discussie over WULBZ en probeer die handel voor de parlementaire behandeling klaar te krijgen.

**De heer Hermans:** Dat klopt, zowel qua inhoud als qua snelheid.

De **voorzitter**: Was dat een reële wens van het bestuur, gezien de staat van het rapport op dat moment?

De heer **Hermans**: Voor de eerste twee rapporten, dat wil zeggen de statistische analyse en het onderzoek onder werkgevers was dat zonder meer reëel. Die rapporten waren klaar. Aan het laatste rapport, de uitvoeringseffectrapportage, is stevig doorgewerkt om dat voor elkaar te krijgen. Het is wel gelukt.

De **voorzitter**: Naar uw mening is dat op een verantwoorde wijze gelukt?

De heer **Hermans**: Naar mijn mening is dat op een verantwoorde wijze gelukt, hoewel ik mij kan voorstellen dat een bestuur daarin zijn keuze kan maken. Ik heb daar ook geen moeite mee. Over de vraag hoever je wilt gaan met je bestuurlijke conclusies in het rapport en de vooruitblik naar WULBZ kun je discussiëren.

De **voorzitter**: Als je op 21 november vindt dat men daarin iets te ver is gegaan, laat zich dat dan in een overzichtelijke termijn schrappen, of niet?

De heer **Hermans**: Dat is een kwestie van een uur.

De **voorzitter**: Ongeveer een uur?

De heer **Hermans**: Ja.

De **voorzitter**: Over details kun je twisten, maar u zegt dat rond 20, 22 november die rapporten op een verantwoorde wijze klaar waren.

De heer **Hermans**: Nee, ik ben op 22 november teruggekomen. Het rapport was toen in een uur te repareren.

De **voorzitter**: Juist. Dus op 22 november hadden zij, gerepareerd en wel, klaar kunnen zijn.

De heer **Hermans**: Zeker.

De **voorzitter**: Vanaf de 22ste was u er zelf bij. Wat is naar uw mening de aanleiding voor de wending van het bestuur in die dagen ten aanzien van de wenselijkheid, snelheid en de relatie met de WULBZ?

De heer **Hermans**: Wat mij daarvan is gebleken, is dat er overleg heeft plaatsgevonden met het departement, waarbij de komst van deze rapporten is aangekondigd. Door het departement werd redelijk heftig gereageerd, in termen van: als je dit doet, wordt het oorlog. Dat was niet alleen voor het bestuur, maar ook voor het management van onze organisatie aanleiding, eens heel goed na te denken over de vraag of wij dat wel wilden.

De **voorzitter**: U zegt dat er een stevige reactie was van top-ambtenaren op het departement. Met hen is gesproken. Wij komen daarop terug in het gesprek met de heer Czyzewski, die daarbij aanwezig was. U was er niet bij. U zegt dat u uit overlevering die harde houding van het departement is geworden. Wat was naar uw mening de achterliggende gedachte van die harde houding? Was dat de relatie met WULBZ, de snelheid?

De heer **Hermans**: Ik ben mij ervan bewust, en dat zal het departement zeker zijn geweest, dat de behandeling in de Kamer van WULBZ onder een zekere spanning stond en wel zodanig dat iedere korrel zand in die machine...

De **voorzitter**: Uitgerekend nu?

De heer **Hermans**: Precies. ...tot calamiteiten zou kunnen leiden die niet in het politieke belang van de staatssecretaris waren.

De heer **Van Walssem**: En van de minister.

De heer **Hermans**: En van de minister.

De **voorzitter**: Was u zich bewust van de wens van de Kamer om die rapporten te krijgen?

De heer **Hermans**: Ja, daarvan was ik mij bewust.

De **voorzitter**: Was bij u, bij uw collega's of bij het bestuur bekend dat in de NOSV, naar aanleiding van de motie-Wöltgens de Kamer eigenlijk recht had op die informatie? Is daar niet erg over nagedacht?

De heer **Hermans**: Dat verband is nooit gelegd. Ik realiseer mij wel dat met de motie-Wöltgens werd beoogd

dat er een rechtstreekse rapportage aan de Kamer over dit soort dingen zou kunnen plaatsvinden. Die motie-Wöltgens is nooit echt opgepakt in de zin dat er echt in zo'n procedure was voorzien. Ik denk dat het departement er ook niet aan toe was om die motie zo te interpreteren, want in dat geval zouden wij het gedaan hebben.

De **voorzitter**: U was er zelf de 22ste weer bij. Heeft u het gevoel dat het bestuur als het ging om inhoud, snelheid, relatie WULBZ, tijdig bedienen van het parlement eensgezind optrad of heeft u het gevoel dat daarover verschil van inzicht bestond?

De heer **Hermans**: Ik heb sterk het gevoel dat er verschil van inzicht over bestond. Dat was niet de eerste keer dat ik zo'n gevoel had. De verschillende leden van het bestuur hadden bij dit soort rapportages duidelijk eigen opvattingen, inhoudelijk en procedureel.

De **voorzitter**: Vertelt u eens wat meer over die verschillen, over de betrokkenen en ook de vraag wanneer u de eerste keer dat gevoel had, intrigeert mij.

De heer **Hermans**: De eerste keer dat dit pregnant naar voren kwam en ik echt wel ben geschrokken, was bij de behandeling van een rapport medio 1995. In ons voorgesprek heb ik dat rapport een verkeerde titel gegeven. Het ging om risicoselectie op de arbeidsmarkt. Het betrof een nader onderzoek dat wij hebben ingesteld naar risicoselectie. De onderzoeker die dat rapport presenteerde, ontmoette een storm van kritiek van de zijde van de voorzitter, met name gericht op die bevindingen die iets zeiden over de effecten van privatisering. Op een ander moment heb ik andere leden van het bestuur andere dingen zien doen, bijvoorbeeld bij de effectrapportage over de uitvoering van het arbeidsongeschiktheids criterium. Ik heb toen de heer Van Otterloo heel indringend bezig gezien om zijn invloed op het rapport te manifesteren. Het was zelfs zo dat ik na dit soort besprekingen met de heer Van den Akker weleens de verzuchting heb gehad: dit is wel erg politiek. Hij zei zelfs: ik stemde al nooit, maar dat doe ik nu helemaal niet meer; er is

bij dit college maar één mogelijkheid en dat is weg wezen.

De **voorzitter**: Wanneer zei de heer Van den Akker dit?

De heer **Hermans**: Medio vorig jaar.

De **voorzitter**: Over het bestuur?

De heer **Hermans**: Juist.

De **voorzitter**: Weg wezen.

De heer **Hermans**: Ja.

De **voorzitter**: Omdat men...

De heer **Hermans**: Nee, hij zei dat tegen mij en tegen zichzelf. Hij zei met deze mensen die zo politiek bezig zijn, is er maar één conclusie mogelijk en dat is weg wezen.

De **voorzitter**: Dat gold voor u als directie? U moest als directie weg wezen?

De heer **Hermans**: Zeker.

De **voorzitter**: Ik wil het even preciezer formuleren. U kwam met een zekere regelmaat de politieke inkleuring tegen van de opdracht die het college had ten aanzien van het werk.

De heer **Hermans**: Dat is juist.

De **voorzitter**: U herkende waarschijnlijk bij mevrouw Van Leeuwen wat meer marktwerking en bij de heer Van Otterloo minder marktwerking?

De heer **Hermans**: Ja, dat soort dialectiek zat er zeker in.

De **voorzitter**: Dat gold waarschijnlijk ook voor het rapport waarover wij zojuist spraken?

De heer **Hermans**: Zeker.

De **voorzitter**: Had mevrouw Van Leeuwen aanvankelijk wel haast met die rapporten?

De heer **Hermans**: Ja, tenminste naar wat ik daarover heb vernomen. Zij was zelfs boos op mijn mensen omdat zij kennelijk onvoldoende blijk hadden gegeven, zich bewust te zijn van het moment van het debat in verband met de verschijningsdatum van de rapporten.

De **voorzitter**: Wat heeft zij gezegd?

De heer **Hermans**: Ik heb gehoord dat zij zei: lezen die mensen geen kranten en zijn zij zich er niet van bewust dat er een debat gaat plaatsvinden?

De **voorzitter**: Dat getuigde toch van een mooie onafhankelijke opstelling? Zo nuttig waren die rapporten toch niet voor het liberale denken?

De heer **Hermans**: Ja. Dergelijke wisselingen in perceptie zijn mij vaker gebleken. Als je het filmpje terugdraait, kun je je erover verbazen, maar ik heb haar dat vaker zien doen. Ik heb vaker gezien dat pas op het allerlaatste moment, als het rapport min of meer ter vaststelling voorlag, de kwintessens van de boodschap opeens helder voor haar werd en dat zij een andere koers ging varen dan bij de voorbereiding.

De **voorzitter**: Hebt u uit de overlevering, of misschien uit eigen waarneming – u was op een gegeven moment weer terug – meegekregen hoe het allemaal liep rond discussies en vermoedens en opvattingen over wat later "het lek" is gaan heten, en hoe daarover is gecommuniceerd met de rijksrecherche?

De heer **Hermans**: Ik twijfel er nog steeds aan of er wel sprake is van een lek, want de informatie daarover is buitengemeen zacht. Eerst zou er zijn waargenomen dat er complete rapporten in tassen van kamerleden zouden zitten; er zouden bandjes zijn ingesproken en samenvattingen circuleren. Daar is nooit fysiek iets van gebleken, tot op heden. Ik ben heel benieuwd waar de rijksrecherche mee gaat komen op dit punt. Als het zo is, moet het traceerbaar zijn, lijkt mij, en had het al gebeurd kunnen zijn.

Ik kan mij niet voorstellen – en dat meen ik in alle oprechtheid – dat een van mijn mensen, zeg maar, het initiatief zou hebben genomen om dit aan wie dan ook buiten de organisatie ter beschikking te stellen, alleen al vanwege het feit dat het de beroepsethiek zou schaden. Het zijn volwassen, intelligente mensen. In de tweede plaats hadden zij er geen enkel belang bij, omdat het college nu juist een zekere versnelling had aangebracht in de publikatie. Dus

waarom zouden zij iets hebben gelekt?

De heer **Van Walsem**: Wel aan het departement.

De heer **Hermans**: Aan het departement is collegiaal een samenvatting in concept van een van de rapporten gegeven, en dat gebeurt herhaaldelijk. Er gaat natuurlijk allerlei informatie over en weer, in conceptstadia, om gewoon op basis van collegialiteit met elkaar van gedachten te kunnen wisselen. Dat zal ook in de toekomst zo gaan en dat is ook heel goed. Het gaat ook vice versa, uiteraard. Uiteraard moet je er van elkaar op aankunnen dat je met dat soort gegevens prudent omgaat en gegevens die je vertrouwelijk krijgt ook inderdaad vertrouwelijk houdt.

De heer **Van Walsem**: Het is oorlog! Prudent?

De heer **Hermans**: Ja. Ik weet niet wat u wilt suggereren.

De heer **Van Walsem**: U zegt: daar ga je collegiaal en zeer prudent mee om. De reactie van de ambtenaren van Sociale Zaken was: dit betekent oorlog.

De heer **Hermans**: Daarbij gaat het over de procedure en de publikatiedatum, niet over de inhoud.

De **voorzitter**: Wij als commissie worden geacht heel terughoudend te zijn waar het gaat om geruchten en dat soort zaken, want wij moeten het hebben van de feiten. Maar ik denk dat hardnekkige geruchten een soort feit op zichzelf kunnen zijn. Ze zeggen iets over het klimaat. Wat deden er over het lek aan geruchten de ronde op het CTSV?

De heer **Hermans**: Talloze. Noemt u maar. Ik heb, toen ik terugkwam, gemerkt dat men redelijk in paniek was, omdat het personeel door het bestuur of door sommige bestuursleden werd verdacht van lekken. En dat is natuurlijk uiterst kwalijk; het is een relatieve doodzonde, als dat zou gebeuren. Ik heb er ook heel veel zorg en aandacht aan besteed. Ik heb samen met Czyzewski de medewerkers die er maar enigszins bij betrokken waren, bij elkaar geroepen en toegesproken. Ik heb hen op het hart gedrukt dat dit soort dingen niet

kunnen, dat er mogelijk een onderzoek naar zou worden ingesteld en dat iedereen die de kans liep dat hij daarmee gedemaskeerd zou worden, de gelegenheid had om zich bilateraal bij ons te melden. Dergelijke acties leidden overigens tot niets.

Er waren vermoedens dat van de zijde van het bestuur zou zijn gelect en er waren vermoedens dat van de zijde van het departement zou zijn gelect. U zegt het maar.

De **voorzitter**: Goed. Ik kijk naar de collega's om na te gaan of iemand over dit onderwerp nog een afsluitende vraag heeft. De heer Reitsma.

De heer **Reitsma**: U hebt zonet gezegd dat in het ambtelijk overleg met uw directie op 17 november van de zijde van de ambtenaren van Sociale Zaken een zeer harde houding is ingenomen ten aanzien van het moment dat het rapport over de Ziektewet zou verschijnen.

De heer **Hermans**: Dat klopt.

De heer **Reitsma**: De staatssecretaris heeft in het debat gezegd: cruciaal is of hetgeen er in het bestuur en in het apparaat gebeurd is, beïnvloedend gewerkt heeft. Bent u van oordeel dat dit uiteindelijk beïnvloedend gewerkt heeft op de inhoud en het tijdstip van het verschijnen van de ziekte-wetrappen?

De heer **Hermans**: Zonder meer. Het heeft tot hoofdbrekens voor het management geleid. Na terugkoppeling van deze houding van het departement aan het bestuur, heeft dat daar ook z'n invloed gehad.

De heer **Reitsma**: Kunt u aangeven welke invloed het heeft gehad?

De heer **Hermans**: In ieder geval dat helder werd dat wij een groot dilemma hadden. Het is helder dat, als het bestuur de organisatie "in kramp jaagt" om met alle geweld rapportages versneld uit te brengen, terwijl het bestuur al met deze zorgen in de organisatie omgeven was, en als dat vervolgens leidt tot bijstelling in welke richting dan ook van zo'n traject, dat grote hoofdbrekens geeft, zowel voor het management als voor het bestuur. Men was zich ervan bewust – en daar is, naar ik heb begrepen, in de directie ook

indringend over gesproken – dat wat wij ook zouden doen, de geur van politieke beïnvloeding zou kunnen hebben.

De heer **Reitsma**: Dus uw conclusie is dat wat de staatssecretaris in het debat in maart heeft gezegd, namelijk dat het niet beïnvloedend heeft gewerkt, niet juist is. Uw conclusie is dat het wel degelijk beïnvloedend heeft gewerkt op het vaststellen van het rapport en van het tijdstip waarop het gepresenteerd is?

De heer **Hermans**: Zonder meer, ja.

De heer **Van Dijke**: Ik heb een mededeling gehoord waar ik een beetje van schrok. U hebt gezegd: het bestuur opereerde tamelijk politiek, althans wat betreft de beoordeling van sommige rapporten. Maar u hebt ook gezegd dat de politieke portee van rapporten vrij laat tot met name de voorzitter doordrong. Mag ik uit uw woorden concluderen, dat zij zich pas helemaal aan het eind bewust werd van de politieke portee?

De heer **Hermans**: Ja, dat is een terechte conclusie. Ik heb mij daar meermaals over verbaasd, maar ik kan niet anders dan deze indruk bevestigen. Ik heb gemerkt dat de voorzitter, met name gaande het jaar 1995, zich steeds minder inhoudelijk gedachten vormde over waar de organisatie mee bezig was en zich steeds meer procedureel opstelde. Dat kan een verklaring zijn voor het feit dat zij pas wanneer het produkt feitelijk op tafel lag, begreep wat de lading daarvan was. Maar dat is een hypothese.

De **voorzitter**: U duidt op een zekere spanning tussen enerzijds de wens om het CTSV "op de kaart te zetten", zeg maar: politiek te scoren, en anderzijds een wat laat ontdekte beduchtheid voor de inhoud van die rapporten.

De heer **Hermans**: Zeker. Er was een grote "drive" bij het bestuur om in de arena te treden, zichtbaar te zijn, en dat is ook heel gezond. Je moet als organisatie laten zien dat je er bent en dat je iets te zeggen hebt. Wij vonden dat prachtig, uiteraard; het is van belang voor de organisatie. Maar wij waren beducht voor de consequenties, en daarom hebben

wij al in januari 1995 in Heelsum daarvoor gewaarschuwd: weet wat je doet. Als medewerkers van de SVR hadden wij daar natuurlijk ook ervaring mee, bijvoorbeeld richting politiek en richting departement. Wij hebben ze dus gewaarschuwd en dat is meer dan genegeerd. Men heeft eigenlijk gesteld: dit hoort bij de stoffigheid van jullie organisatie; jullie hebben geen lef en wij zullen dat varkentje wel eens wassen. Dat was de houding. Ik denk dat pas heel laat in dat soort primaire processen doordrong wat de politieke portee van een en ander was en wat voor bommen men had laten maken; ik zal het maar gewoon zo zeggen. Sommige waren zelfs al min of meer ontstoken voordat men doorhad waar het naar toe ging.

De **voorzitter**: Mevrouw Sipkes nog, en dan ga ik echt afronden.

Mevrouw **Sipkes**: Er zat iets tegenstrijdigs in wat u zei. U zei dat na het beruchte overleg op die vrijdag, waar gezegd is: dan wordt het oorlog, dit aanleiding was voor het bestuur en de directie om eens even na te gaan denken.

De heer **Hermans**: Ja.

Mevrouw **Sipkes**: Maar tegelijkertijd zegt u dat u, wat het onderzoek betreft, alleen maar inhoudelijke bijdragen accepteert en dat u zich niet op één of andere manier zult laten leiden door een politieke beoordeling. Was het in dit geval dan anders?

De heer **Hermans**: Neen, dat is dan een misverstand.

Mevrouw **Sipkes**: U had natuurlijk wel door wat de politieke portee van het onderzoek was.

De heer **Hermans**: Dat dacht ik wel.

Er is een misverstand ontstaan. Ik heb in een eerdere bespreking gezegd dat ik beïnvloeding van het bestuur op de inhoud voor mijn rekening kan nemen, totdat men aan de werkelijke en feitelijke bevindingen gaat schaven. Dat kan niet. Daar zal ik mij ook tegen verzetten met alles wat ik heb. Ik kan er dus een heel eind in meegaan, wanneer men een rapport wil beïnvloeden in zijn conclusies, in zijn bestuurlijke reactie en misschien ook in de maatregelen die op basis van die bevindingen

worden gebaseerd. Daar heb ik mijn eigen ideeën over, maar dat vind ik in hoge mate een bestuurlijke verantwoordelijkheid en daar kan ik ook mee leven. Het wordt moeilijker als men een zigzagkoers gaat varen, want dan verg je veel van je personeel. Maar wat echt niet kan, vanuit welk belang dan ook, is de feiten anders voorstellen dan zij zijn.

Mevrouw **Sipkes**: Het feit dat er oorlog zou komen met het departement was dus voor de directie geen reden om de rapporten dan maar niet uit te brengen.

De heer **Hermans**: Neen, het was wel reden om over de termijn na te denken en over de consequenties die één en ander zou hebben.

De **voorzitter**: Het is helder. Ik dank u zeer voor uw komst.

De heer **Hermans**: Graag gedaan.

Sluiting 10.50 uur



# Verslag van het openbare gesprek in het kader van de werkzaamheden van de Tijdelijke onderzoekscommissie CTSV op vrijdag 7 juni 1996 in het gebouw van de Tweede Kamer der Staten-Generaal te Den Haag

vrijdag 7 juni 1996

Aanvang 11.00 uur

Geprek 7

**Gesproken wordt met de heer Czyzewski**

**Voorzitter: Van Zijl**

Aanwezig zijn voorts de leden van de commissie: Van Dijke, Klein Molekamp, Reitsma, Sipkes en Van Walsem, alsmede mevrouw Pe (griffier)

De **voorzitter**: Mijnheer Czyzewski. Hartelijk welkom. Wij hebben elkaar eerder gesproken, maar dat geldt voor iedereen die hier komt. Het is goed dat u nog een keer bereid was en in staat was om hier te komen, nu wij ons publiek verantwoorden voor onze werkzaamheden en wij waarderen het dat u ons daarbij behulpzaam wilt zijn.

U bent aanzienlijk korter in dienst geweest van het CTSV dan uw voorganger op deze stoel, de heer Hermans. Kunt u even kort schetsen hoe u aan deze klus begonnen bent, hoe het liep in het begin en wat uw beeld was van de organisatie waar u in terecht kwam? Wat was uw verwachtingspatroon en hoe heeft u zich voorbereid op uw nieuwe functie?

De heer **Czyzewski**: Tijdens de kennismakingsgesprekken die ik heb gevoerd met het bestuur over het aanvaarden van deze functie is mij een beeld aangedragen van een organisatie met heel veel interne problemen, heel veel ordeningsproblemen, heel veel managementproblemen en heel veel kwaliteitsproblemen. Mij is een beeld aangedragen van een werkveld met veel voetangels en klemmen. Verder waren wij het eens over de samenwerking tussen het bestuur en mijzelf. Wij waren het ook uitdrukke-

lijk eens over de wijze waarop wij ons in dat totaal aan problemen zouden bewegen: aan de ene kant behoorlijk kritisch en aan de andere kant meegaand in de dynamiek van dat wereldje. Wij wilden begrip tonen voor problemen en proberen die op te pakken.

Ik zou de leiding van de organisatie op mij gaan nemen als voorzitter van het nieuw te vormen managementteam en ik zou ook de ruimte krijgen voor het doorvoeren van een noodzakelijke reorganisatie. Toen ik effectief in dienst trad, medio september, hebben wij onze afspraken herbevestigd. Het was een heel goede start in een goede sfeer, heel open en heel direct. De wijze waarop wij zouden samenwerken en de wijze waarop wij onze taken zouden verdelen, hebben wij vervolgens gepresenteerd aan het voltallige personeel. Achteraf heeft het bestuur mij ook gecompimenteerd voor de wijze waarop ik dat had gedaan, omdat het heel verhelderend was voor het personeel. Zij kregen daardoor een indruk waar wij aan toe waren en wat er ging gebeuren.

Maar in de weken erna kreeg ik toch een ander beeld van de situatie.

De **voorzitter**: Daar komen wij nog op terug. Mijn vraag betrof uw verwachtingspatroon in de eerste dagen van uw werkzaamheden bij het CTSV of, beter gezegd, in de dagen daaraan voorafgaand en daar hebt u naar mijn smaak een heldere schets van gegeven.

Werd u daar een soort algemeen secretaris?

De heer **Czyzewski**: De functie heette directeur toezichtbedrijf. Men wilde een breuk met de oude

titulatuur. Ik was tevens voorzitter van een nieuw te vormen managementteam en in die zin eindverantwoordelijk voor de organisatie.

De **voorzitter**: Ik stel mijn vraag niet helemaal voor niets. Had u het gevoel dat u daar als algemeen directeur leiding zou geven aan het bedrijf, dus zowel inhoudelijk als bijvoorbeeld op personeelsgebied?

De heer **Czyzewski**: Zeker.

De **voorzitter**: Het laatste dus?

De heer **Czyzewski**: Zeker.

De **voorzitter**: Dat verhoudt zich eigenlijk meer met de functie van een algemeen secretaris.

De heer **Czyzewski**: Zo mag u het noemen: algemeen directeur of algemeen secretaris. Ik heb achteraf begrepen dat de interimmanager die er voor mij zat het zo heeft besproken met de ondernemingsraad en de andere directeuren. Ik heb daar ook geen misverstand over laten bestaan bij de eerste personeelsbijeenkomst waarin ik een presentatie gaf over de manier van samenwerken tussen het bestuur en mij. Het bestuur heeft dat bevestigd.

De **voorzitter**: Was u niet beducht voor zo'n stevige functie als algemeen directeur met zowel inhoudelijk als in organisatorisch opzicht flinke verantwoordelijkheden en met een bestuur dat zo kort op de organisatie zat?

De heer **Czyzewski**: Beducht is niet het goede woord. Het was natuurlijk wel een situatie waarin je moest



waken voor problemen. Daar heeft u gelijk in. Die hadden wij ook van tevoren goed doorgenomen. Wij zijn niet over één nacht ijs gegaan met deze vacature, het bestuur niet, maar ik zelf ook niet. Wij hebben uitgebreid gesproken over wat voor figuur ik ben: hoe ik opereer en hoe ik handel. Ook is gesproken over de positie die ik inneem, zowel organisatorisch als inhoudelijk en dat wil van tijd tot tijd een stevige positie zijn. Het bestuur heeft benadrukt dat het dat ook wilde en zocht. De leden van het bestuur hebben verschillende malen aangegeven dat zij, door de problemen die zij aantreffen bij de start van het CTSV, feitelijk dieper doorgedrongen waren in de organisatie dan wenselijk en verantwoord leek. Ze moesten nogal wat zaken naar zich toe trekken om problemen zichtbaar te krijgen en een nieuwe start te kunnen maken. Men wilde terug naar een andere, meer gedistantieerde rol. Uiteindelijk moet toch het bestuur een belangrijk scharnier zijn tussen de hele SV-wereld en degenen die het beleid maken, de politiek. Door de rol die men intern was gaan vervullen – in de ogen van het bestuur was dat een noodzakelijke rol – was men onvoldoende aan die andere rol toegekomen. Verder was van belang dat men zich realiseerde dat door de wijze waarop men had moeten beginnen voor het bestuur een nadelige situatie was ontstaan. Terugblikkend heb ik enige compassie met de bestuursleden gelet op de wijze waarop zij moesten beginnen. Ik denk dan ook dat er veel fout is gegaan in het implementatietraject. Door de manier waarop men moest beginnen, heeft men niet overal vrienden kunnen maken, ook niet in de organisatie. Eén van de ideeën, uitgesproken tussen hen en de headhunter, was dat ik zou kunnen helpen bij het herstellen van die balans, dat ik een gedeelte van die problemen naar mij toe zou kunnen trekken. In die zin zou ik hen kunnen ontlasten van een al te zware klus.

**De voorzitter:** U verwachtte voor uzelf een zekere onafhankelijke rol, een eigenstandig opereren. Ik geef daarvan een voorbeeld. U had een verzoek geaccepteerd van een TV-programma om daarin op te treden, het programma Buitenhof. Daarover is narigheid ontstaan. Ik geef dit voorbeeld omdat het iets

zegt over de wijze waarop u aankeek tegen de ruimte die u werd geboden en over de zienswijze van het bestuur.

**De heer Czyzewski:** Ik vind dit een wat ongelukkig voorbeeld. Er bestond tussen het bestuur en mij geen misverstand over de ruimte die ik zou krijgen om deze klus te klaren. Het was geen geringe, lichte klus; er zou veel gedaan moeten worden aan missievorming, organisatie- en inhoudelijke veranderingen. Men zocht een trekker die dit een aantal jaren zou kunnen oppakken. Bij herhaling werd mij gezegd dat ik daarvoor volop de ruimte zou krijgen, inclusief eigen bevoegdheden. Natuurlijk communiceer je met elkaar wanneer het gaat om hoofdpunten en politiek-bestuurlijke gevoelige punten voordat er beslissingen worden genomen, maar ik mocht nadrukkelijk mijn eigen pad volgen.

In die tijd ontving ik inderdaad een verzoek van "Buitenhof", niet in mijn functie van directeur-CTSV maar in verband met mijn oude bijstandsfunctie in Rotterdam. Gevraagd werd of ik een betoog wilde houden over schulden van bijstandsccliënten. Dat aanbod heb ik niet eerder aanvaard dan nadat ik het had besproken met de voorzitter van het bestuur die de PR-zaken deed en haar goedkeuring had verkregen. Ik heb die zaak expliciet aan haar voorgelegd. Immers, een dergelijk optreden houdt men niet geheim; het zou wat naïef zijn om te denken dat je zoiets buiten het bestuur om zou kunnen doen. Dat is ook niet mijn stijl van opereren. Dergelijke dingen moet je gewoon rechtuit zeggen. Ik heb haar ook gemeld wat globaal de inhoud van mijn optreden aldaar zou zijn. Ook onderstreepte ik dat het daarbij niet ging om mijn CTSV-positie.

**De voorzitter:** Toch is de indruk ontstaan dat u dat niet heeft gedaan. U geeft nu aan dat u de voorzitter in kennis heeft gesteld van de inhoud van dat optreden en dat zij ermee kon instemmen.

**De heer Klein Molekamp:** De voorzitter van het CTSV heeft in het verhaal dat ze hier heeft gehouden, gezegd dat u bij haar langs was geweest, dat u had gezegd dat u moest optreden bij een PvdA-afdeling in de provincie Utrecht en dat u en marge had vermeld dat

misschien, eventueel "Buitenhof" belangstelling zou kunnen hebben. Is dat een lezing waarin u zich kunt herkennen?

**De heer Czyzewski:** Neen. Expliciet en apart heb ik met de voorzitter de uitnodiging van "Buitenhof" besproken. De redacteur van dat programma had ik gemeld dat ik nog geen beslissing wilde nemen omdat ik een en ander eerst wilde bespreken met de voorzitter, gelet op de overgang naar mijn nieuwe functie. Daarnaast heb ik de voorzitter meegedeeld dat ik een uitnodiging had van de PvdA-afdeling Utrecht om daar een verhaal te houden over armoede en schulden in de bijstand. Wij hebben het er toen nog over gehad dat dergelijke zaken zorgvuldig moesten worden gescheiden. Ze vroeg mij of ik daarvoor voldoende aandacht had en dat had ik.

**De heer Klein Molekamp:** Het is duidelijk dat er wat dit betreft twee verschillende versies zijn. Toen u bij CTSV kwam, welk beeld had u toen van die organisatie? Er was een parlementaire discussie gevoerd over de onafhankelijkheid van de sociale partners – dat beeld was dus helder – maar hoe zag u het CTSV, was het een technocratische organisatie?

**De heer Czyzewski:** Ik beschouwde en beschouw het CTSV als een organisatie die in een lastige situatie zat en zit. Er is werkelijk sprake van een klemsituatie. Toezicht heeft aan de ene kant iets objectiverends; er zijn normen, regels, wetten enz. en je kijkt aan de hand daarvan of het goed of fout is gegaan. Aan de andere kant moet worden geconcludeerd dat de wereld van de sociale verzekeringen uiterst complex in elkaar zit. Veelal bevatten wetten en regels niet meer dan een kader waarbinnen nog nader een weg moet worden gezocht. Veelal kom je terecht in situaties waarin je moet accepteren dat de abstractie van wetten en regels niet altijd één op één past met de werkelijkheid van alledag. In die relatieve wanorde moet je een weg zoeken om zo goed mogelijk te voldoen aan de beleidsideeën die de politiek heeft geformuleerd. Dat is lastig. Je krijgt met heel veel invloedssferen te maken die men niet direct associeert met toezicht.

**De heer Klein Molekamp:** Denkt u

wat dit betreft aan een wat neutrale toezichtorganisatie of meent u dat er sprake moet zijn van een organisatie met profiel waarvan iedereen in de wereld weet dat het een club is die ergens voor staat.

De heer **Czyzewski**: Het is een wat zwart-wit-voorstelling maar in deze opstelling kies ik voor de term "neutraal", zij het met een taak-opdracht om ervoor te zorgen dat datgene wat door de samenleving is bedoeld en duidelijk is gemaakt via de parlementaire besluitvorming, ook wordt geëffectueerd. Tegelijkertijd dienen de problemen die bij de uitvoering van alledag naar voren komen, als een spiegel te worden voorgehouden aan parlement en politici.

De heer **Klein Molekamp**: Met een zekere terughoudendheid naar buiten toe.

De heer **Czyzewski**: Zeker.

De heer **Klein Molekamp**: Hoe verwachtte u bij uw aantreden dat uw relatie met het ministerie zou zijn?

De heer **Czyzewski**: Ik had een heel open relatie verwacht. Bij de voorbereidingen hebben het bestuur en ik heel expliciet gesproken over het vraagstuk van de onafhankelijkheid en de eigen positie en over de noodzaak om een vertrouwensrelatie op te bouwen met alle actoren op dit veld. Wèl begreep ik heel duidelijk van het bestuur dat men vond: wij zijn onafhankelijk en zo wensen wij de zaken ook in te vullen. Ik hield hieruit niettemin vanaf het begin het beeld over dat een goede en openhartige uitwisseling met het departement mogelijk zou zijn.

De heer **Klein Molekamp**: Ik verwijs in dit verband naar de befaamde speech van mevrouw Van Leeuwen van 17 november. Daarin onderstreept zij de onafhankelijkheid van alle spelers op het veld. Kon u zich in die visie herkennen of vond u dat zij daarmee wat te ver ging, gelet op uw visie op de wet?

De heer **Czyzewski**: Het gaat hierbij niet alleen om de lezing van de wet maar ook om de parlementaire behandeling. Ik denk dat er daar iets fout is gegaan. In ieder geval is er bij de bestuursleden een veel scherpere

mate van onafhankelijkheid blijven leven dan bij de staatssecretaris het geval was. Dat heeft een spanningsveld opgeleverd dat uiteindelijk elfenhalve maand in 1995 is doorgegaan. Pas tijdens het beruchte overleg van 11 december 1995 heeft de staatssecretaris wat dit betreft helderheid geboden in de zin van: tot hier en niet verder. Er zal ooit helderheid moeten komen over wat het parlement wel of niet precies heeft bedoeld. In de wet wordt in elk geval wel met nadruk verwezen naar de ministeriële verantwoordelijkheid; dat was voor mij een duidelijk gegeven. De speech van mevrouw Van Leeuwen drukte enerzijds een bepaalde wenselijkheid uit, maar riep anderzijds een fors spanningsveld met het wettelijke gegeven op.

In meer algemene termen zou ik de commissie willen voorhouden dat er in mijn ogen op dit hele werkveld, in alle bestuurlijke verhoudingen, een grote mate van onduidelijkheid bestaat in verband met de vraag welk type reflectie het parlement, het departement, de bewindslieden al dan niet willen met betrekking tot ontwikkelingen in de sociale zekerheid. Het kan het type reflectie zijn dat je in handen van een toezichthouder legt. Het kan het type reflectie zijn dat je elders legt. Je moet alleen wel ervoor zorgen, dat het totaal aan noodzakelijke reflectie geordend is. Ik stipuleer dat even, omdat de ontwikkelingen in deze wereld heel problematisch en complex zijn. Wij hebben soms vooraf niet altijd goed in de gaten wat de interdependenties zullen zijn van een actie aan deze kant op een heleboel andere terreinen.

De heer **Klein Molekamp**: Dat is helder. U vond eigenlijk dat mevrouw Van Leeuwen in de speech van 17 november iets te veel de onafhankelijkheid benadrukte. U voorzag dat daardoor een spanningsveld zou ontstaan met het ministerie van Sociale Zaken. Als directeur had u er wel begrip voor, dat Sociale Zaken toch enig contact onderhield. Kunt u iets meer zeggen over die contacten met Sociale Zaken, ook van u zelf?

De heer **Czyzewski**: Toen ik half september bij het CTSV begon, heb ik vrij snel afspraken gemaakt met de ambtelijke top van het departement. Een aantal mensen kende ik al, maar ik wilde kennis maken vanuit deze

functie. Ik kreeg van hen een aantal zorgpunten aangedragen, omtrent de start van het bestuur, de parachutering daarvan en geschonden relaties met het werkveld. Er was veel irritatie over het PR-beleid. De term "wij maken ons zorgen of er geen valse start is gemaakt" viel. Er zou veel tijd en energie in gestoken moeten worden om het de goede kant op te krijgen. Er waren in ieder geval diepe zorgen.

Er was uitdrukkelijk ook zorg omtrent de afstemming met het departement. In de ogen van het departement was er bemoeienis van bestuursleden met politiek actuele zaken. In ieder geval was voor mij op dat moment duidelijk, dat er een spanningsveld was tussen bewindslieden, top van het departement en bestuur omtrent de invulling van het begrip onafhankelijkheid. Als u mij, los van wat er in de wet staat, vraagt wat ik daarvan vind, kom ik op een ander verhaal dan ik nu aan het vertellen ben. Voor mij was in ieder geval heel duidelijk dat daar een spanningshaard bestond.

De situatie was een beetje paradoxaal. De contacten van het bestuur met het departement waren aan de ene kant intensief, over van alles en nog wat. Ik zei daarvan dat het onze eigen verantwoordelijkheid was, dat wij onze eigen knopen moesten doorhakken en dat het het departement niets aanging. Dat ging ook over heel zakelijke dingen, zoals begrotingsuitvoering. Aan de andere kant was er een behoorlijke distantie tussen het departement en het bestuur. De beelden van wat eigenlijk de missie, de rol en de taakinvulling zouden moeten zijn waren in mijn ogen toch behoorlijk uit elkaar gedreven, ondanks de intensieve contacten.

De heer **Klein Molekamp**: Daar hebt u beiden ook op gewezen?

De heer **Czyzewski**: Ja.

De heer **Klein Molekamp**: Is het juist dat u mevrouw Mulock Houwer daar midden december nog een keer op gewezen hebt, toen uw problemen vrij duidelijk in zicht waren? Wat heeft zij gezegd, toen u op 11 of 12 december zei dat het niet goed ging? Op 11 december heeft de staatssecretaris het bestuur toegesproken. Twee dagen later had u het gevoel, dat het bestuur de

staatssecretaris wel had aangehoord, maar niet gehoord.

De heer **Czyzewski**: Ik heb op grond van de verstandhouding die het departement en ik vanaf het moment dat ik in dienst trad bij het CTSV vrij snel hadden regelmatig, vanaf het moment dat mij helder werd dat het niet goed ging en ik tot mijn treurnis moest vaststellen dat ik er niet in slaagde het de goede kant op bijgestuurd te krijgen, signalen uitgezonden naar en informatie gegeven aan medewerkers van het departement. Het ging in mijn ogen niet goed intern, naar het werkveld en naar het departement. "Er zal hulp van jullie kant nodig zijn om dit in goede banen te leiden."

Dat heeft in ieder geval geleid tot agendering op 11 december.

De **voorzitter**: Aan wie precies hebt u die signalen gegeven?

De heer **Czyzewski**: Aan mevrouw Mulock Houwer en aan de heer Eijlander.

De **voorzitter**: Dat was ongeveer...?

De heer **Czyzewski**: Dat was in de periode van begin november tot en met december. In ieder geval al vrij snel.

De heer **Klein Molekamp**: En dat is opgepikt in het bestuurlijk overleg op 11 december?

De heer **Czyzewski**: Ja! Het heeft de staatssecretaris ertoe gebracht om een duidelijk standpunt in te nemen in het overleg en een aantal discussies te beëindigen. "Dit is mijn standpunt, dit is mijn mening en verder Schluss met die handel."

Ik heb een paar dagen later teruggekoppeld naar het departement. Mijn overtuiging was dat dit niet voldoende doorleefd werd door het bestuur.

De **voorzitter**: Zat u waar het gaat om de rolopvatting, de taakopvatting, de mate van effect-rapportages en dat type onderzoek, meer op dezelfde golflengte als de leiding van het departement?

De heer **Czyzewski**: Ik zou twee dingen willen onderscheiden. Ik vind dat er in een veel grotere mate reflectie op de sociale zekerheid in dit land nodig is om de zaak de

goede kant op te krijgen en allemaal te leren van de problemen die er zijn. Er moet veel meer verstandhouding worden verkregen tussen beleidsmakers en uitvoerders, want daar zit een gapend gat tussen. De grootte daarvan kunt u bijna niet overschatten.

Dat zou pleiten voor een veel duidelijker gemarkeerde, onafhankelijke positie van het toezicht, met in aanvulling daarop een aantal duidelijke uitspraken hoe u het totaal aan reflectie vorm geeft. Op dat moment was iets anders voor mij wel een gegeven. Er ligt een wet. Er is ministeriële verantwoordelijkheid. Er waren in mijn ogen problemen in bestuurlijke verhoudingen. Ik vind dat je de problemen dan op de goede manier moet bespreken, in die zin dat het niet goed gaat met de onafhankelijkheid van het toezicht, dat wij onvoldoende ruimte hebben om te opereren, dat wij niet kunnen doen wat wij moeten doen. Ik vind niet dat dit via incidenten besproken moet worden of tot clashes moet leiden.

In de ogen van het departement kwam het bestuur in onvoldoende mate toe aan de belangrijke taak van bijsturing in de kwaliteitsontwikkelingstrajecten. Het moest niet alleen tikken uitdelen bij rechtmatigheids-onderzoeken, maar ook verantwoordelijkheid nemen om qualiteits- en verbetertrajecten in gang te krijgen. De eigen verantwoordelijkheid van de uitvoerders moest daarbij onverlet worden gelaten. Er was een heel duidelijk signaal van het departement dat het op dat terrein ook niet goed ging. Daarmee was ik het eens. Ik heb uitdrukkelijk getracht, de communicatie tussen het bestuur en het departement op dit punt bijgestuurd te krijgen. Dat is echter nog iets anders dan wat naar mijn mening onafhankelijk toezicht zou moeten zijn. De wet is ook een gegeven.

De heer **Klein Molekamp**: Had u het idee dat het spanningsveld met het veld, met de uitvoeringsorganisaties en de bedrijfsverenigingen, specifiek lag aan het bestuur of was u van mening, dat er eigenlijk een natuurlijk spanningsveld is tussen de toezichthouder en het veld?

De heer **Czyzewski**: Er is altijd een natuurlijk spanningsveld tussen een toezichthouder en het werkveld. Dat

moet ook. Ik vind zelfs dat je dat moet ordenen, want anders krijg je misschien bedorven relatiepatronen. Dat zou heel slecht zijn. Tegelijkertijd heb ik in de tijd dat ik in de uitvoering van de bijstand zat geleerd, dat je, terwijl je recht doet aan die posities, recht doet aan het spanningsveld en aan de horzelfunctie van het toezicht, in staat moet zijn om een redelijke vertrouwensbasis te creëren. Als je dat doet, daag je daarmee de uitvoerder uit om meer te kijken naar zijn eigen zwakke punten dan een afdekstrategie door te voeren, dus eerlijk te zijn tegenover de toezichthouder, over de eventuele ernst van de situatie. Ik vind dat de toezichthouder dan wel gehouden is om mee te denken over de ruimte die nodig is om een verbetertraject in te gaan. Het bestuur en ikzelf hebben dat meermalen besproken in het voorbereidende traject, toen het erover ging welke attitude wij in dat spanningsveld moesten aannemen. Toen ik eenmaal bij het CTSV werkzaam was, ben ik geschrokken van het beeld dat ik in het werkveld aantrof over het bestuur.

De heer **Klein Molekamp**: Kunt u zich herkennen in de opmerking van de heer Etty, dat vergeleken bij het toezicht op de sociale verzekeringen het toezicht op de bijstand nog aanzienlijk veel slechter was? Hij zei dat het zo in ieder geval niet moest als wij het over toezichtsland hadden.

De heer **Czyzewski**: Ik denk dat het CTSV in principe een veel betere manier van toezicht houden is dan wat in de bijstand mogelijk is.

De **voorzitter**: Kunt u nog eens ingaan op een thema dat wij eerder met elkaar besproken hebben, of het toezicht sturend of juist wat minder sturend moet zijn? Er is ook nogal wat gedoe geweest over de vraag of je met sturend toezicht geen afbreuk doet aan de onafhankelijke positie van de toezichthouder. Is bij sturend toezicht de verdeling van de verantwoordelijkheid niet in het geding? Voorgangers van u hebben daarover gesproken. U hebt daar misschien iets van mee gekregen. Hoe kijkt u er tegenaan?

De heer **Czyzewski**: Ik vond de opvatting over sturend toezicht juist een van de slimmere benaderings-

wijzen in de NOSV. Natuurlijk is er een spanningsveld met onafhankelijkheid. Hoe houd je je handen schoon? Kijkend naar de stand van zaken in de sociale zekerheid als geheel, denk ik niet dat een soort rekenkamerbenadering mogelijk is. Je kunt er niet slechts van een grote afstand naar kijken en tegen de verantwoordelijke politici zeggen: dit is goed, dat is fout, wij signaleren dit en dat. In de sociale zekerheid is heel veel tegelijkertijd aan de hand. In mijn ogen is er veel te veel tegelijkertijd aan de hand. De uitvoering kan gewoon niet de kwaliteitsslagen maken die nodig zijn. Er is zoveel aan de hand en begrippenkaders zijn soms nog zo abstract in het aangeven wat men bedoelt, dat er gezocht moet worden hoe zich dat verhoudt tot de realiteit en dat je daartussen een regulator nodig hebt. Ik denk dat dat nodig is. Dat vergt heel veel van je bestuurlijke en politieke gevoel. Je kunt proberen om tot in extremis te scheiden wat nog aan de toezichthouder is en wat aan de bewindspersonen is. Op een aantal hoofdpunten kun je daar het een en ander over zeggen. Daarmee ben ik het zonder meer eens. Ik betwijfel echter zeer sterk of je dat volledig kunt afregelen. Ik vind dat te veel theorie en te weinig gevoel voor de problemen van alledag, die er gewoon zijn. Wat krijg je dan? Een heel subtiele verhouding tussen systemen en bestuurlijke posities, tussen ambtelijke apparaten ook. Het betekent dat je op een heel goede manier verantwoordelijkheden zo goed mogelijk moet definiëren in de systemen, maar dat je ook heel sterk moet kijken naar de werking van die systemen. Je moet niet alleen iets zwart-wit in een wet of in een regeling zetten, maar je moet veel meer de procesgang daaromheen goed bekijken. Je moet dan bekijken welke verstandhouding er moet zijn, welke posities wel of niet bekleed moeten worden met welke talenten. Vervolgens moet je kunnen vertrouwen op heel goed ambtelijk management en heel goed bestuurlijk optreden om tijdig in te schatten wat je nog kunt doen als toezichthouder en wat je uitdrukkelijk naar de politiek moet brengen. Ook daarin zit weer een nuanceverschil. Soms moet je dat in alle vertrouwelijkheid doen, in een briefwisseling met de staatssecretaris. Maar er zijn ook

momenten waarop ik zeg dat je het gewoon publiek kunt maken.

De **voorzitter**: Maar leidt zo'n groot grijs gebied van meedenken en het beoordelen van de omstandigheden vanuit het toezicht niet tot het risico dat uitvoeringsorganen of bedrijfsverenigingen gaan shoppen, namelijk de ene keer bij het toezichtorgaan, waar het gaat over meedenken en beleid maken, en de andere keer bij het departement, als men zijn zin niet krijgt bij het toezichtorgaan? Ze hebben dan immers allebei deze verantwoordelijkheid.

De heer **Czyzewski**: Ik denk dat shoppen eerder uitgelokt wordt in de situatie waarin je het heel rigide hebt afgeregeld. Het toezichtorgaan heeft gewoon te maken met het grijze gebied. Je kunt zeggen dat het grijze gebied een heel lastig iets is, maar het grijze gebied bestaat. Ik acht het niet mogelijk dat het binnen korte tijd weg is, want er zijn veel te veel ontwikkelingen in dat geheel. In een situatie van rigide scheiding van dat soort dingen zal naar mijn mening het shoppinggedrag veel sterker aan de orde zijn dan in de huidige situatie het geval is. Ik heb in mijn functie van directeur Toezichtbedrijf van het CTSV gesprekken gevoerd met verschillende uitvoeringsinstanties – het waren ambtelijke gesprekken – waarin een sfeer ontstond dat de ondertoezichtgestelden, zoals zij heten, zeiden: als jullie die openheid betrachten, stellen wij daar onze openheid tegenover. Dan kreeg je een Kladderadatsch van problemen te horen, maar ook voornemens en knelpunten die men ging aanpakken. Dan was er dus een volstreekte openheid. Vervolgens konden wij in die openheid heel goed markeren wat de uitvoeringsinstelling doet en wat het toezicht doet. Ik heb dat niet ervaren als het besmetten van je handen. Ik denk dat daarmee heel goed om te gaan is.

De **voorzitter**: Ik ga nog even naar de hoofdtaak van het toezicht houden en naar de organisatie. In welke mate was, toen u binnenkwam – u heeft het begin niet meegemaakt – het bedrijf qua kennis, know-how en attitude toegerust en toegesneden op de nieuwe taken? Wat moest eraan verbeterd worden? Wat heeft u daaraan gedaan in die periode?

De heer **Czyzewski**: Laat ik

beginnen met te stellen dat ik na een paar weken helder kreeg dat deze organisatie gemiddeld niet slechter was dan een andere. Er was mij qua management en qua kwaliteit wel een uitermate negatief beeld aangedragen omtrent de organisatie, maar na een aantal weken daar rondgelopen te hebben bleek mij dat de organisatie gemiddeld niet slechter was en is dan een andere. In die zin voel ik heel veel aan van datgene wat de jongste doorlichting door het bureau van Walter Etty heeft opgeleverd. Daar zie je ook een hoop knelpunten in, maar je ziet ook gewoon een heel goede voedingsbodem in dat geheel.

Wat mij verder trof was het feit dat de organisatie redelijk doodgeslagen was. Eigenlijk had tot op dat moment de reorganisatie niks opgeleverd, was de stelling. Er was een boel besproken en er waren veel verwijten gewisseld, maar er was geen doorbraak in de reorganisatie gerealiseerd. Tegelijkertijd trof mij zeer de bereidheid tot verandering in de organisatie, als je maar een open dialoog aanging, als je maar je eigen nek uitstak en als je maar aangaf dat je je eigen verantwoordelijkheid wilde nemen. Op basis van die bereidheid tot verandering heb ik in de eerste twee maanden van mijn bestaan in het CTSV op een rijtje gekregen waar de knelpunten zaten.

De heer **Klein Molekamp**: Daar komen wij straks op terug, als wij het hebben over de organisatie en over datgene wat er eventueel is misgegaan. De voorzitter had het net even over een aantal hoofdtaken, waaronder de toezichtstaak. Een van de andere taken is de onderzoekstaak. Het CTSV heeft onder andere als onderzoekstaak de effectiviteit van de wetgeving. Werd er naar uw mening aan dat onderdeel van de taak voldoende gedaan? Werd er voldoende gekeken naar de effectiviteit van de wetgeving?

De heer **Czyzewski**: Ik denk dat je dan eens goed moet kijken naar de variabelen die meespelen bij de effectiviteit. Je kunt het heel smal bekijken: wij hebben A en B in een wet gezet en hoe worden die in de praktijk geëffectueerd? Dat kun je een vorm van effectmeting noemen, maar dat zou niet de mijne zijn. De wet heeft ook een bepaald doel. Je wilt iets met die wet bereiken, bijvoorbeeld een verandering, een

vangnet of wat dan ook. Je wilt er in ieder geval iets mee bereiken. Ik denk dus dat je het veel breder moet bekijken. Je moet ook kijken naar het functioneren van organisaties, naar de maatschappelijke impact van allerlei wetten en regels en naar de manier waarop cliënten die afhankelijk zijn van die wetten en regels, daarmee geconfronteerd worden. Dat is dus een behoorlijk breed terrein. Pikant in dit geheel is natuurlijk waar precies de beleids-evaluatie zit. Dat is in mijn ogen niet goed afgeregeld.

De heer **Klein Molekamp**: U noemde onder andere de maatschappelijke impact. Dat is juist bij onderzoek een uitermate belangrijke taak. De Algemene Rekenkamer is daar ook actief in. Is die taak te combineren met de toezichtstaak die het CTSV heeft?

De heer **Czyzewski**: Mijn stelling is... Nee, ik zal het anders formuleren.

De heer **Klein Molekamp**: Ik licht het even toe. De toezichtstaak vereist vooral een grote neutraliteit en een onomstredenheid. Onderzoek naar maatschappelijke impact betekent dat je altijd omstreden wordt en in een maatschappelijk krachtenveld terecht komt. Hoe ziet u dat spanningsveld?

De heer **Czyzewski**: Maar zoals u het nu aanscherpt, gaat toezicht bijna alleen maar over rechtmatigheid. En dat is niet wat de wetgever bedoeld heeft. Ik zou dat ook niet juist vinden. Af en toe worden twee dingen te zeer tegenover elkaar gezet, namelijk de rechtmatigheid van een zaak en de doelmatigheid. In de organisatie die ik aantroef toen ik binnenkwam, waren dat ook twee aparte directies, twee aparte entiteiten zou je bijna kunnen zeggen. Langzaam maar zeker is voor mij helder geworden dat het onderzoek naar effecten, dus de effectanalyse, wel eens een heel goed bindmiddel had kunnen zijn tussen die twee begrippenparen. Natuurlijk kom je dan weer in een situatie waarin je als toezichthouder heel zorgvuldig moet opereren. Je moet uiteindelijk je toezichthoudende positie vrijwaren, markeren. Je moet kunnen blijven zeggen wat er gezegd moet worden. In mijn ogen was het overigens de doorslaggevende reden om in de organisatie aan de ene kant

het bestuur te hebben, dat met zijn handen vrij kon oordelen over de producten van de organisatie, en aan de andere kant een professionele organisatie die probeert om datgene aan te dragen waarover het bestuur uiteindelijk een stelling moet innemen.

De heer **Klein Molekamp**: Je ziet op een gegeven moment het spanningsveld ontstaan tussen het CTSV en Sociale Zaken, waarin Sociale Zaken zegt: effect-rapportages, een grote mate van terughoudendheid, want het tast jullie toezichtstaak aan. Eijlander is daar een aanhanger van. Op een gegeven moment kreeg je uit de ambtelijke stukken ook de indruk dat u en uw collegae dat ook vinden en dat vooral het bestuur van het CTSV veel meer aandringt op de beleidsmatige kant.

De heer **Czyzewski**: Dat het bestuur op het laatste aandrang, is juist. Dat is ook de missie die het bestuur – ik was er toen niet, maar ik heb dat begrepen uit gesprekken en uit de stukken – bij zijn aantreden heeft neergezet. Dat is heel uitdrukkelijk het geval. Vandaar ook dat ik daarstraks de opmerking maakte dat ik het zeer betreurd heb dat er tussen de insteek die men initieel, in januari 1995, gekozen heeft en het moment waarop er helderheid kwam op het departement, 11,5 maand voorbij is gegaan. Dat heeft een hoop ellende veroorzaakt, om het zo maar kort samen te vatten. Ik heb de mening van het departement gedeeld – ik was dus zelf van mening – dat er onvoldoende werd gedaan aan bijsturing. Dat is iets anders dan dat je zegt dat er te veel accent ligt op effectanalyse. De indruk van het departement, waarbij ik mij op dat moment wel wat kon voorstellen, was dat er zoveel tijd en energie in de effectanalyse ging zitten, dat er onvoldoende tijd en energie was om aan de bijsturing toe te komen. Die bijsturing had op dat moment onvoldoende aandacht van het bestuur en had nog onvoldoende aandacht, onvoldoende inbedding, in het apparaat. Let wel, bijsturing kun je je alleen maar permitteren als je een goede relatie met het werkveld hebt. Anders hoeft je er niet aan te beginnen. Ik denk dat hierin de crux zit van het uiteenlopen van posities.

De heer **Klein Molekamp**: Stel dat

u de vrije hand van het bestuur had gekregen. Wat waren dan uw prioriteiten geweest bij de taakuitvoering en waar zou u prioriteiten leggen bij de aanpassing van de organisatie?

De heer **Czyzewski**: Er was voor de prioriteiten die ik stelde, draagvlak in de organisatie in de twee maanden dat ik heel intensief met alle lagen van de organisatie heb gecommuniceerd over de vraag wat wij moesten doen. De prioriteit was ten eerste het opheffen van de bestaande directies, dus de verkokering doorbreken. Ten tweede was dat het onderscheiden van het takenpakket in een aantal cyclische activiteiten, zaken die jaar in jaar uit moeten doorgaan en die je kwalitatief heel goed moet borgen; daar mag geen misverstand over bestaan. Ten derde was dat het op poten zetten van een projectenstructuur om wat inhaalslagen te plegen waar gaten waren gevallen, om een aantal innovaties in te voeren, andere methoden en technieken om beter grip te krijgen op de problemen in de buitenwereld, en om te voldoen aan een aantal politieke, bestuurlijke ad hoc-zaken. Dat geheel zou moeten worden aangestuurd door een nieuw type management. Het was mijn ambitie om dit in heel korte tijd ingevoerd te krijgen. Hierover was ook overeenstemming in de organisatie ontstaan; de ondernemingsraad wilde het accepteren. Wij waren het na een lang debat in de directie het er eigenlijk allemaal over eens geworden dat wij er op dat moment niet toe in staat waren, de organisatie definitief neer te zetten zodat die vier, vijf jaar vooruit kon. Wij konden niet verder kijken dan pakweg anderhalf jaar vooruit. Er was nog te veel aan inhoudelijke ontwikkeling nodig alvorens wij konden zeggen: dit is het toezicht waar wij voor staan en op die manier effectueren wij het.

De heer **Klein Molekamp**: Was dat allemaal prima in de bestaande wetgeving te passen of vindt u dat de wetgeving op een aantal onderdelen nog wat verduidelijkt moet worden, vooral in de relatie met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid?

De heer **Czyzewski**: Ik denk dat het laatste nodig is, zonder meer, maar dit laat onverlet dat je de reorganisatie gewoon kunt doorvoeren en zo

een betere taakeffectuering kunt realiseren.

De heer **Klein Molekamp**: U kijkt nu vooral even naar de taken die het CTSV...

De heer **Czyzewski**: Binnen het keurslijf van de wet die er is, was het gewoon in heel korte tijd af te regelen. Er was veel animo in het bedrijf en veel medewerking onder leidinggevendenden om posities op te geven en nieuwe aan te gaan.

De heer **Klein Molekamp**: U kijkt nu naar de interne kant. De taak van de commissie is ook te rapporteren over de externe kant. De vraag is dan of er in de wetgeving nog dingen veranderd moeten worden omdat zij niet duidelijk zijn. In deze context vraag ik u of de wetgeving helemaal helder was. Het bestuur ging erg op de legistische weg zitten, zich hierbij beroepend op de wet. Het vond dat het de speelruimte miste om iets anders te doen dan de wet te volgen. Vindt u dat er best wat meer ruimte in de wet gecreëerd kan worden, misschien met een experimenteerartikel? Wij hebben hier gisteren een aantal voorbeelden gehad; ik zal ze niet herhalen.

De heer **Czyzewski**: Ik denk dat ideeën zoals experimenteerartikelen zeker goed zijn. Als het CTSV echt op stoom komt en gaat produceren wat het moet produceren, zullen er zeker dingen bij het departement en de Kamer komen. U zult dan moeten bekijken of die passen binnen de huidige wetgeving en of de wetgeving inderdaad aangepast moet worden. Dat zie ik eraan komen. Dat is dus een correcte interpretatie.

Binnen de huidige wet kun je wel veel meer bereiken dan thans gebeurt. Dat is iets anders. Dat wettische is aan de ene kant een gevolg van datgene wat er in de wet staat en aan de andere kant een interpretatie hiervan. Natuurlijk zijn wij ervoor om wetten toe te passen en moeten wij controle op de toepassing houden, maar tot het onmogelijke is natuurlijk niemand gehouden. Je zult je er soms rekenschap van moeten geven dat in uitvoeringsinstellingen de laatste jaren zulke ingrijpende reorganisaties hebben plaatsgevonden, dat die wel een effect moeten hebben op de kwaliteit van de uitvoering. Hiervoor

hoef je de wet niet aan te passen. Dat kun je gewoon communiceren met elkaar. Daar kan helderheid over zijn tussen het CTSV en het parlement en tussen het CTSV en de staatssecretaris. Je zult daarvoor, met een schuine blik naar mijn nieuwe functie, gedoogruimte moeten accepteren. Dit neemt niet weg dat u in dat traject nog regelmatig ermee geconfronteerd zult worden dat u toch eens opnieuw naar de wet moet kijken.

De heer **Klein Molekamp**: Vindt u dat de gedoogruimte tussen het CTSV en de staatssecretaris tot stand moet komen of dat ook de Tweede Kamer er een rol bij moet spelen?

De heer **Czyzewski**: De Tweede Kamer moet er een rol in spelen.

De heer **Klein Molekamp**: Voordat wij naar de Ziektewet overgaan, vraag ik u nog wat er is misgegaan. U kunt natuurlijk "veel" zeggen, maar misschien kan het iets uitvoeriger. Was het bestuur in uw ogen te ambitieus bij zijn start? Is dat een punt waarop het volgens u fout is gegaan?

De heer **Czyzewski**: Voor mij is dat lastig te beantwoorden, omdat ik het alleen uit de tweede hand dan wel uit stukken heb. Als ik het voor mij zelf zo'n beetje optel, denk ik: ja. Overigens heb ik er met het bestuur op een andere manier over gesproken, toen ik met de bestuursleden kennismaakte. Toen was er een relatievere opvatting over sturing. In de discussies die ik daarna teruggekoppeld heb gekregen, en in de stukken die ik heb gelezen, ging de sturing naar mijn mening vele slagen te ver. Die positie kon je niet innemen. Dat heeft zeker een probleem opgeleverd.

De heer **Klein Molekamp**: Was de organisatie toegesneden op het ambitieniveau dat het bestuur bij zijn aanvang had, of had het bestuur er veel meer tijd voor moeten nemen omdat de organisatie er nog niet rijp voor was?

De heer **Czyzewski**: De organisatie was er niet op toegesneden en er was ook zorg in de organisatie. O jee, wat moet dit opleveren? Gaat dit wel goed richting departement? Gaat dit niet te ver?

Verder denk ik dat de hele ombouw van de SVR naar het CTSV onderschat is, op twee manieren. Aan de ene kant heeft men zich er niet voldoende rekenschap van gegeven wat er in SVR-huize eigenlijk al was veranderd, welke impact dat heeft gehad en welke evaluaties op termijn hieraan gekoppeld moesten worden. Aan de andere kant denk ik dat het hele implementatietraject van het CTSV inhoudelijk en organisatorisch zwaar onderschat is.

De **voorzitter**: U zegt dat u in de organisatie het gevoel signaleerde dat het misschien te ver ging, ook in de relatie met het departement. Was er ook niet het gevoel dat er eindelijk een bestuur was dat de organisatie stevig op de kaart zou zetten, politiek zou scoren, beleidsinteressante zou dingen doen, een relatie met het parlement zou onderhouden?

De heer **Czyzewski**: Er was in de organisatie vreugde over het feit dat er een onafhankelijk bestuur kwam en dat men als organisatie en als bestuur inderdaad datgene kon zeggen wat in de ogen van de organisatie allang gezegd had moeten kunnen worden. Dit is iets anders dan het ambitiepeil dat het bestuur uitstraalde; dat zijn twee heel verschillende dingen. De vreugde in de organisatie over die mate van onafhankelijkheid was heel groot. Ik weet wel van collega-directeuren dat men het bestuur gewaarschuwd heeft: pas op, je kunt problemen krijgen als je je rol op die manier invult zonder dat het expliciet gemarkeerd is in gesprekken tussen de staatssecretaris en het bestuur of tussen het parlement en het bestuur, en zonder dat het in de wet gemarkeerd is. Dit neemt niet weg dat er in de organisatie een grote behoefte aan is om helder te krijgen welke mate van onafhankelijkheid het toezicht gegeven wordt, dus welke type reflectie u op de sociale zekerheid wilt hebben.

De heer **Klein Molekamp**: U zei net dat de organisatie nog niet helemaal op dat ambitieniveau toegesneden was. Was het veld wel op dat ambitieniveau toegesneden of werd dat ook een beetje erdoor overvallen?

De heer **Czyzewski**: Ik denk in zekere mate wel. Daarbij speelt het

natuurlijk ook een rol hoe je bestuurlijk optreedt, hoe je communiceert, hoe je probeert een dialoog met het werkveld aan te gaan. Ik denk dat hierin veel fout is gegaan.

**De heer Klein Molekamp:** In hoeverre is er een zekere natuurlijke spanning in die verhoudingen? Hebt u het idee dat er ook een spanning was na het rapport van de commissie-Buurmeijer, waar het veld niet erg goed uitkomt?

**De heer Czyzewski:** Een grote makke in het geheel was het gigantische wantrouwen tussen bestuur en werkveld. Op het moment dat ik met problemen uit het werkveld aankwam en enig begrip hiervoor uitstraalde, kreeg ik vrij snel te horen: Sjef, laat je niet in het wheelen en dealen van de sociale partners trekken. In mijn ogen waren het echter reële problemen en ik heb nimmer geproefd dat de sociale partners weer op de bestuursstoelen van het toezicht wilden plaatsnemen. Op geen enkele manier heb ik dat beleefd. Nergens! Maar er is bij de introductie van het bestuur en wellicht bij de missie die ze hebben meegekregen van wie dan ook uit de politiek, in de richting van het werkveld een heel duidelijk wantrouwen meegegeven in de zin van: gij zult niks en niemand vertrouwen. Dat heeft men ook zo uitgestraald. Ons zal niets ontgaan. Dat heeft ertoe geleid dat er in eerste instantie een heel scherp, wettisch standpunt werd ingenomen waardoor allerlei heel reële problemen tussen wal en schip verdwenen. Datzelfde wantrouwen is ook naar binnen, naar de organisatie, geuit. Niks en niemand – ik chargeer even, maar dat is voor de helderheid – of eigenlijk toch maar heel weinig was te vertrouwen in het eigen apparaat. Men steunde voornamelijk op inhuurkrachten of op mensen die van buiten kwamen. Dat is een heel gevaarlijke strategie.

**De heer Klein Molekamp:** U zegt dat een gigantische achterdocht zowel intern als extern misschien wel een van de hoofdoorzaken is geweest. Dat wantrouwen zou nog ergens door zijn gevoed?

**De heer Czyzewski:** In dat wantrouwen komt natuurlijk het beeld uit de Buurmeijer-enquête naar voren, alhoewel ik mag vaststellen

dat de voorzitter van die enquête zich in ieder geval een vertrouwensrelatie heeft verworven in het bestuur van de organisatie die hij thans leidt. Er is dus een sprong te maken. Maar dat wantrouwen zit zeer zeker in die enquête. Op de een of andere manier heb ik het toch zo geproefd dat voor het bestuur het rapport feitelijk de start van het CTSV was. Toen traden zij immers aan. Ik denk dat dit niet helemaal realistisch is. Er is natuurlijk heel veel gebeurd tussen de afronding van die enquête, de parlementaire behandeling en 1 januari 1995. Vervolgens zullen wij met elkaar moeten accepteren – dat kan heel lastig zijn, zeer zeker voor een toezichthouder – dat er ontwikkelingsprocessen nodig zijn. Je kunt het organisatorisch en inhoudelijk niet van de ene dag op de andere dag klip en klaar geregeld hebben. Daar is veel meer tijd voor nodig. Er is ook acceptatie nodig dat er fouten gemaakt moeten kunnen worden. Het zal niet anders zijn.

**De heer Klein Molekamp:** Werd dat wantrouwen nog sterk gevoed vanuit het ministerie?

**De heer Czyzewski:** Niet door de ambtenaren met wie ik te maken had. Die waren juist blij met mijn stelling dat er zwaar geïnvesteerd zou moeten worden in het herkrijgen van een vertrouwensrelatie met het werkveld.

**De heer Klein Molekamp:** Wel door anderen?

**De heer Czyzewski:** Daar heb ik dan niet bij gezeten. Ik wil wel iets verder gaan. Het heeft in de bestuurlijke opstelling wel heel duidelijk meegespeeld. En de bestuurders waren afkomstig uit politieke partijen. Ik neem dus aan, dat het ook zo in die politieke partijen op de een of andere manier gespeeld heeft.

**De heer Klein Molekamp:** U heeft het gevoel dat het wantrouwen bij de politiek aanzienlijk groter was dan in het ambtelijk apparaat?

**De heer Czyzewski:** Ja.

**De heer Klein Molekamp:** Dat is helder.

Wij hebben het zojuist gehad over het gezagsprobleem. U heeft dat aangekaart bij het ministerie. Kunt u

er iets meer over vertellen? Op welke wijze heeft u dat aangekaart en wanneer en kunt u iets zeggen over de reacties daarop?

**De heer Czyzewski:** Ik heb het in eerste instantie bij het bestuur zelf aangekaart. Wij hadden met elkaar een heel duidelijke afspraak toen wij gezamenlijk aan deze klus begonnen, althans toen ik mij in de rijen kon scharen, dat wij heel open en eerlijk aan elkaar zouden melden wat wij tegenkwamen. Ik deed dat in mijn bilaterale werkoverleggen die zo ongeveer dagelijks met de voorzitter werden gehouden. Ik deed dat ook in apart overleg met het bestuur. Ik heb hen heel uitdrukkelijk meegedeeld welke beelden ik extern aantrof. Die logen er niet om. Soms gingen die in de grappen makende sfeer en soms in de heel strenge sfeer. Ik heb daarbij getracht uit te stralen, dat het een gezamenlijke missie zou zijn van bestuur en mij, van bestuur en directie en het hele CTSV-apparaat, om door dat probleem heen te komen. Dat betekent wel dat je enige openheid moet geven en dat je het probleem moet willen aanpakken. Dat is mij niet gelukt en dat betreurt ik nog steeds zeer, want ik denk dat daarin het kernpunt zit van de ontwikkeling van de problemen. Te veel is men mij gaan zien, denk ik, als een tegenstander in plaats van als een medestander ook al bracht ik soms een pijnlijke boodschap over. Ik durfde dat omdat wij bij de voorbereidingen tot een van mijn heel uitdrukkelijke taken hadden gedefinieerd: het slaan van een brug tussen de CTSV-organisatie en de uitvoeringsinstellingen. Ik zit niet in de bestuurlijke zuivere positie, waarin je als toezichthouder je handen helemaal schoon moet kunnen houden, maar ik zit in een directiefunctie. Ik kon dus iets makkelijker over die brug heen naar de uitvoeringsinstellingen. Toen ik tot de conclusie kwam dat niet alleen ik niet maar ook mijn collega-directeuren er niet in slaagden om dat op de een of andere manier bespreekbaar te krijgen en toen toch wel heel manifest werd dat het een dominant probleem was in het intern functioneren van het CTSV – alle medewerkers hebben er ook extern mee te maken – toen ook helder werd dat uitvoeringsinstellingen de neiging kregen het CTSV te passeren – shopping-gedrag – heb ik dat probleem neergelegd bij verschil-

lende departementale vertegenwoordigers. Ik deed dat in de zin van: ik kom hier niet goed doorheen, kunnen jullie mij helpen bij het bespreekbaar krijgen van dit probleem?

De heer **Klein Molekamp**: Toen u dat wantrouwen overbracht, werd dat wantrouwen eigenlijk op u geprojecteerd?

De heer **Czyzewski**: Zeker.

De heer **Klein Molekamp**: Toen dat wantrouwen er eenmaal was, ging het ook vrij snel mis in de organisatie. Toen kwam de heer Kordes. Wat vond u van het optreden van de heer Kordes en de komst van de heer Kordes?

De heer **Czyzewski**: Ik heb het optreden van de heer Kordes als zeer verfrissend ervaren.

De heer **Klein Molekamp**: Ik wil eigenlijk eerst iets horen over de komst van de heer Kordes en daarna pas over zijn optreden.

De heer **Czyzewski**: De directie heeft eind november, begin december meermalen bij het bestuur aangedrongen op het inschakelen van een externe kracht om de spanning die er groeide tussen bestuur en directie en die verlamd werkte op de organisatie, bespreekbaar te krijgen. Wij hebben gezegd: het lukt ons niet goed om dat met elkaar bespreekbaar te krijgen; wij krijgen blijkbaar niet goed over het voetlicht wat ons dwars zit en jullie zijn niet goed in staat om goed op ons over te brengen welke aarzelingen jullie daarbij houden; het was toch meer een buiten de orde stellen van een aantal problemen in plaats van gezamenlijk te trachten verder te komen. Wij hebben dus vrij snel gevraagd om een derde partij in te schakelen. Laten wij een bemiddelaar vragen om te kijken hoe, wat, waar. Ik heb op dat moment tegenover de voorzitter maar ook tegenover het voltallige bestuur, maar wel buiten mijn mededirecteuren om, aangegeven dat als uit zo'n poging zou blijken dat bestuur en ik niet de goede mix waren, ik graag bereid was mijn zetel op te offeren en iets anders te gaan doen buiten de organisatie. Ik wilde daarmee een opening krijgen in dat wantrouwen,

want dat was verstikkend in het geheel.

Vervolgens is pas na enorm veel aandringen en toen de problemen eigenlijk al behoorlijk vastliepen en ik ook een week was uitgevallen vanwege ziekteverlof, eenzijdig door het bestuur de heer Kordes ingeschakeld. Ik heb dat niet prettig gevonden, want ik vond dat als je iemand in zou inschakelen je iemand moest kiezen die het vertrouwen had van beide partijen. Maar goed, ik kende de reputatie van de heer Kordes wel, maar ik had hem nooit persoonlijk gesproken. Ik vond dat dus geen goede start. Maar de heer Kordes heeft wel een ultieme poging gedaan om een aantal zaken op een wat hoger niveau te tillen en bespreekbaar te krijgen, variërend van: bestuur accepteer en geef ruitelijk toe dat er dingen fout zijn gegaan, ook in de richting van de directeuren – dat speelde niet eens zozeer tegenover mij maar wel tegenover de andere directeuren die er al een jaar bij bungelden en dat is niet goed voor de sfeer – tot: durf ook te praten over het externe gezagsprobleem, waarvan de staatssecretaris overigens op 11 december het hoge woord "gezagscrisis" in de mond heeft genomen.

De heer **Klein Molekamp**: U zag op een gegeven moment dat proces met de heer Kordes mislopen of kwam dat voor u onverwacht?

De heer **Czyzewski**: De gesprekken met de heer Kordes gingen op zichzelf aardig. Er konden dingen over tafel gaan. Tegelijkertijd speelde er voor mij ook wat anders. De zaak escaleerde tussen bestuur en mij. Gegeven het feit dat ik het externe wantrouwen aan de orde had gesteld, gegeven het feit dat ik aan de orde had gesteld de grote interne kloof tussen bestuur en apparaat en ook het wantrouwen daar. Gegeven het feit ook dat ik had aangegeven dat ik mij niet serieus genomen voelde in mijn functie; ik zou immers een reorganisatie gaan doen, had geïnvesteerd in het krijgen van commitment in het apparaat. Terugblikkend denk ik: had men mij die ruimte maar gegeven dan was de verstandhouding tussen bestuur en apparaat er daarna echt anders bij komen te staan want het apparaat had vertrouwen in de keuze van het bestuur om mij op die plek te zetten. Maar omdat ik die ruimte niet kreeg

heb ik gezegd: zo kan ik niet werken en zo faal ik straks en dat laat ik niet passeren, en ontspon zich een situatie waarbij het bestuur steeds nauwer ging definiëren wat ik wel en niet mocht, wat ik wel en niet moest voorleggen, welke stappen ik wel en niet kon zetten. Mijn handen werden eigenlijk steeds verder gebonden. Dat ging synchroon met de gesprekken met de heer Kordes. Op een gegeven moment werd mij het verschil tussen de gesprekken met de heer Kordes en de bilaterale gesprekken die ik moest hebben met het bestuur, te groot. Dat kon ik niet meer verenigen; het waren ijsschotsen die uit elkaar dreven. Bovendien speelde het zelfs uiteindelijk zo scherp dat er advocaten aan tafel moesten komen.

De heer **Klein Molekamp**: Ik ga weer even terug. Het escaleerde tussen u en het bestuur. Wanneer had u het gevoel: dit klikt niet meer, dit is hopeloos?

De heer **Czyzewski**: Dan moet ik iets terug in de tijd. Na twee maanden in dienst te zijn geweest, had ik het gevoel: dit hijs ik niet, ik ga weg, anders komt er een gigantisch probleem en dat wil ik niet. Ik heb mij stilletjes tot een andere headhunter gewend met de mededeling dat ik in was voor een andere functie.

De heer **Klein Molekamp**: Wanneer was dat?

De heer **Czyzewski**: Eind november. Op dat moment zag ik geen kans om erdoorheen te breken. Mijn collega's van de directie, maar ook leden van de ondernemingsraad kregen dat in de gaten. Zij hebben mij aangesproken op het feit dat mijn tempo stilviel, dat ik sommige dingen niet meer deed, dat ik mij terugtrok. Uiteindelijk heb ik opening van zaken gegeven tegenover een aantal directe collega's. Die zeiden toen: wij begrijpen het, maar als je nu wegloopt, zadel je ons op met een probleem, want dan komt de volgende interimmanager binnen en wij hebben net een ander gehad. Door hen heb ik mij laten overtuigen om toch nog een nieuwe poging te doen om het probleem bespreekbaar te krijgen. Tot op dat moment wilde het bestuur de discussie tussen bestuur en directie over de reorganisatie exclusief met mij voeren en niet



met andere directeuren, die daar toch ook goede opvattingen over hadden. Men heeft toen gezegd: wij gaan proberen het te collectiviseren, wij gaan kijken of wij jou die steun kunnen geven, of wij er gezamenlijk wel doorheen kunnen breken. Toen kreeg ik weer hoop. Rondom de kerstdagen was ik echter niet vrolijk. Ik had het gevoel dat wij er niet uitkwamen, tenzij – daar zet ik een dikke streep onder – er een echte bemiddelaar zou komen, tenzij er al op dat moment door het departement zou worden ingegrepen. De heer Kordes waardeerde ik, maar hij was geen echte bemiddelaar. Hij kon niet sturend in de problematiek optreden.

De heer **Klein Molekamp**: Op een gegeven moment had u het gevoel dat u het gezien had. Hebt u dat eind november aan het bestuur gemeld?

De heer **Czyzewski**: In de loop van de maand november heb ik tegen het bestuur gezegd: als dit zo doorgaat, dan moet ik iets anders gaan doen. Ik heb dat begin januari herhaald.

De heer **Klein Molekamp**: Is toen ook gesproken over een gouden handdruk?

De heer **Czyzewski**: Nee, u weet dat ik zo'n man niet ben. Ik heb geweigerd om op die manier het CTSV te verlaten. Sommige mensen vinden mij daarom een sukkel, omdat ik volgens hen heel wat had kunnen opstrijken. Daar ben ik echter niet voor in. November of eind oktober is er een keer een etentje met het bestuur geweest tijdens hetwelk wij een aantal dilemma's, maar ook de verstandhouding hebben doorgenomen. Jongens, dit kan zo niet. Ik kan zo niet werken. Jullie gaan in mijn ogen in sneltreinvaart de afgrond in. Dit gaat gewoon hartstikke fout. Als dit niet bijgestuurd wordt, moet ik weg. Ik moet een andere baan vinden of wij moeten tot een chique regeling komen dat ik gewoon iets anders kan gaan doen. Op dat moment speelde de affaire met die procureur-generaal. Het bestuur zei daarop: nee, wij mogen niet dat soort verschijnselen hebben. Ik zei: pas maar op, want ik denk dat ik beter kan onderhandelen, dus je weet niet waar je aan toe bent. Het was een grap, niet meer dan dat.

De heer **Klein Molekamp**: U vond u zelf een betere onderhandelaar dan Van Randwijck. Het bestuur heeft in uw humor een zekere ondertoon gevoeld.

De heer **Czyzewski**: Dat mag ook, want ik had daarvoor in mijn bilaterale contacten met de voorzitter al gezegd: Dian, als het zo doorgaat, zijn wij niet het goede koppel en moet ik gewoon iets anders gaan doen. Ik heb dat in januari tegenover het bestuur herhaald. Als het zo is, dan doe ik het, maar ik heb wel het recht op een goed verhaal en jullie hebben daar belang bij, want je zit met een organisatie die wel veel vertrouwen in mij heeft, maar niet in jullie.

De heer **Klein Molekamp**: Wanneer hebt u het ministerie laten weten dat u het voor gezien wilde houden?

De heer **Czyzewski**: Eind november.

De heer **Klein Molekamp**: Bij wie?

De heer **Czyzewski**: Bij de heer Eijlander en mevrouw Mulock Houwer.

De heer **Klein Molekamp**: Wat was hun reactie?

De heer **Czyzewski**: Hun reactie was dat ik vooral de zaak niet te snel moest opgeven. Gegeven de ontwikkeling van het CTSV en de problemen in de bestuurlijke positionering, zou het een groot probleem zijn als ik zou wegvallen in de zin van opvattingen over de inhoud van toezicht, in de zin van de prioriteiten die wij zouden moeten stellen. Bijsturing stond hoog op de agenda. Er moest bijgestuurd worden. Men heeft mij uitdrukkelijk te verstaan gegeven dat er, als ik zou weggaan, een gat zou vallen, waarmee een probleem zou ontstaan voor het herstel van het CTSV.

De heer **Klein Molekamp**: Gaf men u ambtelijk aan dat men liever had dat het bestuur zou vertrekken?

De heer **Czyzewski**: Nee, dat hebben wij in die tijd niet zo besproken. Uiteindelijk is gezegd: wij gaan ook een poging doen om in het bestuurlijk overleg dat er verder moet komen, een bijdrage te leveren aan de bijsturing van het bestuur. Er zou uitdrukkelijk ook gecommuni-

ceerd worden met de politiek verantwoordelijke personen.

De heer **Klein Molekamp**: Hebt u gevraagd om een bemiddelaar? Hebt u die vraag expliciet gesteld?

De heer **Czyzewski**: Niet in de periode van eind november, maar in de loop van december heb ik tegen meerdere personen gezegd dat wij er alleen zouden kunnen uitkomen met een ingreep van een externe bemiddelaar. Dit gebeurde na het beruchte overleg van 11 december, want daarna observeerde ik dat het bestuur weliswaar een aantal taken wegdrokte, maar dat het verder geen attitudeverandering vertoonde.

De **voorzitter**: U hebt in die periode als het om uw eigen positie ging, maar ook in algemene zin gesproken over de gespannen relatie tussen bestuur en directie. Is dat meerdere keren gebeurd?

De heer **Czyzewski**: Ja.

De **voorzitter**: Met de heer Eijlander?

De heer **Czyzewski**: Ja.

De **voorzitter**: Met mevrouw Mulock Houwer?

De heer **Czyzewski**: Ja.

De **voorzitter**: November, december kon men dus goed op de hoogte zijn van de gespannen relaties in de leiding van het CTSV.

De heer **Czyzewski**: Ja.

De **voorzitter**: Heeft u met hen ook gepraat over de mogelijke gevolgen hiervan voor de opdracht van het CTSV? Ik denk bijvoorbeeld aan de vraag of de productie eronder leed.

De heer **Czyzewski**: Ik heb aangegeven dat als het zo zou doorgaan, je rekening zou moeten houden met taakuitval. Het CTSV moest een aantal nieuwe dingen gaan doen. Wij moesten dus een innovatietraject in. Het was echt vijf over twaalf. Er was al bijna een jaar verstreken en de NOSV expireert eind 1996. Wat mij betreft was het dus echt een urgente zaak. Natuurlijk zou aan een aantal minimale vereisten worden voldaan. Het apparaat is heel loyaal en wilde zijn

uiterste best doen. Wat de vernieuwing betreft, zag ik een patstelling ontstaan. Dat is ook gebeurd. Voor de vernieuwing was het namelijk nodig om te reorganiseren. In de periode dat wij nog redelijk onspeaking terms waren, is het ons gelukt om een meerjarenplan voor het CTSV op de rails te krijgen. Aan de hand daarvan is een dialoog tussen bestuur, maar vooral directie en apparaat, vorm gegeven. Het meerjarenplan is goed ontvangen op het departement. Men dacht: hé, er komt richting in. Het werk is in een relatief korte tijd door de directie geklaard. Dat is vertaald in een jaarplan, met daaraan automatisch gekoppeld een reorganisatie. Dat heb ik niet onder stoelen of banken gestoken. Heel uitdrukkelijk heb ik gezegd: dit jaarplan, wat bestuur en departement noodzakelijk achten, kan alleen uitgevoerd worden als in een hoog tempo een reorganisatie in het CTSV wordt voltrokken.

**De voorzitter:** Ik keer terug naar de taakuitval. Uw collega Hermans zei zojuist dat medio vorig jaar de gespannen relaties en de tijd die daarmee gepaard ging op vele terreinen leidde tot taakuitval. Er werd minder gefunctioneerd. Onderschrijft u die stelling?

**De heer Czyzewski:** Ja.

**De voorzitter:** Kunt u iets zeggen over die vele terreinen?

**De heer Czyzewski:** Dat hebt u waarschijnlijk al aan collega Hermans gevraagd. Ik ben pas half september aangetreden. Vanaf dat moment kan ik de zaak observeren. Vanaf half september was het mij duidelijk dat aan de bijsturing, over de noodzaak waarvan iedereen het eens was, weinig tot niets werd gedaan. Het proces werd belemmerd door andere discussies. Er ging veel tijd voorbij met het bespreken van interne posities, interne beslommingen, het niet doorzetten van zaken.

**De voorzitter:** Was dat ook al snel in die mate bekend op het departement van Sociale Zaken?

**De heer Czyzewski:** Ja.

**De voorzitter:** U heeft ook gecommuniceerd met mevrouw Mulock Houwer en de heer Eijlander:

waar wij nu met elkaar mee bezig zijn, slokt zoveel tijd en energie op, dat wij momenteel gewoon een minder produkt afleveren?

**De heer Czyzewski:** Ja.

**De voorzitter:** Hoe reageerden zij daarop?

**De heer Czyzewski:** Bezorgd, zeer bezorgd. Vandaar ook dat zij het op zich namen dat dit op het bestuurlijk overleg van 11 december goed zou worden gemarkeerd. Je moet de taakuitval onderscheiden in enerzijds datgene wat cyclisch door moet en anderzijds datgene wat moet worden geïnnoveerd. Dat laatste heeft natuurlijk bandbreedtes. Je kunt dan vrij gemakkelijk zeggen dat het wel meevalt, maar het viel om de donder niet mee.

**De voorzitter:** Je had verder kunnen zijn in wat je aan het ontwikkelen was als je je tijd beter had gebruikt.

**De heer Czyzewski:** Zeker. Het CTSV liep op dat moment en loopt nu nog achter een aantal ontwikkelingen aan. Het CTSV heeft, met respect voor wat de medewerkers op dat terrein hebben gedaan, bijvoorbeeld niet die rol in de ontvlechting kunnen spelen die het toch had moeten spelen. Er spelen heel veel ontwikkelingen in dit wereldje. Welke financiële en organisatieontwikkelingen zijn er niet in die holdings aan de gang? Dit betekent dat je je accountancy-invalshoek daar weer op moet bijstellen. Dat doe je niet door binnen een week een blik medewerkers open te trekken, maar door te investeren in je methoden, technieken, onderzoek en relatiepatronen.

**De heer Klein Molekamp:** Rekent u het te laat indienen van de begroting ook tot zo'n vorm van taakuitval? U bent heel laat met de begroting bij Sociale Zaken gekomen. Dat was heel frappant, omdat u toezicht moest houden op het op tijd indienen van de begrotingen van de uitvoeringsorganisaties.

**De heer Czyzewski:** Strikt formeel genomen, is de begroting op tijd ingediend. Zij is vastgesteld in een extra openbare CTSV-vergadering, letterlijk vóór 1 december. Die begroting kon op dat moment alleen niet voldoen aan de kwaliteitseisen

waar zij aan zou moeten voldoen. Toen ik binnenkwam, lag er weliswaar een financiële raming. Daar waren van de kant van het departement vragen bij gesteld in verband met de volumetoename. Er lag echter feitelijk nog weinig tot niks omtrent het inhoudelijke programma. Je kunt een begroting natuurlijk alleen maar toetsen, zeker op het niveau van het departement, als er een inhoudelijk programma ligt. Vandaar dat wij haasje-repje zijn gaan werken aan een meerjarenplan en vervolgens aan een jaarplan. Dat neemt niet weg dat ik er niet in geslaagd ben om voor 1 december die begroting te voorzien van alle gegevens waarvan zij eigenlijk voorzien zou moeten zijn.

Een groot gat in de hele opzet van de begroting was feitelijk: wat moeten wij nog met de reorganisatie die nog over de tent heen moet? Het bestuur had eerder bij de staatssecretaris aangegeven dat er nog een forse reorganisatie overheen moest en dat een sociaal plan nodig zou zijn. Dat was na echt maandenlange onderhandelingen met de vakbonden uiteindelijk afgerond. Daar moest een prijskaartje aan vast, want je kunt daarvan natuurlijk geen openeindregeling maken om die aan de staatssecretaris te presenteren. Dat kan niet. Voordat je dat prijskaartje kunt maken, moet je dus een idee hebben van de reorganisatie. Dat stokte dus op dat moment volledig.

**De heer Klein Molekamp:** Maar maakte u zich als organisatie niet ongeloofwaardig, dat uzelf degene was die niet aan de regels voldeed?

**De heer Czyzewski:** Natuurlijk. Maar wilt u dan dat ik een meerjarenraming bij het departement indien die alleen maar een luchtkasteel is en verder geen enkele inhoud heeft? Ik heb er dus voor gekozen om het probleem letterlijk op tafel te leggen.

**De voorzitter:** U zei dat u in veel gesprekken met de ambtelijke leiding van het departement uw zorgen heeft geuit over uw twist of conflict met het bestuur. Kreeg u van de ambtelijke leiding het gevoel mee dat men het met uw oordeel en analyse van het conflict eens was?

**De heer Czyzewski:** Die indruk had ik wel, ja. Men had zelf natuurlijk ook gezien wat het gezagsprobleem extern was geworden. Die term is

uitdrukkelijk ook binnen het departement gehanteerd, ook op politiek niveau. Men had zelf ook gesignaleerd wat de relatieproblemen waren geworden tussen het bestuur en het werkveld. Men had heel goed begrepen welke ontwikkeling er intern binnen het CTSV wel en niet aan de gang was.

**De voorzitter:** Naar uw idee was uw counterpart op het departement, de directeur toezicht de heer Eijlander, toch een soort bondgenoot als het gaat om uw visie op de inhoud en op het bedrijf?

**De heer Czyzewski:** Ja. Nou, dit is geen goede term, want hij heeft zijn eigen verantwoordelijkheid en ik had die van mij. Maar wij hadden een redelijk open communicatielijntje. Dat is voor mij ook de enige manier om dit soort werk te kunnen doen. Ik heb hem dus heel eerlijk verteld wat er aan de hand was en waar ik mee worstelde.

**De voorzitter:** U kreeg daar een begripend oor voor uw visie op wat zich bij het CTSV afspeelde.

**De heer Czyzewski:** Natuurlijk ben ik door hem en ook door Mulock Houwer wel eens doorgezaagd op het punt van: heb je echt genoeg gedaan, heb je dit geprobeerd, heb je dat geprobeerd, waarom doe je dit niet, ben je niet te hard geweest in dit, ben je niet te hard geweest in dat? Dat is allemaal gebeurd. Soms kon ik met dat soort suggesties nog eens wat doen en leidde het ook tot het inschakelen van anderen. Het leidde ook expliciet tot agendering van de rolopvatting van het bestuur op de agenda voor het overleg met de staatssecretaris op 11 december. Maar zij konden natuurlijk niet het interne vertrouwensprobleem oplossen. Zij konden niet mijn worsteling met het bestuur oplossen rond de vraag: hoe krijgen wij in vredesnaam die reorganisatie er doorheen?

**De voorzitter:** U kunt zich niet voorstellen dat het advies van de ambtelijke leiding aan de staatssecretaris zou luiden om tegen mevrouw Van Leeuwen te zeggen: gooi die man met die moeilijke naam eruit?

**De heer Czyzewski:** Ik denk niet dat mijn ambtelijke counterparts dat geadviseerd hebben aan de

staatssecretaris. Dat kan ik mij niet voorstellen.

**De voorzitter:** Was het u bekend dat dit op een gegeven moment gewisseld is?

**De heer Czyzewski:** Ja. Ik heb nog aangeboden om uit te leggen hoe je mijn naam makkelijk kunt uitspreken. Ik heb op dat moment en ook later bij verschillende mensen op het departement uitgestraald en aangegeven, dat ik het wel zeer betreunde dat dit soort uitspraken blijkbaar de ronde deed en dat er dus wel over mij maar niet met mij werd gesproken. Ik begrijp de politiek-bestuurlijke verhoudingen heel goed. De staatssecretaris heeft te maken met het bestuur van het CTSV. Voor hem is het CTSV het bestuur; ik begrijp dat heel goed. Aan de andere kant denk ik dat wij ons allemaal een groot plezier hadden gedaan als wij eens wat eerder in een breder gezelschap aan tafel hadden gezeten.

**De voorzitter:** Dit is een wat laat moment, zegt u, en dan nog niet zo erg breed.

Het zal u niet verbazen dat wij tot slot op de Ziektewet komen.

**De heer Czyzewski:** Nee.

**De voorzitter:** Kunt u van begin af aan, al dan niet uit overlevering want u bent pas op een bepaald moment bij het CTSV gekomen, aangeven hoe er met de ziektewetrapportages werd omgegaan, hoe daar tegenaan werd gekeken, wat er de bedoeling van was? Kunt u schetsen wat er op 14 november aan presentatie plaatsvond? Ik geloof niet dat u daarbij aanwezig was, maar u heeft er ongetwijfeld het nodige over gehoord. Als wij denken een aanvullende vraag te moeten stellen, merkt u dat wel.

**De heer Czyzewski:** Ik kreeg er inderdaad pas mee te maken nadat ik bij het CTSV in dienst was getreden, meer expliciet pas in de week van 14 november. Daarvoor had ik nog geen bemoeienis gehad met dat dossier, omdat ik druk was met veel andere zaken. Ik ga eerst voor de chronologie terug in de tijd, al zal het dan wel een verhaal uit de tweede hand of uit dossierstukken zijn. Ik weet dat niet uit eigen waarneming. Bij het binnentreden

van het bestuur heeft er ergens verderop in het land op de hei een ontmoeting plaatsgevonden tussen dat nieuwe bestuur en de directie. Blijkens het verslag van die heidagen is toen expliciet gesproken over de ambitie van het bestuur om topadviezen op stelselniveau te geven. Daarbij is ook zeer expliciet gesproken over de Ziektewet, inclusief vragen als: is het apparaat er klaar voor met een reactie te komen op het moment dat de ziektewetvoorstellen van de staatssecretaris er komen? Daar is, zo heb ik van collega's begrepen, waarschuwend op gereageerd. In dat verslag zie je toch een ambitie omtrent sturing die ik niet tot de mijne zou willen maken, want dat vind ik wat doorslaan naar politiek bedrijven. Ik denk zelf, alles terugblikkend, dat daar ergens een kiem ligt voor de ontsparing die bij de ziektewetrapporten wel heeft plaatsgevonden. Dat is voor mij uit dat verslag en uit de gesprekken met de collega's wel duidelijk geworden.

Dan maak ik een sprong. Begin november was er een presentatie was een of twee deeltappen uit een serie van drie. Op 14 november was de presentatie van het laatste rapport: de effectanalyse. Ik was daar niet bij, want ik had het druk met andere dingen. Ik heb nadien van collega's en ook van één van de bestuursleden begrepen wat zich daar heeft voorgedaan. Het was een presentatie van de effecten omtrent de 2/6-wekenmaatregel zoals men die had aangetroffen. Vervolgens was er door het bestuur gevraagd: als je dit nu eens naast het wetsvoorstel voor de verdere privatisering legt, de WULBZ in jargon uitgedrukt, tot welke conclusies zou je dan komen? Verder is gevraagd of de rapporten niet eerder klaar konden zijn, in casu in die week, want de week daarna zou het parlementaire debat worden gehouden en men wilde dat debat voor zijn. Dat heeft uiteindelijk geresulteerd in een expliciete opdracht: het rapport moet deze week klaar en er moet een link met de WULBZ worden gelegd.

**De voorzitter:** Dus tempo en aanvullen met politiek relevante relaties. Dat hoorde u van wie?

**De heer Czyzewski:** Dat heb ik gehoord van collega directeuren, van onderzoekers die bij het gehele betrokken waren en van het

bestuurslid Gerrit-Jan van Otterloo. Bij die ontmoeting met Gerrit-Jan van Otterloo heb ik nog gevraagd of het wel goed ging. Ik heb dat ook gezegd omdat hij op dat moment aangaf – dat was de 14de of de 15de – naar de Tweede Kamer te gaan om een aantal kamerleden te spreken over de WULBZ. Ik vroeg nog of hij dat wel zou doen, omdat ik wist dat er op het departement zo nu en dan irritatie was over de aanwezigheid van bestuursleden in de wandelgangen van de Tweede Kamer. Men vond dat niet verstandig. Ik hoefde mij daar geen zorgen over te maken, zei hij. Hij voegde mij nog toe dat men verder had aangegeven dat er maandagmiddag de 20ste een persconferentie moest plaatsvinden.

De heer **Klein Molekamp**: U zegt dus dat de heer Van Otterloo op de 14de of de 15de met het materiaal over de WULBZ ging praten in de Kamer?

De heer **Czyzewski**: Ik heb niet gezegd "met het materiaal". Ik heb gezegd dat hij mij meldde dat hij naar de Tweede Kamer ging omdat hij nog een aantal kamerleden wilde spreken over de WULBZ.

De **voorzitter**: Heeft u van hem of van een ander vernomen dat die gesprekken ook hebben plaatsgevonden?

De heer **Czyzewski**: Neen, dat heb ik niet van hem vernomen.

De **voorzitter**: U heeft alleen van de intentie vernomen.

De heer **Czyzewski**: Ja.

De **voorzitter**: Was in die periode bekend wanneer de behandeling van de WULBZ zou plaatsvinden?

De heer **Czyzewski**: Ja. Dat werd ook aandachtig gevolgd.

De heer **Van Dijke**: Die persconferentie was al afgesproken, belegd? De locatie was al duidelijk?

De heer **Czyzewski**: Neen. Ik heb van de afdeling PR, die overigens niet onder mij viel, begrepen dat er gesproken is over een persconferentie, maar dat er die week nog geen opdracht was gegeven om een zaal te regelen en dergelijke. Er is alleen door Van Otterloo aan mij gemeld

dat men maandag de 20ste 's middags een persconferentie wilde geven. Dat is mij scherp bijgebleven.

De **voorzitter**: Er is niet gesproken over een "persbericht", maar echt over een "persconferentie"?

De heer **Czyzewski**: Ja, persconferentie.

De **voorzitter**: Van Otterloo zei dat tegen u.

De heer **Czyzewski**: Ja. Daar is geen misverstand over mogelijk. Ik weet nog dat er in het bestuur met de toenmalig interimmanager PR is gesproken over een persconferentie. Wat de uitkomst daarvan is, weet ik niet. Ik weet alleen dat die vergadering heeft plaatsgevonden. Wat men daar heeft gezegd, moet u aan de bestuursleden vragen.

De **voorzitter**: Dat zal ook gebeuren.

De heer **Czyzewski**: U vroeg zojuist of op dat moment bekend was wanneer de WULBZ zou worden behandeld. Dat was bekend. Een van de uitspraken van een van de bestuursleden in de wandelgangen was: lezen die medewerkers hier geen kranten; volgende week staat de WULBZ op de agenda en daar moeten wij niet na komen, wij moeten daarvoor zitten. Het was dus bekend.

Op vrijdag de 17de was er een regulier bilateraal overleg tussen een aantal directeurs van het ministerie en de directie van het CTSV. Dat was een regulier overleg en dat diende mede om de ontmoeting op 11 december met de staatssecretaris voor te bereiden. Het feit dat dat overleg plaatsvond, was bekend bij het bestuur, vooraf en ook nadien. Na enig aarzelen heb ik een punt aan de rondvraag toegevoegd en ben begonnen met de collega's van het departement te vragen vertrouwelijkheid te betrachten met hetgeen ik zou melden. Vertrouwelijkheid in die zin dat wij even ruimte nodig hadden voor een intern debat. Ik heb hen vervolgens verteld wat het bestuur aan opdrachten had gegeven en dat de medewerkers op dat moment druk bezig waren om de rapporten over de Ziektewet af te ronden en dat die 's middags in de tassen van de bestuursleden en directieleden zouden verdwijnen.

De **voorzitter**: Dat afronden, was dat een kwestie van een beetje doorwerken of was het flink aanpoten?

De heer **Czyzewski**: Er is flink aangepoot. Er moesten ook wel wat hinkstapsprongen gemaakt worden. De rapporten zelf, los van de aanvullende opdrachten, waren zover klaar. De afronding van die rapporten was voorzien voor enige weken na de 14de. Dat was de planning van dat onderzoek. De tempoversnelling die van het bestuur moest plaatsvinden, betekende dus overwerken, doorpezen, maar kon wat betreft de initiële opdracht, de effectanalyse en dergelijke – andere rapporten waren al klaar – gerealiseerd worden met enig zuchten en piepen. Wat betreft de additionele opdracht zag de zaak er natuurlijk anders uit. Dat moest even met zevenmijlslaarzen op papier worden gezet.

De **voorzitter**: De additionele opdracht: de relatie met de WULBZ.

De heer **Czyzewski**: Ja. In een nutshell hebben wij aangegeven aan de collega's van het departement wat er zou gebeuren, procedureel dus. Het bestuur wilde een versnelde afronding: maandagochtend bespreking en maandagmiddag persconferentie. In heel kort bestek, met een paar steekwoorden, hebben wij aangegeven waar het om ging. Men vroeg op dat moment of de rapporten al klaar waren. Ik zei dat daar op dat moment nog druk aan gesleuteld werd en dat ze 's middags de kopieermachines in zouden gaan en dat wij ze om vijf of zes uur mee zouden krijgen. Ze waren op dat moment dus niet beschikbaar. Op de vraag of er dan wel iets van concepten waren, heb ik in mijn dikke vergaderstapel gekeken en ik vond drie velletjes van een van de samenvattingen. Dat betrof nog een voorontwerp. Ik heb gezegd dat men die wel als voorbeeld mocht hebben, maar dat dit het niet was, maar alleen gold als adstructie van.

De **voorzitter**: De reactie was: groot enthousiasme?

De heer **Czyzewski**: Neen, ontsteltenis, tot en met de opmerking: als dit gebeurt, is het oorlog; dit kan niet. Dat was heel uitdrukkelijk de sfeer. Ik heb toen gezegd: geef ons als directie de tijd om maandag-

ochtend met het bestuur te praten. Wij als directie zijn van mening dat het bestuur niet vlak voor een parlementair debat een persconferentie hierover kan geven. Feit is natuurlijk wel dat wij met materiaal zaten dat voor het parlement interessant kon zijn. Het heeft alleen ontbroken aan afstemming met de staatssecretaris. Daar maakte ik mij op dat moment procedureel de meeste zorgen om. Dat was ook mijn verantwoordelijkheid. De inhoudelijke verantwoordelijkheid lag bij het bestuur. Het ging mij erom dat niet eerder was gecommuniceerd met de staatssecretaris, waarbij werd gezegd: het onderzoek is zover en het gaat die kant op. Dat had natuurlijk ook aan de hand van dezelfde sheets als waar het bestuur voorlichting van had gekregen op 14 november, gekund. Er had ook getelefoneerd kunnen worden of er had een brief geschreven kunnen worden. Men had het aan kunnen geven. Op dat moment zag ik een gigantisch dilemma op mij af komen: publiceert het CTSV voorafgaande aan de parlementaire behandeling, dan worden wij beticht van politieke bijbedoelingen en politieke beïnvloeding en is er dikke ellende met de staatssecretaris; gaan wij gewoon terug naar het normale tempo van afronding van het onderzoek, dan hebben wij ellende met het parlement en krijgen wij het verwijt dat dit wel eerder had kunnen worden gepresenteerd. Voor mij was op dat moment de belangrijkste conclusie dat het heeft ontbroken aan bestuurlijke afstemming. Dit materiaal is natuurlijk relevant voor een debat in de Kamer over zo'n majeur onderwerp. Dat is heel duidelijk en daar zal geen misverstand over bestaan.

**De voorzitter:** Wat weegt bij u het zwaarst: het ontbreken van bestuurlijk overleg of het parlement onthouden van belangwekkende informatie vlak voor een belangrijk debat?

**De heer Czyzewski:** Waarom moet u die vraag nu aan mij stellen? Het parlement informatie onthouden is een politieke doodzonde. Ik ben echter geen politicus, maar een directeur. Ik hoef mij daar dus niet veel van aan te trekken. Het is echter niet goed voor een publiek debat. Het is niet goed voor de reflectie op de sociale zekerheid, die ik juist zeer

hoog heb. Het moet dus geleverd worden. Alleen de weg waarlangs gaat dan alleen maar zwaarder en zwaarder wegen.

**De voorzitter:** Ik wil het wat preciezer weten. U weet op de 14de dat ze willen versnellen en het rapport politiek relevanter maken. Daarvan zegt u: dat vind ik logisch.

**De heer Czyzewski:** U doelt met dat "logisch" ook op de patronen met de WULBZ?

**De voorzitter:** Los daarvan, maar op zichzelf zegt u dat het rapport relevant is en dat het logisch is dat het parlement die informatie krijgt voordat ze aan een belangrijk debat begint. Tegelijkertijd maakt u zich zorgen over de afstemming met de staatssecretaris. U weet dat er geen overleg is geweest, want dat loopt via u.

**De heer Czyzewski:** Neen, het bestuur had zijn eigen overleg met de staatssecretaris. Pas in december ging ik voor de eerste keer mee naar een formeel bestuurlijk overleg met de staatssecretaris.

**De voorzitter:** U zegt op een gegeven moment dat het niet heeft plaatsgevonden. Wanneer wist u precies dat er geen overleg had plaatsgevonden?

**De heer Czyzewski:** Dat mocht ik afleiden uit de reactie van het departement.

**De voorzitter:** Dat is op vrijdag. Dan barst het dilemma in uw hoofd los: alles is verkeerd, vroeg of laat. Het lijkt mij logisch dat het eerste wat u dan doet, is de voorzitter bellen met de mededeling dat er een probleem is.

**De heer Czyzewski:** Neen. Op dat moment had ik natuurlijk ook mijn ervaring opgedaan met het bestuur. De gehele directie had ervaring opgedaan met de vraag hoe met dit soort dilemma's moest worden omgegaan. Het was voor mij ook duidelijk dat het bestuur een duidelijke en eigen ambitie had met de ziektevertrappen. Door de ervaring die ik had opgedaan, was het duidelijk dat ik het, als dat in de hoofden van het bestuur zat, er niet zomaar weer uit kreeg. Dus ik moest ook naar een zorgvuldig traject

zoeken om dit bespreekbaar te krijgen. En het leek mij zeer onverstandig, ook gegeven aan- en afwezigheid van bestuursleden op dat moment, om dat even telefonisch te doen. De enige kans van slagen om dit procedurele probleem – dat was het immers: een zorgvuldigheidsprobleem – bespreekbaar te krijgen, was gewoon zittend aan tafel, op maandag. Laten wij even heel eerlijk zijn tegenover elkaar: het bestuur geeft de 14de een expliciete opdracht aan medewerkers en die is drieledig, namelijk versnelling, relatie met de WULBZ en, zij het op een andere manier, de persconferentie. Als je alleen al naar die eerste twee kijkt, dan ligt daar dus gewoon een bestuurlijke uitspraak. Dan mag ik als directeur van het CTSV een belangrijke positie hebben gehad, maar er lag dus een beslissing van het eindverantwoordelijke orgaan. Men heeft dat heel expliciet aangegeven en men heeft er nadien ook geen misverstand over laten bestaan in de richting van medewerkers dat men dat wilde. Dan kun je er als directeur voor kiezen om daar dwars tegenin te gaan, maar naar mijn mening zou een andere weg tactisch meer resultaat opleveren.

**De voorzitter:** Vertelt u eens over die tactische weg.

**De heer Czyzewski:** Op maandag de 20ste stonden in het overleg van bestuur en directie deze rapporten op de agenda. In eerste instantie bleek er al een vrij ongemakkelijke situatie. Er was ook een verschil van mening tussen de voorzitter en de heer Van Otterloo ontstaan over de vraag of wel of niet een relatie met de WULBZ gelegd moest worden. Dat ging niet helemaal goed. Los daarvan speelde dat er natuurlijk in de tekst waarin de relatie met de WULBZ werd gelegd...

**De voorzitter:** Was dat nieuw, dat verschil van mening? Waar kwam nou die relatie met de WULBZ vandaan?

**De heer Czyzewski:** Men was het er gewoon over eens dat dat moest gebeuren.

**De voorzitter:** Ook de voorzitter?

**De heer Czyzewski:** Ja, daar was men het gewoon over eens. Dat

meningsverschil was op de 20ste nieuw. Daarnaast speelde natuurlijk ook het feit dat je door de hinkstap-sprongstrategie die met die additionele opdracht moest worden doorgevoerd, wel discussie kon voeren over alles wat er stond. Dat is iets anders. Kwalitatief viel er dus best het een en ander op te merken. Nou dacht ik zelf, en dat heb ik ook gezegd, dat er, kijkend naar de effectrapportage, helemaal geen expliciete paragraaf WULBZ toegevoegd zou hoeven worden. De cijfers spraken voor zichzelf en parlementariërs hadden daar hun eigen oordeel aan kunnen koppelen; daar hoef je echt geen hogere statistiek voor te hebben gehad. Het was heel helder. Het probleem was dus heel makkelijk inhoudelijk oplosbaar: elimineren, dan ben je weer terug bij af en dan heb je je rapport klaar.

**De voorzitter:** Het kostte weinig extra werk om dat te doen?

**De heer Czyzewski:** Ja. Dat was heel simpel. Maar er was dus een vrij ongemakkelijke situatie.

**De heer Van Dijke:** Heeft u wel meegedaan aan de discussie, of heeft u zich heel die morgen afstandelijk gedragen?

**De heer Czyzewski:** Ik heb meegepraat, maar mij wel enigszins terughoudend opgesteld in het eerste deel van het overleg, niet in het tweede. Daar kom ik zo op: dat was na een rookpauze. Ik had aan de hele begeleiding van de ziektewet-rapporten niet meegedaan en daar inhoudelijk dus ook geen bemoeienis mee gehad. Daarom heb ik mij in het eerste gedeelte enigszins afstandelijk opgesteld, in die zin dat ik het bestuur heb gevraagd of het wel of niet tevreden was over de produkten. Dat is overigens een breder gebruik, want op een gegeven moment is er een concept of een eindprodukt, en moet het bestuur ja of neen zeggen. Als directie heb je dan een andere positie: je geeft een advies en vervolgens vindt het debat in het bestuur plaats. Daar hoort het dan ook thuis.

Op het moment dat die pauze aanbrak en een aantal mensen wegliep, vroeg de voorzitter aan mij of het afgelopen vrijdag niet aan de orde was geweest, daarmee doelend op het overleg met de ambtelijke

collega's van het departement. Ik heb gezegd: jazeker, en daar wil ik direct ook nog het nodige over vertellen. Mijn toenmalige collega Jakobs heeft er toen meteen aan toegevoegd: Dian, Van Loo zei: het wordt oorlog. Dat had op dat moment een heel duidelijke impact. Na de pauze is dat, in andere termen samengevat, in ieder geval aan de orde gekomen en heb ik mij een actievere rol toegemeten. Ik heb aan het bestuur duidelijk gemaakt dat het een klemsituatie was waarin je het nooit meer goed zou doen.

**De voorzitter:** Nog even terug naar die ochtend. Het ging over de Ziektewet. Is het dan niet een beetje raar dat u met het verstrekken van die relevante informatie over dat overleg met de directeuren van het departement wacht tot na een rookpauze? Het veroorzaakt toch een wat surrealistische bespreking als u deze relevante informatie pas zo laat meldt, en wel desgevraagd, stellen wij vast?

**De heer Czyzewski:** En dan had ik van u hier niet het verwijt gekregen dat ik ambtelijke of politieke beïnvloeding uitlokte?

**De voorzitter:** Wij verwijten hier niemand wat; wij stellen vragen.

**De heer Czyzewski:** Dan had ik mij die vraag kunnen voorstellen, laat ik het zo uitdrukken. Het bestuur had de 14de...

**De voorzitter:** Maar wilde u het zelf wel vertellen aan het bestuur?

**De heer Czyzewski:** Ja.

**De voorzitter:** Maar waarom dan pas na afloop van de discussie?

**De heer Czyzewski:** Neen, niet na afloop van de discussie. Het was halverwege de discussie. Ik vond het tactisch gezien niet goed om de vergadering te beginnen met: mag ik u even vertellen wat de collega's op het departement hiervan hebben gezegd. Dat vind ik een onjuiste gang van zaken. Het CTSV is een zelfstandig orgaan, moet zijn eigen besluiten nemen en kan dan wel rekenen op een duidelijk directie-advies. Dat is iets anders. Ik wilde het dus niet aan het begin van de rit hebben. Ik had in de directie afgesproken dat ik het wel zelf zou

melden aan het bestuur. Daar was ook geen misverstand over in de directie. Ik zou alleen het juiste moment zoeken. Dat moest gezien de gevoeligheid van de uitspraken van de collega's van het departement en gezien de zeer expliciete opdracht van het bestuur en de ambitie van het bestuur om iets te doen met deze rapporten. Je kunt natuurlijk als directeur Don Quichot spelen door meteen alles erin te kwakken wat je maar te zeggen hebt, maar de impact daarvan is meestal vrij gering. Je moet dus kijken hoe je in dat debat kunt opereren. Het was daarmee geen merkwaardig debat. Helemaal niet, omdat er geen belangrijke informatie ontbrak. In het eerste deel van het debat ging het zeer expliciet over de kwaliteit van het rapport dat er lag en met name ook over de kwaliteit van het hoofdstuk dat ging over de relatie met de WULBZ.

Daarna hebben wij, in het vervolg van de vergadering, zeer expliciet dat dilemma doorgenomen en heb ik gezegd: bestuur, wij zitten met een gigantisch ernstig probleem. Want nu naar buiten brengen levert mij de conclusie op dat wij een conflict hebben met de staatssecretaris, terwijl een paar weken wachten betekent dat wij ellende hebben met het parlement, want dat zal zeggen: waarom hebben wij dit niet eerder gehad. En je kunt natuurlijk altijd in samenvattende zin, met sheets of wat dan ook, die informatie geven. Er ontstond dus een gigantisch bestuurlijk dilemma.

**De heer Klein Molekamp:** Heeft u zich zelf niet in de problemen gebracht door die stukken zelf aan het departement te geven, buiten het bestuur om?

**De heer Czyzewski:** Even ter vermindering van misverstanden: de stukken die ik heb gegeven bestonden uit drie A4'tjes, niet eens van het belangrijkste rapport. Dat was puur ter adstructie.

**De heer Klein Molekamp:** U heeft ze aan het eind van die vergadering gegeven omdat u het redelijk relevant vond. Het ministerie geeft daar een wat spontane reactie op, mede gezien de timing. Mijn vraag was: heeft u zich zelf niet in die dwangpositie gebracht doordat u buiten uw bestuur om dit onderwerp, waarvan u de gevoeligheid kende, bij

het ministerie aankaartte? U wijst immers op het dilemma.

De heer **Czyzewski**: Neen, neen, neen. Ik had dit dilemma namelijk – daar hebben wij uitgebreid over gesproken in de directie – altijd op maandag de 20ste bij het bestuur neergelegd, los van uitspraken van collega's van het departement. Door die uitspraken heeft het natuurlijk een eigen dimensie gekregen, dat realiseer ik mij heel wel. Wij zouden als directie altijd het bestuur indringend geconfronteerd hebben met het procedureel-bestuurlijke dilemma in een confrontatie met de staatssecretaris.

De heer **Klein Molekamp**: Maar het bestuur had op dat moment, als u het niet zelf aan Sociale Zaken had overgebracht, ook volledig de vrijheid om zijn bestuurlijke verantwoordelijkheid te nemen, in welke betekenis dan ook.

De heer **Czyzewski**: Dat had het bestuur op dat moment ook, vind ik. Het CTSV is een zelfstandig bestuursorgaan en draait dus op voor zijn eigen goede daden en fouten. Dat neemt niet weg dat in het verkeer met het werkveld, maar zeer zeker ook in het verkeer met het ministerie, heel veel heen en weer moet. Dat kan alleen maar als er ambtelijk goede relaties zijn en als wij elkaar op een goede manier informeren over wat er speelt. Als u het dus heeft over een dilemma dat ik op mijn dak heb gehaald, dan is het dat dilemma geweest: de verstandhouding met het departement. Ik vond het te ver gaan om het niet te informeren en het maandag mogelijk te confronteren met een persconferentie, dan wel met het rondstroomen van boekwerken die een duidelijke impact konden hebben.

De **voorzitter**: Dat begrijpen wij. Ik wil even terug naar de informatie die u uitwisselde op de bijeenkomst met de ambtenaren van het departement. Het ging over de komende persconferentie. Wat heeft u over de inhoud gezegd?

De heer **Czyzewski**: In een paar zinnen heeft een van de belangrijkste onderzoekers die verantwoordelijk was voor het geheel samengevat waarop het zou neerkomen. Dat was de halvering van de uitkeringslasten

en de verhoogde risicoselectie-problematiek. Zo kort is het ook gegaan.

De **voorzitter**: De uitkomsten waren dus scherper dan de geraamde ontwikkelingen.

De heer **Czyzewski**: Het effect was al bereikt dat voor over drie jaar was geprognostieerd.

De **voorzitter**: Heeft u de terminologie van het departement "dan wordt het oorlog" of woorden van gelijke strekking en de mededeling van de heer Jakobs net voor de rookpauze waarvan u zegt dat zij een enorme impact gehad heeft, ervaren als een beïnvloedende houding?

De heer **Czyzewski**: Natuurlijk is dat beïnvloeding. Iedere informatie van buiten die je op zo'n moment in een bestuurlijk proces aandraagt, is beïnvloeding. Vervolgens is het aan het bestuur de variabelen te wegen en tot een oordeel te komen. Het is natuurlijk beïnvloeding! Wij als directie zouden het bestuur, ook als die ontmoeting van de 17de niet had plaatsgevonden, erop gewezen hebben dat door het voornemen om vlak voor de parlementaire behandeling naar buiten te gaan, het bestuur altijd het verwijt zou krijgen, ook van de staatssecretaris, dat het de politiek wilde beïnvloeden!

De **voorzitter**: U zei zojuist dat, het bestuur kennende, het een harde opdracht zou geven, waarmee aan de gang gegaan moest worden.

De heer **Czyzewski**: Laat daarover geen misverstand bestaan. Over alle inhoudelijke onderwerpen, ook over de reorganisatie, werd op dat moment nog zwaar gediscussieerd. Wij zaten niet in ivoren torentjes tegenover elkaar. Er werd gewoon open gesproken.

De **voorzitter**: Ik vraag u of mijn conclusie juist is, dat het kennis nemen van de harde reactie van het departement bij het bestuur heeft geleid tot de schrikreactie waarvan u zojuist melding maakte. Maakte die harde reactie mogelijkerwijze meer indruk dan uw zorgen? U durfde er geen telefoontje aan te wijden op vrijdag. Uw zorg toen was, dat dat geen indruk zou maken.

De heer **Czyzewski**: Nee, ik gaf

mijzelf een goede kans om het bestuur goed te confronteren met het dilemma. Ik zocht naar die goede kans. Vandaar dat ik niet koos voor een telefoontje, maar voor de behandeling op maandag. Het zou letterlijk een telefoontje zijn geweest, gezien de absentie van verschillende bestuursleden. Naar mijn mening moet je zo iets niet telefonisch doen.

De **voorzitter**: Omschrijft u nog eens precies hoe dat veranderde denken over snelheid en de relatie tot de WULBZ in die dagen plaatsvond? De inzet tot de 14de was: het weekend over, tempo, relevante relatie met de WULBZ. Na het weekend gaat dat anders. Wat heeft er naar uw beleving plaatsgevonden dat die verandering heeft teweeg gebracht?

De heer **Czyzewski**: In het eerste deel van de vergadering ging het over het feit dat het hoofdstuk over de WULBZ ging. Moet dat wel of niet en hoe ziet het eruit. Het tweede deel van de vergadering werd gedomineerd door het vraagstuk of wij naar buiten konden treden, op welke wijze en wat zijn de verwijten die er altijd zouden komen, hetzij van de staatssecretaris, hetzij van het parlement. Over dat vraagstuk is heel lang gesproken. Het bestuur kwam er feitelijk niet uit. Op een gegeven moment werd de suggestie gedaan: moeten wij het Robin niet voorleggen? Ik heb toen gezegd dat ik dat niet juist vond. Je moet daarin je eigen beslissingen nemen. Je bent uiteindelijk dat onafhankelijke orgaan. Er is toch besloten, de staatssecretaris deze vraag, dit probleem, dit dilemma voor te leggen. De staatssecretaris was op dat moment niet bereikbaar. Het overleg tussen bestuur en directie is die maandag doorgedaan om een uur of vijf. Men had eerst externe verplichtingen. Om een uur of vier, vijf is het overleg doorgedaan. Op dat moment lagen er herziene rapporten. Zo snel was dat alweer verwerkt. Er waren dingen in herzien. Op die herziene concepten kwam nog commentaar. Omdat de voorzitter de staatssecretaris niet te pakken had gekregen, is het zaakje over die avond heengegleden. De bestuursleden en directeuren kregen weer nieuwe concepten mee. Dinsdagochtend zouden wij verder vergaderen. Dat is dinsdagochtend ook gebeurd. Vervolgens is toen de

conclusie getrokken: oké, wij ronden het nu af, geen persconferentie, maar wij bieden de staatssecretaris de stukken voor 2 uur vanmiddag aan. Dat is toen besloten.

De **voorzitter**: Zij waren klaar.

De heer **Czyzewski**: Ja.

De **voorzitter**: Zij hadden ook een bestuursakkoord kunnen hebben.

De heer **Czyzewski**: Dat had gekund.

De **voorzitter**: Dan waren het geen concepten meer geweest.

De heer **Czyzewski**: Nee, er zijn vaker ad hoc extra openbare CTSV-vergaderingen geweest. Dat had ook gekund rondom deze rapporten. Daarvan is ook sprake geweest in het bestuur. Wij zouden via een versnelde besluitprocedure...

De **voorzitter**: ...het etiket concept eraf kunnen halen.

De heer **Czyzewski**: Ja. Daarop is door een van de bestuursleden ook aangedrongen. Daar is letterlijk over gesproken.

De **voorzitter**: Wie drong daarop aan?

De heer **Czyzewski**: Van Otterloo drong daarop aan.

De **voorzitter**: Van Otterloo wilde de snelle procedure.

De heer **Czyzewski**: Ja, hij heeft een extra openbare vergadering voorgesteld. Nadat u uw eerste termijn WULBZ had gehad en de vraag nog steeds speelde of die rapporten er wel niet waren al dan niet als concept, was er vlak voor de tweede termijn een extra openbare CTSV-vergadering om de begroting bijvoorbeeld vastgesteld te krijgen. Van Otterloo heeft onder andere voorgesteld, de rapporten aan die agenda toe te voegen. Het had gekund. Dat komt vaker voor.

De **voorzitter**: Wij zijn dan al op dinsdag. Het is niet gelukt contact te krijgen met de staatssecretaris, maar is er op maandag nog overleg geweest met ambtenaren van het departement?

De heer **Czyzewski**: Ik heb maandag aan het einde van de ochtend het departement gebeld dat in ieder geval die dag er geen persconferentie zou komen en dat bestuur en directie aan het einde van de dag door zouden gaan met het overleg.

De **voorzitter**: Wie hebt u gebeld?

De heer **Czyzewski**: Ik heb met de heer Eijlander gebeld.

De **voorzitter**: Hoe reageerde hij?

De heer **Czyzewski**: Opgelucht.

De **voorzitter**: Omdat er geen persconferentie zou komen?

De heer **Czyzewski**: Ja.

De **voorzitter**: Waarom hebt u eigenlijk gebeld?

De heer **Czyzewski**: Ik had dat vrijdag toegezegd. Ik heb vrijdag gezegd dat als wij eruit zouden zijn over wat er maandag ging gebeuren, ik zou bellen. Op het moment dat helder wordt dat het bestuur naar buiten gaat treden, moet de heer Eijlander in ieder geval de staatssecretaris informeren dat dit gaat gebeuren.

De **voorzitter**: U hebt geen contact gehad met de andere ambtenaren, bijvoorbeeld met mevrouw Mulock Houwer?

De heer **Czyzewski**: Nee, met haar heb ik geen contact gehad, althans niet op maandag de 20ste. Ik heb wel contact gehad in de week daaraan voorafgaand. In de marge van een van de gesprekken die ik met haar had, heb ik als een van de voorbeelden van het niet goed functioneren van het bestuur, het niet goed functioneren van het CTSV, de voornemens genoemd betreffende de publikatie van de ziektewet-rapporten. Dat was in de marge van een ander gesprek. Dat ging niet specifiek hierover.

De **voorzitter**: Dat was in de week voor de 20ste?

De heer **Czyzewski**: Ja. Het was aan het einde van die week, op donderdag of vrijdag. Ik weet niet precies welke dag het was.

De **voorzitter**: Dus voor het

weekend hebt u mevrouw Mulock Houwer geïnformeerd over de interne discussie en het waarschijnlijke verschijnen van de ziektewet-rapporten?

De heer **Czyzewski**: Ik heb dat genoemd als een voorbeeld van bestuurlijke problemen, zoals die breder in het CTSV speelden.

De **voorzitter**: Heeft u aangegeven hoe u daar tegenaan keek?

De heer **Czyzewski**: Ja.

De **voorzitter**: Dat u ongelukkig was met het feit dat men het allemaal versneld deed of over de slordige procedure met het departement?

De heer **Czyzewski**: Dat er in ieder geval een zorgvuldige procedure moest komen met het departement. Op het moment dat je communicatie hebt met de staatssecretaris kun je hem laten weten dat je die informatie hebt. Je kunt de staatssecretaris dan duidelijk maken dat het ook ongelukkig is als die informatie een paar weken na de parlementaire behandeling naar buiten komt. Daarbij lijkt hij mij ook geen belang te hebben. Je kunt dan afspreken dat de staatssecretaris kennis kan nemen van die stukken en daarop zijn positie kan bepalen. Maar een presentatie een dag voor een parlementaire behandeling geeft de man natuurlijk geen ruimte meer voor een eigen voorbereiding.

De **voorzitter**: Wist de staatssecretaris langer dan een dag tevoren dat die rapporten zouden verschijnen? Bent u geïnformeerd over de wijze waarop de staatssecretaris is geïnformeerd?

De heer **Czyzewski**: In weerwil van wat ik de collega's van het departement heb gevraagd, namelijk om het even vertrouwelijk te houden, heb ik maandag de 20ste begrepen dat een van de directeurs vrijdag de 17de de staatssecretaris heeft geïnformeerd. Ik heb dat uit de tweede hand.

De **voorzitter**: U hebt dat van wie?

De heer **Czyzewski**: Ik heb van de heer Eijlander begrepen dat de heer Van Loo vrijdag de 17de de staatssecretaris heeft geïnformeerd.



De **voorzitter**: Heeft hij de staatssecretaris geïnformeerd of iemand anders?

De heer **Czyzewski**: De staatssecretaris. Dat is wat ik teruggekoppeld heb gekregen.

De **voorzitter**: Dat zou de heer Van Loo geweest zijn?

De heer **Czyzewski**: Ja.

De **voorzitter**: Er is ook in die periode veel verwarring over al dan niet lekken. Wat was uw beleving van dat lek? Hoe werd daarover gesproken?

De heer **Czyzewski**: Maandag de 20ste, tijdens de meest cruciale besprekingen, maar ook dinsdagochtend de 21ste, toen het besluit viel van het bestuur om de rapporten voor 2 uur aan de staatssecretaris aan te bieden, hetgeen daarna dus niet is doorgegaan, is er niet gesproken over een lek. In die drie vergaderingen, dus op de ochtend en de middag van de 20ste en de ochtend van de 21ste is er niet gesproken over een lek.

De eerste keer dat ik te horen kreeg van een lek was tijdens een bijeenkomst met het personeel over een bepaald onderwerp, dinsdagmiddag de 21ste. Die bijeenkomst begon om 2 uur. Dus ergens tussen 2 en 3 uur kreeg ik via de hoofdonderzoekster het seintje door dat de voorzitter, mevrouw Van Leeuwen, had begrepen dat er een lek was. Dat was naar voren gekomen in een telefoongesprek tussen haar en de staatssecretaris. Dat was de eerste keer dat wij daarover te horen kregen. Het verwijt van de voorzitter aan mij was: de stukken die jij aan Eijlander hebt gegeven, zijn nu in het bezit gekomen van kamerleden. Ik heb toen terugschreven dat ik mij dat uitermate moeilijk kon voorstellen omdat a) de collega's van het departement de status van de stukken kenden en b) ik hun belang daarbij niet precies kon begrijpen, dus dat, als er gelekt was, het op een ander terrein zou moeten zijn. Nadien heb ik in een gesprek met haar begrepen dat zij had vernomen dat kamerleden beschikten over kopieën van de samenvattingen van die drie rapporten. Elk rapport had namelijk een samenvatting. Nadien heb ik, voor de radio of de tv zittend en luisterend naar uw behandelin-

gen, mogen begrijpen dat al die kamerleden dat driftig ontkend hebben en dat was nieuws voor mij.

De **voorzitter**: Ging er geen gerucht over wie dit lek zou hebben veroorzaakt?

De heer **Czyzewski**: De voorzitter had zoiets van: dat komt doordat jij die stukken hebt gegeven. Ik heb dat overigens meteen teruggekoppeld met het departement, namelijk met de heer Eijlander. Ik heb gezegd dat, als dat ook maar enigszins gebeurd zou kunnen zijn, wij een groot probleem zouden hebben, en heb hem gevraagd erachteraan te gaan. Hij heeft het uitgezocht en het ook op hoger niveau getild, want hij vond zelf ook dat, als er gelekt zou zijn, dat reden was voor ontslag op staande voet. Zo simpel moet je daarmee omgaan. Men heeft mij nadien bezworen dat het niet het geval is geweest.

In het apparaat maar ook in de boezem van het bestuur bestond verder het vermoeden dat een bestuurslid mogelijk iets gezegd had of stukken had gegeven. Daar heeft de voorzitter het betreffende bestuurslid uitdrukkelijk op aangesproken en die heeft het ontkend.

De **voorzitter**: Dat was de heer Van Otterloo?

De heer **Czyzewski**: Ja.

De **voorzitter**: U mag straks zeggen of u denkt dat er al dan niet een lek is geweest; daar gaan wij langzamerhand aan twijfelen, maar vooruit.

Dan is de rijksrecherche ingeschakeld om een eventueel lek op te sporen.

De heer **Czyzewski**: Even in verband met de chronologie: Na het telefoongesprek tussen de voorzitter en de staatssecretaris is ons meegedeeld dat afhandeling van de ziektevertrappen niet eerder zou plaatsvinden dan in de reguliere openbare CTSV-vergadering op 1 december en dat er dus geen tussentijdse vergaderingen meer zouden zijn, noch de werkvergaderingen van bestuur en directie noch openbare CTSV-vergaderingen. Wij zouden dus op maandag de 27ste herziene concepten bespreken en daarna zou het op de agenda van de openbare vergadering op 1 december staan.

Dat was even de bestuurlijke procesgang vlak na dat telefoontje op dinsdag de 21ste.

De **voorzitter**: Kunt u in één zin aangeven wat naar uw opvatting de echte grondslag is, de redengeving, voor de "switch" van: snel en WULBZ, naar: langzamer zonder WULBZ?

De heer **Czyzewski**: Ten eerste het feit dat het impact had op de WULBZ; dat is heel duidelijk. Ten tweede dat het op dat moment naar buiten kwam. Het is dus een coincidentie van inhoud en tempo.

De **voorzitter**: Maar dat was juist de bedoeling. Het móest impact hebben op de WULBZ en het moest juist vóór de WULBZ naar buiten. Nu zegt u: dat is de reden waarom wij het niet gedaan hebben. Dat is onbegrijpelijk.

De heer **Czyzewski**: Veel van mijn collega's en ook ik zelf hadden dezelfde reactie als u. Ik wil niet verhalen dat het bestuur op dat moment zo'n beetje zijn laatste greintje krediet in de organisatie verspeelde omtrent de vraag of het een onafhankelijk bestuur was. Daar bestond al wat langer twijfel over. De organisatie was teleurgesteld in de opstelling van het bestuur, gaandeweg de maanden, maar toen dit zich voordeed, was het echt gebeurd.

De **voorzitter**: U zegt: politieke beïnvloeding?

De heer **Czyzewski**: Dat was het beeld in de organisatie: dit is een manier van partijpolitiek spelen, die niet kan.

De **voorzitter**: Van de kant van de Tweede Kamer?

De heer **Czyzewski**: Nee. Er is tussen de collega's letterlijk als volgt over gesproken. Het is ofwel een probleem in de relatie tussen politieke opdrachtgever en bestuur, of het is een vorm van eigen partijpolitieke anticipatie, die ook niet wenselijk is. Dus, ofwel je hebt een duidelijke opdracht, ofwel je wilt niet iets doen wat je politieke vrienden niet welgevallig is. Beide gevallen zijn natuurlijk heel slecht als je als bestuur een houding wilt uitstralen van: wij zijn een onafhankelijk instituut.

De **voorzitter**: En toen was het voor de organisatie over en uit wat betreft het bestuur?

De heer **Czyzewski**: Qua vertrouwen en geloof in het bestuur, ja.

De **voorzitter**: Ik wil graag afronden met het onderzoek van de rijksrecherche.

De heer **Czyzewski**: Ik heb zelf de beslissing genomen om de rijksrecherche in te schakelen. Ik speelde al langer met dat idee toen ik de verwijten over het lekken van samenvattingen hoorde. In het bestuur ging toen nadrukkelijk het verhaal dat de samenvattingen van ambtenaren kwamen en dat dus moest kunnen worden achterhaald wie er gelekt hadden. In het ambtelijk apparaat leefde steeds meer het beeld dat enig bestuurslid, en wel Gerrit-Jan van Otterloo, teveel mensen had geïnformeerd in de week daarvoor, waarin hij verschillende parlementsleden sprak. Er deed zich een verharding voor. Het bestuur ging katten op het apparaat en het apparaat ging katten op bestuursleden.

Toen al heb ik alle onderzoekers die bij deze zaak betrokken waren geweest, bij mij geroepen en gevraagd: Heeft iemand iets gedaan wat niet door de beugel kan? Dan kun je het beter nu tegen mij zeggen, want als ik er later achter kom, dien je als afschrikwekkend voorbeeld dat dergelijke dingen niet kunnen. Deze collega's hebben mij toen bezworen dat zij het niet hadden gedaan en ik heb dat aangenomen. Ik heb toen ook mijn voornemen om de rijksrecherche in te schakelen om dit lek te laten uitzoeken, waarvan de concept-samenvattingen immers een materieel bewijs zouden zijn, laten varen. Laat maar zitten, heb ik gedacht.

Een week later echter, rond de 28ste, kwamen er nieuwe vervelende berichten uit het departement, dat er niet alleen in de vorm van concepten gelekt zou zijn, maar dat ook op antwoordapparaten van verschillende kamerleden samenvattingen waren ingesproken van die rapporten. Toen heb ik zo iets gezegd als: nu zijn voor mij de rapen gaar. Dit is weer een nieuwe impuls in de problematiek van verstandhouding tussen het bestuur en het apparaat. Hiermee kan ik niet meer uit de voeten. Ik schakel de rijksrecherche

in, althans ik vraag de procureur-generaal om onderzoek in te stellen.

De **voorzitter**: Van wie kwam dat bericht?

De heer **Czyzewski**: Het bericht kwam van het departement.

De **voorzitter**: Wie van het departement?

De heer **Czyzewski**: Naar ik heb begrepen van de staatssecretaris en mevrouw Mulock Houwer. Ik meen dat dat ook staat in de reconstructie die de voorzitter van de hele affaire heeft gemaakt.

Vervolgens heb ik aan de voorzitter meegedeeld dat ik de rijksrecherche wilde inschakelen ter doorbreking van de impasse die was ontstaan tussen het bestuur en het apparaat. Je zag een soort kookpunt aankomen, en dat wilde ik voorkomen. Het werd intern heel vervelend, nog even los van alle externe problematiek die we hebben.

Ik heb vervolgens opnieuw alle onderzoekers bij mij geroepen en wederom de vraag gesteld: heeft iemand dit geintje uitgehaald? En wederom was het antwoord: neen. Wij hebben heel expliciet doorgenomen wat het gevolg voor betrokkenen zou zijn als de rijksrecherche later toch iets bloot zou leggen. Daar is geen misverstand over gebeven.

Vervolgens heb ik collega Hermans gevraagd voor mij een reconstructie te laten opstellen: Wie had op welk moment toegang tot materiaal? Wie had op welk moment de beschikking over materiaal en wie had op welk moment kennis van zaken? En dit gold dan voor de hele productie van de rapporten. Het is op drie velletjes zeer sec samengevat. Die reconstructie is verspreid onder de interne medewerkers die erbij betrokken zijn geweest met het verzoek ernaar te kijken. Klopt het allemaal? Daar is commentaar op gekomen. Ik heb daar naar gekeken en het geheel aan de voorzitter gegeven met het verzoek het te checken, omdat er geen misverstand over mocht bestaan, en met de mededeling dat ik mij in het beeld goed kon vinden.

Ik kreeg een totaal herschreven versie terug. Ik heb daar bezwaar tegen aangetekend bij de voorzitter. Zij heeft een aantal dingen veranderd, maar niet alles wat ik niet acceptabel vond. Toen besloot ik: ik

teken het rapport gewoon niet, dus de samenvatting. Ik teken wel de aanbiederbrief aan de procureur-generaal en dan is het aan de rijksrecherche om de verschillen bloot te leggen. Want er waren duidelijk discrepanties tussen de twee documenten en dus tussen de twee lezingen.

De **voorzitter**: Waarom verschillen? Je kunt in de opdracht aan de rijksrecherche toch geen verschil van mening over de feiten hebben?

De heer **Czyzewski**: Dat ben ik met u eens.

De **voorzitter**: Wat waren de verschillen dan? Het waren er vast zo veel dat er nu niet voldoende tijd voor is, maar noemt u eens een paar pregnante.

De heer **Czyzewski**: Bijvoorbeeld het gebeuren op maandag de 20ste. Er staat dan opeens een zin in, dat het bestuur aan het begin van de vergadering vaststelt dat de buitenwereld reeds op de hoogte is van de rapporten. Dat is helemaal niet besproken, is niet aan de orde geweest. Er is die dag absoluut niet over een lek gesproken, dus op dinsdagochtend de 21ste niet. Er zijn wel hele teksten aan gewijd.

Er zijn ook hele teksten gewijd aan de vraag of het bestuur al dan niet expliciet opdracht had gegeven om de relatie met de WULBZ te leggen in de effectanalyse en om het tempo te verhogen. Volgens iedereen die erbij betrokken is geweest, was het duidelijk dat er tempo gedraaid moest worden en dat die relatie gelegd moest worden. Dat heb ik uit de tweede hand maar ook uit de eerste hand, namelijk van Van Otterloo; daar zit gewoon geen licht tussen. In de uiteindelijke versie van mevrouw Van Leeuwen staan wat cryptische zinnen, in de trant dat mogelijk het aandacht vragen voor de relatie met de WULBZ door het apparaat is opgepakt als een verzoek om tempo te gaan draaien. Er is een expliciete opdracht gegeven. Ik vind dat wij daar ruitelijk in moeten zijn.

Dergelijke verschillen zijn er dus ontstaan. Dat heeft mij "gepuzzled" en mijn verstandhouding met het bestuur belast; laat ik het zo maar uitdrukken. Nadien ben ik ernstig gaan twifelen of er wel sprake is geweest van een lek, in die zin dat materiaal is overhandigd, zeer zeker

toen ik gehoord had dat kamerleden expliciet ontkenden kopieën te hebben gehad van die samenvattingen. Er kan natuurlijk gesproken zijn. Ik denk dat er op veel plaatsen is gesproken over de op handen zijnde rapporten, want die waren niet geheim. Maar ik weet niet zeker of sprake is geweest van gerichte beïnvloeding en het bewust laten lekken van rapporten.

De heer **Reitsma**: u zei dat u op 27 november een signaal van het departement hebt gekregen dat er rapporten waren gelekt. Wie heeft dat u of een van uw medewerkers gemeld?

De heer **Czyzewski**: Ik heb gezegd dat het bericht van de voorzitter op de 21ste kwam, na het telefoongesprek met de staatssecretaris. Dat was het bericht dat er kopieën van de samenvattingen van rapporten zouden circuleren in de Kamer. De 28ste, of daaromtrent, was het bericht, na een telefonische boodschap van het departement, dat er zelfs samenvattingen op de antwoordapparaten van kamerleden waren ingesproken. Dat hing samen met de tweede termijn die toen ging spelen. Toen waren voor mij de rapen gaar.

De heer **Reitsma**: Ik heb mij vergist. Ik bedoelde de 28ste. Wie heeft toen het CTSV gebeld?

De heer **Czyzewski**: Er was op dat moment telefonisch contact tussen mevrouw Van Leeuwen en de staatssecretaris en mevrouw Van Leeuwen en mevrouw Mulock Houwer.

De heer **Reitsma**: Welke versie is uiteindelijk naar de rijksrecherche gegaan?

De heer **Czyzewski**: Die van mevrouw Van Leeuwen. Toen ik gehoord ben door de rijksrecherche, heb ik hen gewezen op het bestaan van nog een andere versie. Die heb ik vervolgens gefaxt, want men wilde de verschillen kunnen zien.

De **voorzitter**: Heeft u er in een briefje aan het parket op gewezen dat mevrouw Bijleveld de rapporten zou bezitten?

De heer **Czyzewski**: Ja. Ik heb geschreven dat mijn informatie was

dat mevrouw Bijleveld een van degenen zou zijn die zou beschikken over kopieën van de samenvattingen.

De **voorzitter**: Hoe kwam u daar aan?

De heer **Czyzewski**: Dat had ik gehoord van mevrouw Van Leeuwen.

De **voorzitter**: Mevrouw Van Leeuwen heeft u erop gewezen dat mevrouw Bijleveld die rapporten zou bezitten?

De heer **Czyzewski**: Op dinsdagmiddag de 21ste heeft mevrouw Van Leeuwen mij dat gemeld.

De **voorzitter**: Ik rond af. Het heeft langer geduurd dan gepland. Het zat er ook een beetje in. Ik dank u zeer voor uw komst en wens u succes met uw nieuwe baan.

De heer **Czyzewski**: Dank u.

Sluiting 12.55 uur

# Verslag van het openbare gesprek in het kader van de werkzaamheden van de Tijdelijke onderzoekscommissie CTSV op vrijdag 7 juni 1996 in het gebouw van de Tweede Kamer der Staten-Generaal te Den Haag

vrijdag 7 juni 1996

Aanvang 13.15 uur

Geprek 8

**Gesproken wordt met de heer Van Loo**

**Voorzitter: Van Zijl**

Aanwezig zijn voorts de leden van de commissie: Van Dijke, Klein Molekamp, Reitsma, Sipkes en Van Walsem, alsmede mevrouw Pe (griffier)

De **voorzitter**: Mijnheer Van Loo, hartelijk welkom. Wij bieden onze verontschuldiging aan voor het feit dat het gesprek met u wat later is dan wij gepland hadden. U was er al even, dus u heeft nog wat langer moeten wachten. U heeft zelf gezien dat het allemaal wat uitliep. Nogmaals onze verontschuldiging, maar wij hadden ook behoefte aan een broodje. Ik hoop dat u daar begrip voor heeft.

U bent directeur sociale verzekeringen op het departement van Sociale Zaken.

De heer **Van Loo**: Ja.

De **voorzitter**: U had een zekere verantwoordelijkheid voor het toezicht in de periode voorafgaand aan 1 januari 1995. Nadien is die verantwoordelijkheid komen te liggen bij een directeur toezicht, de heer Eijlander.

De heer **Van Loo**: Dat klopt.

De **voorzitter**: Wij kunnen u dus wat betreft het toezicht aanspreken tot 1 januari 1995 en al heel lang waar het gaat om uw verantwoordelijkheid als directeur sociale verzekeringen.

De heer **Van Loo**: Ja.

De **voorzitter**: Mijn collega Sipkes

zal beginnen met u wat vragen te stellen.

Mevrouw **Sipkes**: Mijnheer Van Loo. Wij willen vanmiddag een aantal thema's met u behandelen. Dat zijn de verantwoordelijkheid die u had als directeur sociale verzekeringen voor de overgang, de bemoeienis die u had met de benoemingen van het bestuur, het beleid van het CTSV zoals het gestalte kreeg, contra legem, en tot slot de ziektewet-rapporten met de vraag of het oorlog zou worden.

De voorzitter zei het al, u bent betrekkelijk lang betrokken geweest bij de sociale verzekeringen en de afgelopen zes jaar zeer nadrukkelijk. U was ook verantwoordelijk voor de voorbereiding van de NOSV. Deze wet moest van kracht worden per 1 januari 1995.

De heer **Van Loo**: Dat is gelukt.

Mevrouw **Sipkes**: Dat is gelukt. Was de overgang van de oude naar de nieuwe situatie voor u een probleem?

De heer **Van Loo**: De Nieuwe organisatie wet sociale verzekeringen heeft ontzettend veel veranderingen in het veld teweeggebracht. Er zijn flink wat organen verdwenen, zoals de GMD en de fondsenbesturen. Er zijn nieuwe organen bij gekomen, zoals het TICA en het CTSV. Er was voor het departement dus veel te veranderen en er moest veel in gang worden gezet.

Mevrouw **Sipkes**: Ja, dat was zo. Laten wij nu even kijken naar wat er veranderd moest worden en waar de problemen zaten. Ik zei het al, u bent hier heel lang bij betrokken geweest.

U was onder andere waarnemer, zoals dat officieel heette, bij de Sociale verzekeringsraad.

De heer **Van Loo**: Ja.

Mevrouw **Sipkes**: Wat hield dat precies in?

De heer **Van Loo**: Dat hield in dat ik, of een plaatsvervanger van mij, de raadsvergaderingen bijwoonde, dat wil zeggen dat ik luisterde naar wat er gebeurde en dat ik antwoordde op vragen van de leden en de voorzitter van de raad over hoe de zaken er voor stonden. Daarover rapporteerde ik als ik terugkwam op het departement.

Mevrouw **Sipkes**: En vervolgens? U rapporteerde?

De heer **Van Loo**: Ja.

Mevrouw **Sipkes**: U was dus uitsluitend waarnemer en u rapporteerde, en dat sec, en vervolgens ging u terug en dan zei u hoe het departement erover dacht.

De heer **Van Loo**: U moet zich voorstellen dat de Sociale verzekeringsraad, vooral nadat er een Toezichtkamer was, overwegend over voorgenomen regelgeving van de raad sprak en over door de raad uit te brengen adviezen. Meestal waren dat adviezen over voorgenomen beleid waar door de minister of staatssecretaris om werd gevraagd. Het is natuurlijk niet de bedoeling dat degene die advies vraagt ook mede de inhoud van de adviezen bepaalt, dus ik had geen sturende invloed op de advisering. En dat was ook niet de bedoeling van het departement.

Mevrouw **Sipkes**: Stond dat volgens u ver van elkaar af? Was er geen nauwe relatie tussen het departement en de toezichthouding?

De heer **Van Loo**: Er was een zeer nauwe relatie tussen de Sociale verzekeringsraad, die onder andere het toezicht als taak had, en het departement. Maar dat speelde zich voor 90% niet in raadsvergaderingen af. Er waren talloze structurele en ad-hoc-commissies, waar ook mensen van het departement bij waren.

Mevrouw **Sipkes**: U was daar veelvuldig bij aanwezig?

De heer **Van Loo**: Bij commissies was ik nooit.

Mevrouw **Sipkes**: Had u in het geheel en in de overgang niet een soort spilfunctie?

De heer **Van Loo**: Ja, ik was natuurlijk een intermediair tussen de raad en het departement. Ik kon af en toe op voorhand vertellen hoe een advies over een bepaald onderwerp vermoedelijk zou gaan luiden. Zodra het was vastgesteld, kon ik zelfs met zekerheid melden hoe het zou gaan luiden.

Mevrouw **Sipkes**: In die overgangsfase was u echt verantwoordelijk en zat u er niet als intermediair. Ik doel op het jaar 1994. Voor velen was dat een vrij onzeker jaar. Aan het begin van het jaar werd de wet in de Tweede Kamer aangenomen maar het was pas later in het jaar dat de Eerste Kamer de wet aanvaardde. Intussen ontstond er een situatie waarin er wel van alles moest gebeuren terwijl er in feite weinig mocht worden gedaan omdat de wet het Staatsblad nog niet had bereikt. Hoe is hierop geanticipeerd?

De heer **Van Loo**: Wij hebben heel lang gehoopt dat de Eerste Kamer – en wij hebben langs politieke kanalen ook getracht om dat te bereiken – nog vóór de zomer het wetsvoorstel zou aanvaarden. Echter, het werd eind oktober. Intussen moesten wij toch met de voorbereidingen beginnen, ook al wisten wij niet wanneer het zou gebeuren. Sterker nog, gedurende de zomer waren er geruchten die erop duiden dat het helemaal niet zou gebeuren. Niettemin hebben wij in juli

vastgesteld dat wij, voor het geval het zou doorgaan, een plan van aanpak moesten opstellen. Dat hebben wij ook gedaan. Dat plan van aanpak had betrekking op alle wijzigingen waarover ik al sprak, niet alleen op de benoemingen maar ook op allerlei andere overgangen.

Mevrouw **Sipkes**: Er veranderde het een en ander, ook wat betreft de wijze van toezichthouden.

De heer **Van Loo**: Zeker.

Mevrouw **Sipkes**: Was voor het departement helder wat er ging veranderen?

De heer **Van Loo**: Ja, in grote lijnen wel. Een dergelijke grote verandering moet natuurlijk "inlopen" maar de beoogde politieke breuk was helder, ook op het departement.

Mevrouw **Sipkes**: De visie van het departement op de wijze van toezicht houden was volledig helder?

De heer **Van Loo**: Ik zeg niet "volledig".

Mevrouw **Sipkes**: Mag ik concluderen dat die visie voldoende helder was?

De heer **Van Loo**: Om te beginnen, zeker.

Mevrouw **Sipkes**: En ook voldoende helder om leiding te kunnen geven aan de totstandkoming van de nieuwe toezichtsfilosofie, het nieuwe toezichtsbeleid van CTSV?

De heer **Van Loo**: Ja, zij het dat het toen aanzienlijk later was.

Mevrouw **Sipkes**: Dat is de vraag. U was op het departement bezig. Zelf zegt u dat het in een vrij vroeg stadium voor u helder was. Tegelijkertijd was de algemeen secretaris van de SVR druk doende met wat is gaan heten het "dossier Nieuw bestuur". Ging dat volledig langs elkaar heen of had u daarover overleg?

De heer **Van Loo**: Ik denk dat wij in de zomer hoorden dat de algemeen secretaris hiermee bezig was. Hij stelde concepten vertrouwelijk beschikbaar aan de toenmalige DG sociale zekerheid. Uittreksels daarvan heb ik wel gehad; later kreeg ik een

"mission statement" dat daaraan was ontleend. Het hele dossier Nieuw bestuur heb ik pas veel later kunnen inzien.

Mevrouw **Sipkes**: U hoorde in de zomer dat de algemeen secretaris hiermee doende was, maar er was toch al eerder door de SVR een besluit genomen?

De heer **Van Loo**: Dat de voorbereiding hiervoor zou worden getroffen?

Mevrouw **Sipkes**: Ja.

De heer **Van Loo**: Dat kan zijn. Het is mij niet bekend. Het kan ook gewoon een actie van het apparaat zijn geweest.

Mevrouw **Sipkes**: U zat toch als waarnemer in de SVR. U moet dan toch weten wat daar besloten werd?

De heer **Van Loo**: Ik kan mij geen vergadering herinneren waarin werd besloten dat er een dossier Nieuw bestuur zou worden opgesteld. Ook herinner ik mij niet dat ik daarbij ben geweest.

De **voorzitter**: De DG sociale zekerheid werd geïnformeerd. Mevrouw Mulock Houwer werd daarover geïnformeerd.

De heer **Van Loo**: Die heeft al van het eerste ruwe concept van de heer Van Veen een afschrift gehad.

De **voorzitter**: U zelf raakte pas veel later met dit dossier vertrouwd. Wat is in dit verband "veel later"?

De heer **Van Loo**: Dan hebben wij het over september 1994, maar het proces begon al in juli.

De **voorzitter**: In september kreeg u voor het eerst inzicht. Heeft u het gevoel dat het hele traject inzake toezicht en toezichtfilosofie wordt gekenmerkt door revolutionaire stappen of dat het om een ontwikkeling gaat? Ik bedoel dit meer in het algemeen.

De heer **Van Loo**: Wat is revolutionair? Hoe dan ook, ik denk wel dat een aanzienlijke breuk met het verleden was beoogd.

Mevrouw **Sipkes**: Mevrouw Mulock Houwer krijgt in vertrouwen het dossier Nieuw bestuur en zij laat het

u lezen. Wat doet u daar vervolgens mee?

De heer **Van Loo**: Ik heb er met de heer Van Veen over gesproken. Ik dacht dat het een goed stuk was om mee te beginnen. Daar komt het op neer. Overigens waren er op dat moment al discussies aan de hand van vragen als: houdt de toezichthouder straks ook toezicht op de minister? Ik heb steeds volgehouden dat dit niet het geval zou zijn. Ook over het element sturen stonden er dingen in het concept waarvan mocht worden vermoed dat ze enige tijd aanleiding zouden zijn voor discussie.

Mevrouw **Sipkes**: U heeft dus met de algemeen secretaris over het concept gesproken en vervolgens heeft u brieven gewisseld over het uittreksel daarvan, het mission-statement.

De heer **Van Loo**: Daar heb ik minstens één brief over geschreven, ja.

Mevrouw **Sipkes**: Wat was uw kritiek in grote lijnen?

De heer **Van Loo**: Ik meen dat ik vooral ben ingegaan op de toekomstige organisatiestructuur van de SVR maar zeker weet ik het niet. Hij had een organisatiebeeld opgezet en ik meen dat ik daarop heb gereageerd.

Mevrouw **Sipkes**: U weet niet meer wat u daarover heeft geschreven?

De heer **Van Loo**: Eerlijk gezegd niet.

Mevrouw **Sipkes**: Ik zal u een handje helpen. U stelt onder meer: als ik jou was, zou ik veel meer het single audit-principe volgen en denk eraan dat er met het oog op kwaliteit en kwantiteit rekening moet worden gehouden met ander personeel, meer accountants. Kunt u zich dit herinneren?

De heer **Van Loo**: Nu u het zegt... U heeft het opgezocht en dus zal het wel waar zijn. Bovendien lijkt mij dit wel verstandig.

Mevrouw **Sipkes**: Als u zegt: "dat zal wel waar zijn"...

De heer **Van Loo**: U heeft, neem ik

aan, een brief met mijn handtekening eronder?

Mevrouw **Sipkes**: Ja.

De heer **Van Loo**: Dan heb ik dat geschreven.

De **voorzitter**: Maar vindt u het ook?!

De heer **Van Loo**: Ik denk dat het single audit-principe voor elke toezichthouder buitengewoon belangrijk is. Het zou te gek zijn wanneer een toezichthouder in een zo complex veld als dat van de sociale verzekeringen, op dossier-niveau toezicht zou moeten gaan uitoefenen. Dat vond ik toen en dat vind ik nog steeds. Het is gewoon een feit dat lange tijd de accountancyfunctie bij de SVR onderbezet is geweest.

Mevrouw **Sipkes**: Gisteren nog hebben wij hier gehoord dat juist het gebrek aan accountants al langere tijd een probleem was.

De heer **Van Loo**: Ja.

Mevrouw **Sipkes**: Maar u bent verantwoordelijk voor een en ander.

De heer **Van Loo**: Ik ben absoluut niet verantwoordelijk voor het personeelsbeleid van de SVR. Dat ben ik ook nooit geweest.

Mevrouw **Sipkes**: Neemt u mij niet kwalijk maar uiteindelijk is het toch zo dat, als u verantwoordelijk bent voor dat sociale verzekeringsland en de wijze van toezicht uitoefenen, als u ergens als waarnemer zit en u als ambtenaar heeft te rapporteren, het úw verantwoordelijkheid is om na te gaan of dat apparaat wel op een juiste manier zijn toezicht kan uitoefenen. U heeft benadrukt dat men meer op de lijn van single audit moest gaan zitten. Is het dan niet logisch dat u op een bepaald moment concludeert dat u de staatssecretaris moet melden dat het zo echt niet gaat en dat men al lange tijd met een gebrek aan accountants zit?

De heer **Van Loo**: Tot de conclusie dat het echt niet ging, ben ik nooit gekomen. Er is een wervingsprobleem geweest, er is van alles geweest, zeker, maar ik kon die

problemen niet voor de SVR oplossen.

Mevrouw **Sipkes**: Heeft u de minister, de staatssecretaris of mevrouw Mulock Houwer niet op een bepaald moment gemeld dat, als verlangd werd dat de organisatie op een bepaalde manier zou gaan werken, er andere mensen zouden moeten worden aangetrokken?

De heer **Van Loo**: Nu heeft u het weer over de overgang. Ik vind dat wij de zaken een beetje uit elkaar moeten houden. Eigenlijk wilt u dat ik de SVR had verteld dat zij meer accountants moesten aantrekken. Ik wijs erop dat de SVR maar zeer gedeeltelijk een toezichthoudend orgaan was. Het was wel de enige toezichthouder maar ze hadden nog veel meer taken in hun pakket. Waar wij mee bezig waren, was het positioneren van een veel scherpere toezichthouder. Die zou voor een voldoende invulling van de accountantsfunctie moeten zorgen. Dat is wat ik ook heb gezegd.

Mevrouw **Sipkes**: En het kwam niet in u op om dan te bedenken, dat ze daar ook middelen voor moesten hebben?

De heer **Van Loo**: Niemand heeft ooit geklaagd over gebrek aan middelen.

Mevrouw **Sipkes**: Het is even een klacht dat het een terugkerend probleem was, dat op een bepaald moment toch ook te maken had met het budget. Men moest externe deskundigen aantrekken.

De heer **Van Loo**: Externe deskundigen zijn over het algemeen duurder dan intern personeel. Dus het kan haast niet aan het budget gelegen hebben.

Mevrouw **Sipkes**: Wij gaan nog even verder over het personeel. De SVR werd opgedeeld in TICA en CTSV.

De heer **Van Loo**: Ja, plus dat de fondsen weg gingen.

Mevrouw **Sipkes**: Van het personeel ging de helft naar het ene en de helft naar het andere. Heeft u vanuit uw verantwoordelijkheid op het departement gekeken hoe die scheiding tot stand kwam?

De heer **Van Loo**: Ja. In een projectgroep implementatie is de uitplaatsing van het personeel een van de onderwerpen geweest. Er zijn trouwens ook nog mensen naar de Sociale Verzekeringsbank gegaan. Wij hebben het er in de projectgroep veel over gehad.

Mevrouw **Sipkes**: U hebt het op dat moment ook nadrukkelijk over het personeelsbeleid gehad.

De heer **Van Loo**: Nee. Er moest een TICA komen. Dat bestond niet. Dat moest gevuld worden vanuit de algemene deskundigheid van de GMD, de voormalige Federatie van Bedrijfsverenigingen en de SVR, voor de adviesfunctie. Het was logisch dat wij ons even afvroegen, hoe dat apparaat er zou komen te staan voor 1 januari. Het was wel de bedoeling dat men op 1 januari aan het werk ging.

Mevrouw **Sipkes**: U hebt dus gekeken of dat kon en of de verdeling van de mensen op een gegeven moment goed was.

De heer **Van Loo**: Niet de personele kant. Ik heb nooit geweten wie wat ging doen, maar wel hoeveel mensen ongeveer nodig zouden kunnen zijn en voor welke functies. Dat is uitvoerig beredeneerd. Wij hebben daarover doorgepraat. Op een gegeven moment is de zaak gepositioneerd.

Mevrouw **Sipkes**: Wist u, gelet op het dossier Nieuw bestuur, dat er los van de veranderde toezichtfilosofie ook sprake was van een gehele reorganisatie van het apparaat?

De heer **Van Loo**: Ik meen mij te herinneren dat, hetgeen volstrekt logisch was, binnen de organisatie van het nieuwe apparaat van het CTSV, de toekomstige toezichthouder, de nadruk op toezicht aanzienlijk sterker was dan bij de SVR ooit het geval was geweest.

Mevrouw **Sipkes**: Dat begrijp ik, maar het echte nieuwe bestuur wordt op 1 januari geconfronteerd met het dossier Nieuw bestuur.

De heer **Van Loo**: Of eerder, ik weet het niet. Ik heb het ze niet gegeven.

Mevrouw **Sipkes**: U weet het niet?

De heer **Van Loo**: Het kan eerder geweest zijn. Het dossier bestond al eerder.

Mevrouw **Sipkes**: Even voor de helderheid. U kent het concept-dossier Nieuw bestuur in vertrouwen in juni.

De heer **Van Loo**: Wat ik bedoel te zeggen is, dat ik niet weet wanneer het nieuwe bestuur het gekregen heeft van de algemeen secretaris, maar ik denk voor 1 januari.

Mevrouw **Sipkes**: U weet het niet terwijl u wel verantwoordelijk was voor de overgang. U kijkt mij verbaasd aan. Ik doel op de overgang 1994-1995. Wat kunt u ons in dat verband melden over de inwerking van het nieuwe bestuur?

De heer **Van Loo**: Die is ter hand genomen bij de Sociale verzekeringsraad. Dat stuk heb ik van meer dan nabij kunnen volgen. Op het departement zijn er met het nieuwe bestuur, zodra het bekend was uiteraard, gesprekken geweest over wat het te wachten stond. Ik meen dat u daar een lijstje van gekregen hebt.

Mevrouw **Sipkes**: U meent dat er gesprekken zijn geweest?

De heer **Van Loo**: Ik meen het niet; ik weet zeker dat ze er op het departement zijn geweest.

Mevrouw **Sipkes**: Er zijn met u gesprekken gevoerd?

De heer **Van Loo**: Ja zeker!

Mevrouw **Sipkes**: Is daar de complete reorganisatie van het apparaat aan de orde geweest?

De heer **Van Loo**: Nee, niet over de stand en de beweging van het apparaat...

Mevrouw **Sipkes**: Hebt u tijdens die gesprekken gezegd dat er een dossier Nieuw bestuur lag?

De heer **Van Loo**: Ik denk dat wij het er wel over gehad hebben. Maar ik neem aan dat het op dat moment ook wel van een andere kant ter beschikking was gesteld. Voor die verrassing hoefde ik niet te zorgen.

Mevrouw **Sipkes**: Het gaat even niet

om de verrassing. U bent daar hoofd en al die tijd belast geweest met het toezicht. Als er een nieuw bestuur komt, kunt u bij zo'n gesprek toch niet in alle gemoede denken, dat ze wel zullen weten dat er iets van een dossier Nieuw bestuur ligt? Dan moet u toch vertellen: de organisatie is met ons al een klein half jaar bezig?

De heer **Van Loo**: "Met ons"? Het bestuur nieuw dossier was een interne SVR-aangelegenheid, waarop wij commentaar hebben geleverd. Het was niet mijn stuk. Het was een stuk van de heer Van Veen. Dat was er en ik vertrouwde erop dat hij het zo tijdig mogelijk aan hen ter beschikking stelde. Het is heel goed mogelijk, dat men dat toen ik gesprekken voerde met het voltallige college, toen nog het aspirant-college, al had. Ik ga daar eigenlijk wel van uit.

De **voorzitter**: U zei zojuist, dat men 1 januari 1995 op het departement als een stevige trendbreuk ervoer. Geen boemelend treintje, maar een trendbreuk.

De heer **Van Loo**: Ja zeker.

De **voorzitter**: U volgt de SVR als een soort waarnemer in de raadsvergaderingen. Stelt u zich in de loop van 1994 niet de vraag of het apparaat, gelet op trendbreuk en nieuw bestuur, er klaar voor is?

De heer **Van Loo**: Ik heb mij wel afgevraagd of hetgeen overbleef na alle uitplaatsingen uit het apparaat van de SVR enigszins adequaat was voor de taak van het college.

De **voorzitter**: Dat vroeg u zich af. Met zorg?

De heer **Van Loo**: Naar mijn gevoel was het op dat moment in ieder geval duidelijk, dat het CTSV met dat apparaat zou gaan doorwerken, met wat toen de algemeen secretaris heette. Dat was de baas van de organisatie. Ik heb hem telefonisch en een enkele keer per brief gemeld wat ik van zijn activiteiten op dat vlak vond. Ik was daar niet ontevreden over. Ik dacht dat het zo moest kunnen. Daarmee was nog steeds het probleem van de accountancy niet opgelost.

De **voorzitter**: Ik schets u een

conglomeraat van dingen waarvan wij inmiddels de indruk hebben, dat het aan de hand was. Er was een ernstig zieke secretaris, die nogal eens door ziekte afwezig moest zijn. Hij moest leiding geven aan de overgang van het proces. Dat was u bekend. Er komen drie nieuwe bestuursleden, die nog nauwelijks weten waar het bedrijf ligt. Dat is ook een beetje aan de orde. U weet dat het apparaat op een aantal terreinen, waarvan erg veel verwacht werd, onvoldoende geëquipeerd is. Accountancy moet van buitenaf ingehuurd worden.

De heer **Van Loo**: Dat is het enige.

De **voorzitter**: Gelukkig! Ik heb er geen verwijten bij, maar ik stel vast. Het bedrijf heeft reorganisatie op reorganisatie moeten stapelen.

De heer **Van Loo**: Dat is altijd zo geweest.

De **voorzitter**: Het is jarenlang zo geweest. Het bedrijf moet een deel van de mensen afstaan naar het TICA, een ingewikkeld proces. In de leiding van het bedrijf is ook nogal wat aan de hand, ook in directie-termen. Het was u bekend dat daar spanningen waren.

De heer **Van Loo**: Voor 1 januari 1995 in de directie?

De **voorzitter**: Allemaal voor 1 januari 1995!

De heer **Van Loo**: In de directiesfeer?

De **voorzitter**: U mag wel een keer nee zeggen. U hebt een paar keer ja gezegd.

De heer **Van Loo**: Er zijn altijd overal spanningen, maar er waren geen bijzondere spanningen bij mij bekend.

De **voorzitter**: Dan zegt u hierop: nee. Alles bij elkaar is het een onrustige situatie, met nogal wat tekortkomingen in het bedrijf zelf, waar het gaat om een nieuwe, flitsende, dynamische start. In die context vraag ik u of u zich in de loop van de maanden waarin het nieuwe bestuur aantreedt, dat heel laat moet beginnen, want eind november moeten nog twee nieuwe bestuursleden worden gevonden,

geen zorgen maakt over die start. Zegt u dan niet eens tegen mevrouw Mulock Houwer of de staatssecretaris: poe, poe, kan dat allemaal zo wel?

De heer **Van Loo**: Ik heb de voortgang van mijn implementatietraject gerapporteerd. Daarin is de vraag of de 300 man, of hoeveel het er ook waren, die overbleven opgewassen waren voor hun taak op zichzelf niet aan de orde geweest. Ik ging ervan uit dat het zo zou zijn, dat er aanlooppromblemen zouden zijn en dat er nog andere mensen geworven zouden moeten worden. Je kon heel moeilijk aan een SVR die opgeheven ging worden vragen om het zo in te richten, dat alles van de ene dag op de andere kon gaan werken.

De **voorzitter**: Daar zegt u iets heel waars. Je kon moeilijk van de SVR, met dat conglomeraat van kleine en grote problemen, vragen dat het hupsakee per 1 januari zo ging. Maar het was allemaal wel zo geregeld in de wet en de Kamer. De minister of de staatssecretaris draagt daar zijn verantwoordelijkheid voor. Daar moet u dan toch zorgen over hebben?

De heer **Van Loo**: Ik heb voortdurend zorgen, maar u probeert mij steeds te vragen wat ik eraan heb gedaan.

De **voorzitter**: Dat is de vervolgvraag.

De heer **Van Loo**: Daar was ik al bang voor. Ik heb waargenomen dat er een apparaat stond met een flink aantal mensen in wie ik vanuit het verleden een redelijk vertrouwen had dat zij het aankonden. Ik was ervan overtuigd dat het niet vanaf de eerste dag van een leien dakje zou gaan. Ik was er ook van overtuigd dat het nooit anders zou kunnen.

Mevrouw **Sipkes**: Mijnheer Van Loo, u hebt eerder in beslotenheid nadrukkelijk verklaard, dat u zich verantwoordelijk voelde voor de overgang. Het is toch vreemd dat u het nieuwe bestuur, dat aantreedt, waarmee u een gesprek heeft in december, niet vertelt van de spanningen die mogelijk zijn? U zei net: op geen enkele manier wist ik iets van spanningen onderling. Net werd echter ook gememoreerd dat er een doodzieke algemeen secretaris

was en dat het personeel op een andere manier moest gaan werken. Er waren wel degelijk spanningen in het apparaat. Die zijn ook wel degelijk aan u gemeld. Dan kunt u toch niet zeggen "dat signaleer ik"?

De heer **Van Loo**: Ik weet niet wie u dat allemaal verteld heeft. Er was een apparaat, dat ongeveer drie jaar tevoren voor het laatst indringend was gereorganiseerd. Op dat moment – iets eerder – is de heer Van Veen benoemd en zijn er nieuwe directeuren benoemd. Wat ik zag, was dat het redelijk werkte. Ik zag ook dat taken die het college niet meer zou hoeven uit te oefenen, werden afgesplitst. Ik zag dat een redelijk aantal mensen, met een paar waarin ik vertrouwen had, overbleven. U zegt dat er blijkbaar vóór 1 januari 1995 flink wat spanning was in de top van de SVR, maar ze hebben dat goed geheim weten te houden voor mij.

Mevrouw **Sipkes**: Nog een laatste vraag over dit thema. U weet niet meer wanneer het dossier Nieuw bestuur overhandigd is aan het bestuur. Wij hebben inmiddels vernomen dat dat op de eerste dag van het aantreden is geweest.

De heer **Van Loo**: Dat is wat laat. Het was niet mijn dossier.

Mevrouw **Sipkes**: Bent u ervan op de hoogte wat er direct daarna gebeurde?

De heer **Van Loo**: Inmiddels wel, maar toen niet.

Mevrouw **Sipkes**: U heeft op geen enkele manier enig signaal gekregen dat het dossier Nieuw bestuur eigenlijk onmiddellijk van tafel geveegd is tijdens de beruchte heidagen?

De heer **Van Loo**: Dat is een beeld achteraf, dat mij vanuit de directie geschetst is. Het was mij helder dat het nieuwe bestuur eens zou willen kijken naar de manier waarop het apparaat in elkaar zat. Ze hebben daar Berenschot toen een opdracht voor gegeven. Naar mijn begrip toen was dat een second opinion op het dossier Nieuw bestuur. Blijkbaar was dat niet zo; ze moesten gewoon een organisatieonderzoek doen. Ik heb achteraf de indruk dat dat inderdaad ook de opdracht aan Berenschot



was. Maar wat mij al die tijd dat Berenschot bezig was, voor ogen stond, was dat na ommekomst van het rapport het college zijn conclusies zou trekken over welke veranderingen waar nodig zouden zijn in het apparaat en dat het die vervolgens zou doorvoeren. That's it.

Mevrouw **Sipkes**: Uiteindelijk ging het van tafel. Zei u niet: wat vreemd dat dat...

De heer **Van Loo**: Ik heb inmiddels al vele malen gehoord dat het dossier Nieuw bestuur van tafel ging, maar...

Mevrouw **Sipkes**: Maar op dat moment wist u het niet?

De heer **Van Loo**: Zeker niet.

Mevrouw **Sipkes**: Wij gaan even over naar uw bemoeienis met de benoeming van deze drie bestuursleden. Dat was wel iets waar u direct voor verantwoordelijk was, zeker gegeven de continuïteit van...

De heer **Van Loo**: Ik ben niet verantwoordelijk voor de benoeming van die drie bestuursleden.

Mevrouw **Sipkes**: Uiteraard niet. Maar even over de continuïteit wat de overdracht van de informatie aan de huidige bewindslieden betreft van het denken over degenen die er wel of niet voor in aanmerking kwamen. Kunt u eerst even zeggen wat precies de aanleiding was om van vijf naar drie bestuursleden te gaan?

De heer **Van Loo**: Dat is een wat langer verhaal. In de memorie van toelichting bij de organisatiewet hebben wij het aantal van 5 gemotiveerd met een nogal uitgebreid aantal deskundigheden dat zo'n bestuur naar onze mening nodig zou moeten hebben. Dus een medische deskundigheid, accountancy, een hele hoop. Op den duur – dat is een kwestie van voortschrijdend denkwerk – dachten wij: als je al die deskundigheden op het bestuurlijk niveau nodig hebt, krijg je er veel. Maar is dat wel nodig, dachten wij. Op een gegeven moment hebben wij vastgesteld: je kunt dat eigenlijk niet willen. Je hoeft dus niet al die deskundigheden op het bestuurlijk niveau te hebben en dan hoeft je er ook niet 5 te hebben. Zo is het ongeveer gegaan.

Mevrouw **Sipkes**: Is er in dat kader ook gedacht aan part-time bestuursleden?

De heer **Van Loo**: Daar heb ik het ook wel eens over gehad, ja.

Mevrouw **Sipkes**: Daar is wat breder over nagedacht?

De heer **Van Loo**: Ik heb wel eens aan bewindslieden geschreven dat in ieder geval de voorzitter om te beginnen een full-timer moest zijn, maar dat de leden wel 32 uur of iets dergelijks zouden kunnen werken.

Mevrouw **Sipkes**: Kunt u ons kort schetsen hoe dit soort benoemingen over het algemeen in z'n werk gaat? Wat is de betrokkenheid van ambtenaren hierbij?

De heer **Van Loo**: U bedoelt: dit soort benoemingen in hogere functies in de publieke sfeer?

Mevrouw **Sipkes**: Ja.

De heer **Van Loo**: Als soort?

Mevrouw **Sipkes**: Ja, als soort.

De heer **Van Loo**: Dat onttrekt zich veelal aan de waarneming van ambtenaren.

Mevrouw **Sipkes**: Nu was het wel zo dat u wat het "overdrachtdossier" betreft – zo mag je dat eigenlijk niet noemen – dus het dossier dat de nieuwe staatssecretaris en de nieuwe minister kregen, onder meer een stappenplan heeft gemaakt. Er stond in wat er allemaal moest gebeuren, welke benoemingen er gedaan moesten worden.

De heer **Van Loo**: Er stond zelfs een headhunter in, als ik mij goed herinner.

Mevrouw **Sipkes**: Ja, een headhunter. U zegt dat het zich onttrekt aan de waarneming van ambtenaren. Is het wel te doen gebruikelijk dat men denkt aan een headhunter?

De heer **Van Loo**: Nee. Het was wel een advies dat wij gegeven hebben. Er moesten vijf mensen worden benoemd. Hoe zoek je die? Wij dachten: wie weet, een headhunter. Het is echter niet gebruikelijk om dat te doen, dacht ik.

Mevrouw **Sipkes**: U was al jarenlang betrokken bij dit terrein. Is aan u gevraagd: wie zou jij geschikt vinden voor deze functie?

De heer **Van Loo**: Dat hangt ervan af. Wij hebben er ambtelijk natuurlijk over gesproken. Het is mij nooit door een politicus gevraagd.

Mevrouw **Sipkes**: Is er ambtelijk een bepaald concept, een lijst met kandidaten gemaakt? Is er gekeken wat er nodig zou zijn?

De heer **Van Loo**: In de zomer waarin dit traject zonder wet werd opgestart, is er ambtelijk gesproken over de vraag of het alleen maar nieuwe mensen zouden moeten zijn. Wij hadden het idee dat het goed zou zijn om te kiezen voor een mix van vernieuwing en continuïteit. Wij hebben toen gedacht: het veld van de continuïteit kennen wij wel zo'n beetje. Dat betrof de mensen die in de uitvoering werkten. Wij hebben ons vooral over dat stuk gebogen. De buitenwereld is voor ons te groot.

Mevrouw **Sipkes**: Een lijstje. Waar dacht u precies aan op dat moment?

De heer **Van Loo**: Aan mensen die in de uitvoering al een rol speelden.

Mevrouw **Sipkes**: Wist u bijvoorbeeld dat oud-minister De Vries gevraagd was voor deze functie?

De heer **Van Loo**: U maakt nu een sprong in de tijd. Op het moment waar ik het nu over heb, was hij nog minister. Dat was in de zomer. Toen is het hem zeker niet gevraagd! Indertijd, wist ik dat naar ik meen in een bestuursraad het idee geopperd was om de heer De Vries ervoor te vragen. Dat leek mij een fantastische gedachte.

Mevrouw **Sipkes**: Maar in de tijd dat u met het lijstje bezig was, was de heer De Vries nog minister?

De heer **Van Loo**: Ja.

Mevrouw **Sipkes**: U heeft toen met hem overleg gevoerd?

De heer **Van Loo**: Nee, ik heb minister De Vries en staatssecretaris Wallage een nota gestuurd over datgene wat er allemaal moest gebeuren. Dat ging niet alleen over benoemingen, maar er was ook een

specifieke nota over benoemingen. Het waren er 5 en daar heb ik procedurele adviezen over uitgebracht, zoals een advies over salarisniveaus. Het antwoord van zowel staatssecretaris Wallage als minister De Vries was: wij laten dit volgaarne over aan het nieuwe kabinet.

Mevrouw **Sipkes**: Ja, plus een krabbel, die u zich waarschijnlijk ook kunt herinneren.

De heer **Van Loo**: Ja.

Mevrouw **Sipkes**: Met een bepaalde suggestie, ook al werd het overgelaten aan het nieuwe kabinet. Er stond een suggestie op, van – op dat moment – minister De Vries.

De heer **Van Loo**: Hij vond het voorgestelde salarissen aan de hoge kant.

Mevrouw **Sipkes**: Op de salarissen kom ik dadelijk nog terug. Ik heb het nog even over het lijstje dat u in die tijd maakte. Ik kan mij voorstellen dat bij u de naam van minister De Vries niet opkwam, omdat minister De Vries op uw nota schreef wie hij wèl een geschikte voorzitter vond van het CTSV.

De heer **Van Loo**: In zijn aantekeningen wordt de heer Fase genoemd, meen ik.

Mevrouw **Sipkes**: In zijn aantekeningen schrijft hij inderdaad: de heer Fase lijkt mij een uitstekende kandidaat hiervoor.

De heer **Van Loo**: Dat zou kunnen, maar de beslissing was: wij bemoeien ons er verder niet mee.

Mevrouw **Sipkes**: Naast de opmerking "ik laat dit graag over aan het nieuwe kabinet" wordt er gezegd, uiteraard vanuit expertise en achtergrond: mij lijkt de heer Fase een geschikte kandidaat voor deze functie. Deelde u die mening?

De heer **Van Loo**: Zeker.

Mevrouw **Sipkes**: Heeft u dat verder intern bekend gemaakt?

De heer **Van Loo**: In de ambtelijke gesprekken waar ik het net over had, waarin wij de continuïteit binnen dat bestuur dachten te kunnen steunen,

is de heer Fase uiteraard aan de orde geweest.

Mevrouw **Sipkes**: Met wie voerde u die ambtelijke gesprekken? Kunt u daar namen van geven?

De heer **Van Loo**: Binnen mijn directie met hoofden en mevrouw Mulock Houwer.

Mevrouw **Sipkes**: U was verantwoordelijk voor dit dossier. Heeft u zelf aan de staatssecretaris c.q. de minister gemeld wat de opvattingen van de heer De Vries over mogelijke benoemingen waren?

De heer **Van Loo**: De aantekeningen waren op zich bekend bij de bewindslieden. Daar ben ik in ieder geval van uitgegaan. Dat de heer Fase kandidaat was voor de functies, is nooit door iemand betwijfeld.

Mevrouw **Sipkes**: Ik twijfel daar ook helemaal niet aan. Wat doet u met een aanbeveling van het ene kabinet aan het andere kabinet? Geeft u die door aan de staatssecretaris of de minister?

De heer **Van Loo**: Ik verwacht dat mevrouw Mulock Houwer het dan gedaan heeft. Het is heel goed mogelijk dat iemand gezegd heeft dat de vorige minister mijnheer Fase een uitstekende kandidaat vond en dat dit voor kennisgeving is aangenomen.

Mevrouw **Sipkes**: U vond het dus niet uw verantwoordelijkheid. U schreef echter wel in een brief aan de staatssecretaris dat er in het gesprek ook over de heer Fase is gesproken. Zegt u dan niet tegen de staatssecretaris dat het daar-en-daarover is gegaan?

De heer **Van Loo**: Welk gesprek? Ik raak het spoor even kwijt.

Mevrouw **Sipkes**: Dat is het gesprek dat u hebt gehad over het overdragen van een en ander. U stelt daarin dat er een gesprek met de vorige bewindslieden is geweest waarin de positie en de mogelijke benoeming van de heer Fase aan de orde was.

De heer **Van Loo**: Ik heb het niet over een gesprek gehad. Ik moet ook eerlijk zeggen dat ik verwacht dat het er niet geweest is. Mijnheer Wallage was in die tijd nauwelijks ten

departemente, want hij was een nieuw kabinet aan het voorbereiden. Ik heb wel een aantekening van de heer De Vries gezien, maar ik kan mij absoluut niet herinneren dat ik er met hem over gesproken heb. Dus er was geen gesprek.

Mevrouw **Sipkes**: Hebt u ook niet tegen de nieuwe staatssecretaris gezegd dat het een suggestie van het vorige kabinet was?

De heer **Van Loo**: Als ik het goed heb, is er op 5 of 6 september in het kader van het inwerken van de nieuwe staatssecretaris met hem gesproken over het dossier aanstaande benoemingen. Ook op dat moment was het nog niet zeker of de Eerste Kamer het wetsvoorstel zou aannemen. Zou dat gebeuren, dan was er op dat punt een hele hoop te doen.

Mevrouw **Sipkes**: Naast de benoemingen was inderdaad het salaris een punt. Er werd uiteindelijk een vrij behoorlijk salaris voorgesteld. Zowel de voormalige staatssecretaris als de voormalige minister vonden dat wat aan de hoge kant. De staatssecretaris zegt dat hij een wat sobere inschaling wil en de minister vraagt zich af waarom de voorzitter van het CTSV meer moet verdienen dan de voorzitter van de Algemene Rekenkamer. Hebt u ook dit uitdrukkelijk onder de aandacht van de nieuwe bewindslieden gebracht?

De heer **Van Loo**: In de nota over het salarisniveau stonden salarissen uit de relevante omgeving als vergelijkingsmateriaal, onder andere dat van de voorzitter van de Algemene Rekenkamer. Dit is opgenomen in het inwerkdossier dat begin september met de heer Linschoten besproken is. Wij hebben er in september overigens wel over gesproken dat er inderdaad een hele hoop te doen was, maar of wij specifiek over de salarissen hebben gesproken, kan ik mij niet herinneren.

Mevrouw **Sipkes**: De vorige bewindslieden hadden wel gezegd dat zij die te hoog vonden.

De heer **Van Loo**: Dat was die aantekening van de oude bewindslieden, zeker.

Mevrouw **Sipkes**: U zag het echter niet als uw taak om het aan de nieuwe bewindslieden te melden?

De heer **Van Loo**: Die aantekening aantreffend zou men die wederom voor kennisgeving aannemen en zijn eigen oordeel vormen.

Mevrouw **Sipkes**: Uiteindelijk werd mevrouw Van Leeuwen benoemd. Wat vond u daarvan?

De heer **Van Loo**: Ik vond het een fantastische gedachte. Ik ben overigens niet betrokken geweest bij de selectie en de benoeming van mevrouw Van Leeuwen.

Mevrouw **Sipkes**: Hebben er voorafgaand aan de benoeming, het KB of het vaststellen door de ministerraad, gesprekken plaatsgevonden?

De heer **Van Loo**: De benoemingsbesluiten, de papieren besluiten, zijn natuurlijk van veel en veel latere datum dan de feitelijke besluiten. Voordat het feitelijke besluit gevallen is, ben ik er niet bij betrokken geweest.

Mevrouw **Sipkes**: Wat zijn de papieren besluiten en de feitelijke besluiten?

De heer **Van Loo**: Er is een Koninklijk besluit, een papieren stuk, getekend door Hare Majesteit. Dat is gedateerd ergens het jaar daarna.

Mevrouw **Sipkes**: Het gaat mij om de periode daaraan voorafgaand. Je hebt een kandidaat, een sollicitant. Die moet weten wat haar te wachten staat. Aan de andere kant moet iemand beoordelen of zij ervoor geschikt is. Zijn dat soort gesprekken op het departement gevoerd?

De heer **Van Loo**: Niet in dat stadium, nee. Mevrouw Van Leeuwen is aan de ministerraad voorgedragen als kandidaat-voorzitter van het college. Daarna heb ik een aantal gesprekken met haar gehad, onder andere over de rechtspositie en de rechtmatigheid, maar niet voor die tijd.

Mevrouw **Sipkes**: Voor die tijd, toen zij nog kandidaat was, is er dus op geen enkele manier een gesprek op het ministerie gevoerd?

De heer **Van Loo**: Niet met mij.

Mevrouw **Sipkes**: Was het logisch geweest als er met u gesproken was?

De heer **Van Loo**: Ik denk het niet. Zolang zo'n benoeming niet vaststaat, moet je niet al te veel door het departement lopen.

Mevrouw **Sipkes**: Is het wel logisch dat er überhaupt een gesprek op het departement plaatsvindt?

De heer **Van Loo**: Met mij?

Mevrouw **Sipkes**: In het algemeen bij dit soort benoemingen.

De heer **Van Loo**: Ik denk dat je haast niet zonder kunt. Iemand benoemen zonder hem ooit gesproken te hebben, lijkt mij niet juist.

Mevrouw **Sipkes**: Met wie zouden die gesprekken dan gevoerd zijn?

De heer **Van Loo**: Met mevrouw Mulock Houwer en met de staatssecretaris, denk ik.

De **voorzitter**: Maar u was er nooit bij, geen enkele keer?

De heer **Van Loo**: Voordat de voordracht naar de ministerraad ging niet.

De **voorzitter**: Maar daarna wel.

Mevrouw **Sipkes**: U zei dat u mevrouw Van Leeuwen een uitstekende kandidaat vond. Had u misschien alle kandidaten uitstekend gevonden? U vond de heer Fase net ook een uitstekend kandidaat.

De heer **Van Loo**: Ik zou de heer Fase ook een uitstekende kandidaat gevonden hebben, maar dat is een ander punt. Het was een weloverwogen beslissing van mijn staatssecretaris en daar sta ik bij wijze van spreken q.q. achter. Bovendien leek zij mij inderdaad een goede kandidaat voor de baan, op gronden die de staatssecretaris later uitvoerig heeft toegelicht en die ik met hem deel.

Mevrouw **Sipkes**: Welke gronden waren dat?

De heer **Van Loo**: Er was een

stevige persoon nodig, met een politieke achtergrond, die zich in een woelige omgeving goed staande zou kunnen houden. Ik kan het niet helemaal goed citeren, maar zoiets was het.

Mevrouw **Sipkes**: En u vond dat inderdaad een taak van een voorzitter?

De heer **Van Loo**: Ja.

Mevrouw **Sipkes**: Van te voren had u al op het departement nagedacht over de mogelijke samenstelling van het bestuur. Toen koos u deels voor vernieuwing en daarom vond u die stevige politieke figuur in woelige wateren heel goed. Ook koos u voor continuïteit. Hebt u, toen u hoorde dat mevrouw Van Leeuwen zou worden benoemd, gezegd: nu moeten wij ook voor de continuïteit zorgen?

De heer **Van Loo**: U overschat echt mijn rol hierin. Mevrouw Van Leeuwen en mevrouw Mulock Houwer zijn in opdracht van de staatssecretaris samen op zoek gegaan naar twee andere kandidaten. Mevrouw Van Leeuwen heeft daar nooit mijn advies over gevraagd en ook niet gekregen.

Mevrouw **Sipkes**: En mevrouw Mulock Houwer?

De heer **Van Loo**: Met mevrouw Mulock Houwer had ik een wat regulierder contact.

Mevrouw **Sipkes**: Weet u waarom de voorkeur op ambtelijk niveau voor continuïteit en vernieuwing werd verlaten en er gekozen werd voor volledige vernieuwing?

De heer **Van Loo**: Ik heb mij na het voorgesprek dat ik met u had, afgevraagd wanneer dat precies was. Ik weet nu niet meer zeker of er ooit een besluit is genomen dat het allemaal nieuwen moesten zijn dan wel dat er gewoon twee nieuwen zijn gevonden. Vlak voordat de heren Van Otterloo en Van Rooijen definitief in beeld waren, is mij meegedeeld, door mevrouw Mulock Houwer, dat er geen mensen uit het oude veld benoemd zouden worden. Dat was een of twee dagen voordat zij bij de ministerraad voorgedragen werden.

Mevrouw **Sipkes**: Toen dacht u: dat is dan zo, het is mijn verantwoordelijkheid niet?

De heer **Van Loo**: Ja, ik nam het voor kennisgeving aan. Ik vond het trouwens wel jammer.

Mevrouw **Sipkes**: Had u een andere voorkeur?

De heer **Van Loo**: Ik vond het niet jammer voor de toekomst van het college, maar ik kende de heer Fase goed.

Mevrouw **Sipkes**: Hoe oordeelt u over de wijze waarop de heer Fase uiteindelijk behandeld is?

De heer **Van Loo**: Voor zover ik weet, is er nog steeds een proces gaande tussen het departement en de heer Fase. Ik weet niet wanneer dat afloopt. Het lijkt mij buitengewoon onverstandig om hier een plein public aan allerlei oordeelsvorming te doen.

De **voorzitter**: Ik kom nog even terug op de continuïteit en de vernieuwing. U bent daar niet verantwoordelijk voor, zoals u al een aantal keren hebt gezegd. Laten wij die vergissing dus vooral niet maken. U had er echter wel een oordeel over en hebt in dezen ook aan mevrouw Mulock Houwer geadviseerd.

De heer **Van Loo**: Zeker.

De **voorzitter**: Wat zou uw advies zijn als er gekozen moest worden tussen continuïteit en vernieuwing en alleen vernieuwing?

De heer **Van Loo**: Op het moment dat ik daarover moest adviseren, was het dat. Op het moment dat er een ander besluit genomen is, is er een ander besluit genomen.

De **voorzitter**: Wat was uw voorkeur toen er wat te adviseren viel?

De heer **Van Loo**: Een mix.

De **voorzitter**: Een mix van continuïteit en vernieuwing. In het profiel van de continuïteit was naar uw mening de heer Fase de meest aangewezen kandidaat.

De heer **Van Loo**: Er was een shortlist van mensen in het veld.

Hierop stond de heer Fase ex aequo op één.

De **voorzitter**: Ex aequo wil zeggen: alle vijf hetzelfde?

De heer **Van Loo**: Het waren er geen vijf.

De **voorzitter**: Ex aequo 1 wil zeggen: gedeeld 1.

De heer **Van Loo**: Samen met iemand anders, ja.

Mevrouw **Sipkes**: Ik vraag u niet om een juridisch antwoord. U zei net dat u de heer Fase heel goed kent. Dan hebt u toch wel iets gedacht toen hij na zoveel jaar op een goede manier leiding gegeven te hebben, gewoon met een telefoontje te horen kreeg dat hij niet meer nodig was?

De heer **Van Loo**: Ik weet niet of het een telefoontje was. Dat is een beeld dat hier gevormd wordt. U bespreekt dat ongetwijfeld met anderen dan met mij. Ik kende de heer Fase heel goed. Ik had een hoge dunk van zijn capaciteiten. Ik had een heel duidelijke, niet mis te verstane veelheid van signalen gekregen dat hij zelf zeer teleurgesteld zou zijn als hij niet zo'n functie kreeg. Hij heeft overigens niet alleen bij mij dat signaal achter gelaten. In die omstandigheden denk je: dat is jammer voor de heer Fase.

De **voorzitter**: Heeft u in die dagen dat dit speelt zelf, via lichaamstaal of iets dergelijks laten blijken dat u dacht dat de heer Fase een heel serieuze kandidaat was?

De heer **Van Loo**: Waar ongeveer?

De **voorzitter**: De heer Fase heeft een aantal keren bij u geïnformeerd hoe het er voor stond.

De heer **Van Loo**: Veelal telefonisch.

De **voorzitter**: Dan zie je niet veel. Maar heeft u aan de heer Fase de indruk gegeven dat hij een goede kans maakte?

De heer **Van Loo**: Nee.

De **voorzitter**: Ook niet een beetje?

De heer **Van Loo**: Nee, nee. Ik heb de vorige keer al gezegd, en ik zou dat kort kunnen samenvatten, dat ik

een of meer keren tegen hem gezegd heb: Wil, van mij mag je, maar ik ga er niet over. Dat zegt dus niets over zijn kansen.

Mevrouw **Sipkes**: Ik ga nog even terug naar de start van het CTSV. U zei zojuist dat u pas later van Berenschot heeft gehoord hoe het in zijn werk ging en dat er een compleet nieuw bestuur kwam. U had natuurlijk ook veel contacten in het veld. Hoe heeft het veld volgens u, vooral in de beginperiode gereageerd op het CTSV?

De heer **Van Loo**: Afwachtend.

Mevrouw **Sipkes**: Afwachtend?

De heer **Van Loo**: Ja, ik weet niet wat u het begin noemt. Het eerste kwartaal heb ik niets van ze gehoord. Maar vooral toen er rapporten van het CTSV over de begrotingen in de krant stonden voordat de uitvoerders daarover waren ingelicht, begonnen er ook bij het departement signalen binnen te komen. Dat is een toezichthouder die in ongunstige zin afwijkt van de vorige.

Mevrouw **Sipkes**: Dat is dat deel van het PR-beleid waarin net de verkeerde kant wordt benaderd...

De heer **Van Loo**: Dat is eigenlijk het belangrijkste signaal vanuit de uitvoering geweest.

Mevrouw **Sipkes**: Maar vooral in het begin werd het veld toch geconfronteerd met allerlei zaken als voorlegbesluiten en contra legem waar dit bestuur heel hard op ging zitten? Die signalen moeten u ongetwijfeld bereikt hebben.

De heer **Van Loo**: Het eerste wat ik mij over contra legem-besluiten kan herinneren is het besluit van het college van, ik meen, 6 januari waarin de besluiten die aan het college ter goedkeuring moesten worden voorgelegd, stonden opgesomd. Daar stonden ook de contra legem-besluiten in. Ik dacht: hier heb je nu het nieuwe toezicht in werking. Dat leek mij heel verstandig.

Mevrouw **Sipkes**: En als het veld er in het begin moeite mee had, dacht u: iedereen moet wennen?

De heer **Van Loo**: Ja. Het zat er dik

in dat als het nieuwe toezicht echt een trendbreuk zou zijn, het veld wel zou moeten wennen.

Mevrouw **Sipkes**: Voordat wij overgaan naar de Ziektewet, heb ik nog een laatste vraag, waar u al eerder over begon. Wat was het CTSV nu, hield het toezicht op het departement of was het onafhankelijk? Hoe was die relatie? U werd er steeds kritischer over. Aan de ene kant dat onafhankelijke toezicht en aan de andere kant het kijken naar de effecten die het beleid heeft. Dat extrapoleren is iets wat niet bij het CTSV thuishoort.

De heer **Van Loo**: Ik weet niet of wij er steeds kritischer over werden maar er kwamen wel steeds meer daden van het college in de loop van het jaar, zodat je iets had om kritisch over te zijn of om je een oordeel over te vormen. Er waren verschillende dingen, zoals de taakopvatting van het college, waarover wij minstens wilden doorpraten. Dat is bestuurlijk en ambtelijk ook vele malen gebeurd. De ramingen bijvoorbeeld was iets dat naar onze opvatting en even later ook naar de opvatting van het college zelf trouwens, geen college taak was maar typisch iets voor een fondsenbeheerder, in dit geval TICA en de Sociale verzekeringsbank. Extrapolaties... ik kan mij niet voorstellen... Het hangt ervan af hoe ver het gaat. Als het college een uitvoeringseffect-rapportage uitbrengt waarin het constateert dat er in 1993 en in 1994 dit is gebeurd en waarin het aangeeft dat men als het zo doorgaat in 1995 en in 1996 daar uit komt – dat is een typisch voorbeeld van een korte extrapolatie – dan lijkt mij daar niets tegen te zijn. Als het daarentegen gaat om het doen van politiek getinte uitspraken, anders gezegd evaluaties van voorgenomen beleid, dan kom je op het terrein terecht van de beleidsadvisering dat heel erg uitdrukkelijk bij het college was weggehaald en dat uitsluitend een taak van de SER was geworden. Daar hadden wij uitgesproken opvattingen over.

Mevrouw **Sipkes**: U zegt nu dat ramingen niet mochten. Maar als wij het in de NOSV hadden over de taken van het CTSV, dan werd ook een vergelijking getrokken met de Comptabiliteitswet. Het college had dus op een gegeven moment die

bevoegdheid wel. Het college moest natuurlijk ook, vooral op basis van de wet, nagaan wat de doelmatigheid is van het beleid. Hoe kun je dan, als je de wet in aanmerking neemt, zeggen dat het college dat niet mag doen?

De heer **Van Loo**: Ik heb het gevoel dat in de rest van het jaar nog flink wat discussie gevoerd zal worden over de post-NOSV en over dit onderwerp.

Mevrouw **Sipkes**: Maar wij hebben het nu over de bevoegdheden die de NOSV geeft aan het CTSV.

De heer **Van Loo**: Maar u zegt dat in de NOSV wordt verwezen naar de Comptabiliteitswet. Dat is in de toelichting het geval maar niet in de NOSV zelf. In die toelichting staat dat voor de inhoud van de begrippen rechtmatigheid en doelmatigheid wordt aangehaakt bij de betekenis van die begrippen in de Comptabiliteitswet. Dat was vooral om te voorkomen dat alle accountants weer eens vier jaar over de inhoud van die begrippen zouden gaan praten. U trekt daar vervolgens de conclusie uit – blijkbaar doet het college dit ook, als ik u zo hoor – dat dus de taken van Rekenkamer en het college van toezicht gelijk zijn. Ik wil daar nog eens over nadenken want ik vind dat een grote stap.

Mevrouw **Sipkes**: Als ik het goed begrepen heb, is daar op het departement het hele jaar over nagedacht totdat het helder werd en men zei: tot hier en niet verder. Dat gebeurde in de vergadering van december. Vindt u het vreemd dat je toch het idee krijgt, dat naarmate de bevindingen en de conclusies van het CTSV politiek lastiger lagen, men op het departement lastiger werd ten aanzien van het soort onderzoek dat men verrichtte?

De heer **Van Loo**: Je zou dan vergelijkingsmateriaal moeten hebben bestaande uit politiek niet lastige conclusies van het college op het beleidsvlak. Ik kan mij dat niet herinneren. Dat is moeilijk. Er was een reeks van dingen. Ik zei al dat wij over de eerste drie eigenlijk helemaal geen oordeel hadden. We dachten alleen: contra legem wordt nu aangepakt. Daarna komen er signalen uit het veld en komen er daden van het college en komen er

rapporten, enzovoorts. Dan begin je een beeld te vormen. Dan worden de grenzen duidelijker. Die grenzen zijn in de loop van het jaar verduidelijkt; dat is helder. Zeker op 11 december zijn er flinke strepen in getrokken. Maar op een gegeven moment moet je al doende bekijken waar de grenzen liggen, zowel aan de ene kant als aan de andere kant.

De **voorzitter**: Ik heb nog een vraag over dat extrapoleren en het doelmatigheidsonderzoek. Dat staat in de wet; er wordt verwezen naar de Comptabiliteitswet. De Rekenkamer doet dat ook; hij beroept zich voor de invulling van zijn taak op de Comptabiliteitswet. Het CTSV doet dat op een zelfde wijze omdat het nu eenmaal nog niet zoveel referentie heeft en dit leek een aardige invulling van de wijze waarop men dat moet doen. U bent daar, met elkaar, in de loop van 1995 buitengewoon boos over met elkaar. Dat blijkt dan vooral op 11 december.

De heer **Van Loo**: U maakt de stap van de betekenis van de begrippen doelmatigheid, rechtmatigheid rechtstreeks naar de taken van de twee verschillende organen waar het in de Comptabiliteitswet en de Organisatiewet over gaat. U zegt: dat is ook een rechte lijn. Maar voor mij is het dat niet. Het college heeft in de NOSV allerlei taken gekregen. Nergens in de NOSV staat natuurlijk wat het college niet mag doen, want daar kom je nooit meer uit. Dat gaat immers ook tot en met ijs verkopen. Er staat wat ze wel moeten doen. Het gaat om die taakverdeling en daarin onderscheidt het zich van de Rekenkamer. Dus ik zie die rechte lijn niet zozeer, maar ik wil er best over nadenken.

De **voorzitter**: Ik ga wel met u mee als u zegt: je zou er eens over moeten nadenken. Maar ik vraag u of het zo onredelijk is, aangezien er niet zo heel veel referentiemogelijkheden zijn en de begrippen rechtmatigheid en doelmatigheid in relatie tot de Comptabiliteitswet ook door de Rekenkamer op een bepaalde wijze worden geïnterpreteerd, dat een college dat zijn weg zoekt gemakshalve denkt: laten wij het maar op dezelfde manier doen. U neemt nu een houding aan alsof dat absoluut niet kan.

De heer **Van Loo**: Deze discussie

voer ik nu voor de tweede keer met u. Op 11 december zijn wat piketpalen geslagen. Ik ben er niet bij geweest, maar ik heb niemand horen vertellen dat het college zich bij die gelegenheid beriep op de Comptabiliteitswet. Misschien heeft men dat hier gedaan...

De **voorzitter**: Wij hebben het bedacht.

De heer **Van Loo**: Nee, u was er ook niet bij natuurlijk.

De **voorzitter**: Het is misschien wel een punt waar wij nog eens goed naar moeten kijken. Het is wel een constructief idee.

De heer **Van Loo**: Het moet in ieder geval goed bestudeerd worden.

De **voorzitter**: Ik ga over naar de situatie rond de ziektevertrappen. Wanneer hoorde u voor het eerst dat er op dat vlak iets aan zat te komen?

De heer **Van Loo**: Ten tijde van de behandeling van TZ Arbo is aan de Kamer toegezegd dat de werking van de wet zou worden geëvalueerd. De SVR heeft dat ter hand genomen. Dat moet dus in 1993 geweest zijn.

De **voorzitter**: Vervolgens gebeurt er heel lang niks. Hoe lang?

De heer **Van Loo**: Tot 17 november 1995.

De **voorzitter**: Daarvoor hebt u of heeft uw collega Eijlander nooit eens gedacht: wanneer zal er nu eens gevolg worden gegeven aan die toezegging?

De heer **Van Loo**: Er was een hele reeks toezeggingen. Wij zeggen de Kamer bijna altijd wel een evaluatie toe.

De **voorzitter**: Maar het zat niet echt voor in uw hoofd?

De heer **Van Loo**: Nee, maar er is altijd wel een planning geweest. Ergens in 1995 zouden die rapporten verschijnen.

De **voorzitter**: Daar was u zich wel van bewust?

De heer **Van Loo**: Niet voortdurend.

De **voorzitter**: Maar wel vaaglijk. In

de buurt van november is 1995 natuurlijk bijna voorbij.

De heer **Van Loo**: Ja, maar in de onderzoekswereld loopt 1995 tot en met het eerste kwartaal van 1996.

De **voorzitter**: U hebt ook nooit gedacht: de WULBZ komt in de Kamer en die evaluatie komt er nog aan, zou het niet mooi zijn als de rapporten verschijnen vóór die behandeling?

De heer **Van Loo**: Het heeft mij nooit wakker gehouden.

Mevrouw **Sipkes**: Hield de WULBZ u wakker?

De heer **Van Loo**: De WULBZ heeft mij wel eens wakker gehouden.

Mevrouw **Sipkes**: U vond het noodzakelijk dat die wet er snel kwam.

De heer **Van Loo**: Ambtelijk vond ik dat buitengewoon noodzakelijk.

Mevrouw **Sipkes**: Ik vraag dat, omdat u in het voorgesprek hebt gezegd dat de WULBZ van u niet zo nodig hoefde.

De heer **Van Loo**: Dat heb ik nooit gezegd.

Mevrouw **Sipkes**: Ik zal het u straks laten zien.

De heer **Van Loo**: Nee, de invoering per 1 januari hoefde van mij niet per se. Dat is iets anders. Ik hoop dat dat een beetje helder door de microfoon komt.

De **voorzitter**: Op 17 november heeft u overleg in Zoetermeer met de directie en beleidsmedewerkers van het CTSV.

De heer **Van Loo**: Voorafgaand aan een bestuurlijk overleg.

De **voorzitter**: Tegen het eind van de vergadering gebeurt er iets.

De heer **Van Loo**: Bij de rondvraag werd van de kant van de directeur van het college gemeld dat op korte termijn enkele rapporten over de werking van TZ Arbo zouden verschijnen.

De **voorzitter**: Hoe ging dat ongeveer?

De heer **Van Loo**: Het werd op dat moment niet gepreciseerd. Ik wist wel heel zeker dat op korte termijn, namelijk de week daarna, de WULBZ in de Kamer zou worden behandeld.

De **voorzitter**: Het was helder dat de rapporten vóór die behandeling zouden verschijnen.

De heer **Van Loo**: Nee, op zichzelf niet. Ze kwamen eraan.

De **voorzitter**: U hebt daarop gereageerd.

De heer **Van Loo**: Ik heb in duidelijke bewoordingen gemeld dat het mij buitengewoon onverstandig leek om die rapporten te publiceren zonder voorafgaand...

De **voorzitter**: Kunt u iets preciezer zijn?

De heer **Van Loo**: In sterke bewoordingen heb ik gezegd dat het mij onverstandig leek om die rapporten te publiceren zonder de staatssecretaris er van tevoren over te hebben geïnformeerd. Ik ging ervan uit dat de heer Czyzewski die boodschap zou doorgeven aan de voorzitter van zijn bestuur, die daarmee zou kunnen doen wat zij verstandig zou vinden.

De **voorzitter**: Ik hoor graag precies wat u gezegd hebt.

De heer **Van Loo**: U wilt per se het woord horen?

De **voorzitter**: Ik wil per se de woorden horen die u gebruikt heeft.

De heer **Van Loo**: Ik heb vermoedelijk gezegd dat, als er niet bestuurlijk fatsoenlijk mee zou worden omgegaan, de pleuris zou uitbreken.

De **voorzitter**: Dat is ook onaangenaam, maar het is iets anders dan oorlog. Waarom hebt u zo gereageerd? De heer Czyzewski deelde het mee, omdat het ernaar uitzag dat het college snel met de rapporten zou komen. Waarom zo'n krachtterm?

De heer **Van Loo**: Dat moet u zien in de context van de voorbereiding van het bestuurlijk overleg. Op 11 december zou dat plaatsvinden. Als

vóór die tijd, in de week van de WULBZ of wanneer dan ook, ineens een rapport op tafel zou komen zonder dat de staatssecretaris daar ook maar een minuut voorbereidingstijd voor zou hebben gehad, dan zou dat op 11 december buitengewoon veel herrie geven. Bij wijze van spreken zou de pers kunnen binnenlopen met de vraag: staatssecretaris, weet u dat in de rapporten dit en dit staat? De staatssecretaris zou dan met "nee" hebben moeten antwoorden.

**De voorzitter:** Door betrokkenen is ons gezegd dat Czyzewski heeft meegedeeld dat het college van plan was om voorafgaande aan de behandeling van de WULBZ in de Kamer de rapporten te presenteren. Het verhaal is dat u toen hebt gezegd: dan breekt de oorlog of de pleuris uit. Dat is dus niet uw beleving van wat er is gebeurd?

**De heer Van Loo:** Niet met die precieze datum. Ik kreeg wel de stellige indruk dat ik gewaarschuwd werd voor een verrassingsaanval. Ik heb gezegd dat het mij bijzonder onverstandig leek om voor zo'n verrassing te zorgen.

**Mevrouw Sipkes:** De staatssecretaris heeft in een van de debatten al gezegd dat het niets voor u is om zich in dergelijke termen uit te laten.

**De heer Van Loo:** Ik heb dat met genoegen gehoord.

**Mevrouw Sipkes:** Dit is het tweede gesprek dat wij met u hebben en ik kan mij er iets bij voorstellen. Als u in een overleg zegt: dan breekt de pleuris uit, dan zal het de aanwezigen duidelijk zijn dat er grote woede heerst op het departement.

**De heer Van Loo:** Ik vertegenwoordig qua temperament niet het hele departement.

**De voorzitter:** Uw temperament tot op heden doet niet echt veronderstellen dat u hebt gesproken van het uitbreken van oorlog of de pleuris. In die zin moet u toch echt een beetje geschokt zijn geweest.

**De heer Van Loo:** Dat was ik die ochtend ook zeker. Ik zag echt een uit de hand lopen van het overleg op 11 december voor mij.

**De voorzitter:** In uw eigen bewoordingen zei u dat u gewezen werd op een verrassingsaanval.

**De heer Van Loo:** De mogelijkheid daarvan. Ik heb gezegd: zorg ervoor dat dat niet gebeurt. Daar was die waarschuwing voor bedoeld.

**De voorzitter:** De heer Czyzewski waarschuwde u voor een verrassingsaanval. Bij een aanval hoort eigenlijk oorlog, maar u hebt van de pleuris gesproken.

**De heer Van Loo:** Dat woord is niet gevallen.

**De voorzitter:** Nee, maar het hoort wel bij een aanval. U hebt beiden bedoeld elkaar te waarschuwen. De heer Czyzewski waarschuwde u voor een verrassingsaanval en u waarschuwde op uw beurt: doe dat niet, want anders gebeurt er iets onaangenaams.

**De heer Van Loo:** Czyzewski ging dat natuurlijk niet doen. Het was mijn bedoeling dat hij tegen zijn bestuur zou zeggen: doe het niet.

**De voorzitter:** Misschien was het zijn bedoeling wel dat u het tegen de staatssecretaris zou zeggen.

**De heer Van Loo:** Ik weet niet hoever de bedoelingen van de heer Czyzewski gaan. Maar een bedoeling zijnerzijds om mij iets te laten doen? Daar kent hij mij wel goed genoeg voor.

**De voorzitter:** Heeft hij het u in vertrouwen gezegd?

**De heer Van Loo:** Hij heeft mij in vertrouwen drie papiertjes overhandigd, althans een van de aanwezigen heeft drie papiertjes in ontvangst genomen. Het ging om een samenvatting van een van de rapporten. Dat gebeurde in vertrouwelijkheid.

**De voorzitter:** Maar goed, uw reactie was bedoeld om de heer Czyzewski in beweging te zetten richting zijn bestuur.

**De heer Van Loo:** Waarschuw de staatssecretaris voordat je zoiets doet. Een paar uur van tevoren of wat dan ook, maar daar hebben wij het niet zo precies over gehad.

**De voorzitter:** Het was op vrijdag. Er had toch nog goed overleg kunnen plaatsvinden?

**De heer Van Loo:** Het was ook nog niet hopeloos. Als er maandagochtend contact over was geweest en het was maandagmiddag gepubliceerd, dan zou voor mijn gevoel de zaak bestuurlijk in orde zijn geweest.

**De voorzitter:** Het feit dat men uitgerekend toen met de rapporten kwam, was voor u geen probleem.

**De heer Van Loo:** Nee.

**De voorzitter:** Misschien vond u het juist logisch, gelet op het feit dat er een kamerdebat aan zat te komen.

**De heer Van Loo:** Ik vond het logisch vanuit het college berede-  
neerd.

**De voorzitter:** En vanuit de Kamer?

**De heer Van Loo:** Dat is voor mij weer veel moeilijker. Dat de Kamer de rapporten wilde hebben, bedoelt u?

**De voorzitter:** Ja.

**De heer Van Loo:** Dat leek mij wel vanzelfsprekend. Op het moment dat vaststond dat er concepten waren, heeft de Kamer dat ook tamelijk duidelijk gemaakt.

**De voorzitter:** U vindt het dus niet zo mal dat zo'n college uitgerekend voor een kamerdebat rapporten klaar wil hebben die voor dat debat relevant zijn?

**De heer Van Loo:** Nee. Ik vond wel dat, als de staatssecretaris daarmee rauwelijks zou worden geconfronteerd, dit bestuurlijk volstrekt onbehoorlijk zou zijn geweest.

**De voorzitter:** Inderdaad. Ik sta er wat langer bij stil om precies te weten waar uw probleem zat. Het geen contact hebben met de staatssecretaris was eigenlijk het echte probleem. Het feit dat de rapporten er voor het kamerdebat komen, vindt u misschien zelfs normaal.

**De heer Van Loo:** Nou, normaal. Het is natuurlijk een timing van dag tot dag. Dat verwacht ik niet van een

toezichthouder maar meer van iemand met andere bedoelingen, maar het kan een keer gebeuren.

De **voorzitter**: Kunt u zich verplaatsen in een toezichthouder die bijna klaar is met een rapport, de maatschappelijke relevantie ervan constateert en nog even een tandje extra erbij zet om klaar te zijn? Dat is toch niet onredelijk?

De heer **Van Loo**: Ik kan mij daar zeer goed in verplaatsen, maar niet in de gedachte van wat volgens mij de bedoeling was.

De **voorzitter**: Dat je vergeet de staatssecretaris te informeren.

De heer **Van Loo**: Ja.

De **voorzitter**: Maar vanuit uw verantwoordelijkheid, wel of niet vertrouwelijk meegedeeld, vindt u het nodig om uw superieuren te informeren.

De heer **Van Loo**: Ja.

De **voorzitter**: Wie heeft u geïnformeerd?

De heer **Van Loo**: Ik heb aan het eind van de middag mevrouw Mulock Houwer verteld dat ik die dag had waargenomen dat er rapporten over de effecten van TZ/Arbo aan kwamen.

De **voorzitter**: Hoe laat wisselden die 3 A4'tjes tussen de heer Czyzewski en u? Ik kijk niet op een kwartiertje.

De heer **Van Loo**: Dat was 's morgens.

De **voorzitter**: En u heeft vrijdag aan het eind van de middag mevrouw Mulock Houwer gebeld. Wat heeft u haar gezegd?

De heer **Van Loo**: Dat mij die dag geworden was dat er op korte termijn rapporten van het college aan zaten te komen met een mededeling over het hoger dan ten tijde van de kamerbehandeling geraamde effect van TZ/Arbo.

De **voorzitter**: U zei: ze komen eraan en dat gebeurt ook snel. Dat was naar uw indruk het streven van het college. Dat heeft u ook tegen mevrouw Mulock Houwer gezegd?

De heer **Van Loo**: Ja.

De **voorzitter**: U zei ook: het inhoudelijk interessante is dat de effecten groter zijn dan was geraamd.

De heer **Van Loo**: Dat was een van de dingen die ons waren meegegeeld. Dat was overigens zelfs uit die drie A4'tjes wel af te leiden.

De **voorzitter**: Waar zijn die drie A4'tjes gebleven?

De heer **Van Loo**: Het origineel?

De **voorzitter**: Voor het museum. Heeft u die A4'tjes ook nog ergens doen terechtkomen?

De heer **Van Loo**: Die zijn door mijn collega van analyse en onderzoek meegenomen. Die heeft ze aan een medewerker gegeven om te bekijken of hij uit die cijfers kon opmaken wat erachter zat. Die medewerker kon dat in die cijfers niet voldoende zien. Hij heeft natuurlijk geprobeerd daarover meer informatie te krijgen. Dat is met de drie A4'tjes gebeurd.

De **voorzitter**: Heeft de heer Eijlander ze van u gekregen?

De heer **Van Loo**: Ik dacht dat de heer Eijlander ze van de heer Czyzewski kreeg. De heer Eijlander heeft ze aan mij gegeven en ik heb toen gezegd: dat lijkt mij meer iets voor Jos.

De **voorzitter**: O, voor Jos.

De heer **Van Loo**: Dit lijkt mij het complete beeld.

De **voorzitter**: Wij zoeken ook naar het complete beeld. Dat bent u waarschijnlijk al een tijdje aan het vaststellen. Maar mevrouw Mulock Houwer heeft ze dus niet gekregen, althans die dag niet van u.

De heer **Van Loo**: Zij heeft ze later wel gekregen, maar die dag niet.

Mevrouw **Sipkes**: U wist de belangrijkste conclusies al, terwijl u de drie A4'tjes niet direct had beoordeeld. U had dus mondeling doorgekregen wat de belangrijkste conclusies zouden zijn.

De heer **Van Loo**: Ja.

De **voorzitter**: Kunt u precies aangeven of dat contact over de ziektevertrappen en over de drie A4'tjes van de heer Czyzewski in het overleg plaatsvond? Dat was niet in het wandelgangen of in het voorbijgaan?

De heer **Van Loo**: Pardon?

De heer **Van Dijke**: U heeft mevrouw Mulock Houwer gemeld: ik heb vanmorgen in het overleg van de heer Czyzewski gehoord dat dit en dat eraan komt. Dat heeft u gemeld?

De heer **Van Loo**: Ik weet niet of ik de heer Czyzewski erbij genoemd heb.

De heer **Van Dijke**: Nee, maar u heeft wel gemeld dat dit in het overleg van die ochtend over tafel is gegaan.

De heer **Van Loo**: Ik heb gezegd: ik heb vandaag gehoord dat die dingen eraan komen. Ik weet niet hoe precies ik ben geweest over hoe ik het gehoord had. Misschien kan ik zo'n telefoontje een beetje plaatsen in de departementale routines. Elke maandagochtend is er een staf algemene leiding, waarbij de minister en staatssecretaris vertellen wat er in de ministerraad gebeurd is en waarin men de afgelopen en de komende week doorneemt.

De heer **Van Dijke**: U heeft gereageerd in termen van "dan breekt de pleuris uit". U was daar dus tamelijk heftig over.

De heer **Van Loo**: 's Ochtends, ja.

De heer **Van Dijke**: Dan vervalt dat niet in een routinetelefoontje. Dan komt u het overleg uit en dan grijpt u de telefoon met: wat ik nou toch hoor!

De heer **Van Loo**: Dat zal ik u uitleggen. Elke donderdag om een uur of vier 's middags gaan er van alle beleidsdirecties een aantal punten naar de bestuursraad waarin staat wat men moet weten voor de volgende SAL. De SAL-aandachtspuntenlijst. Dit betekent dat er een gat zit bij wat er des vrijdags gebeurt. Elke vrijdag aan het eind van de dag vraag ik mij nog even af, of ik nog aanvullende punten te melden heb. Vaak is dat zo. En dit was er één.



De **voorzitter**: Heeft u overwogen de staatssecretaris rechtstreeks te informeren of is dat niet gebruikelijk in de departementale routine?

De heer **Van Loo**: Nee. Ik was hier wat eerder en ik hoorde de heer Czyzewski zeggen dat hij van Eijlander had gehoord dat ik dat gedaan had. Van mij mag u er een enquête van maken, maar daar is geen sprake van!

De **voorzitter**: Zover zijn wij nog helemaal niet. Dat kan allemaal nog komen.

De heer **Van Loo**: Nou ja, voor het geval dat.

De **voorzitter**: Het was geen suggestie, begrijp ik.

De heer **Van Loo**: Nee, nee. Integendeel.

De **voorzitter**: Hoe heeft mevrouw Mulock Houwer gereageerd? Zei zij: ik zal de staatssecretaris onmiddellijk informeren? Heeft zij daar iets over gezegd?

De heer **Van Loo**: Wat ik u net zei. Dit was een nagekomen SAL-aandachtspunt. Mevrouw Mulock Houwer maakt overigens natuurlijk zelf uit of zij dat wel of niet meldt, maar dat heeft zij de volgende maandag inderdaad gedaan.

De **voorzitter**: Zij had tegen u kunnen zeggen: ik zal vanavond nog de staatssecretaris bellen. Dat had toch gekund?

De heer **Van Loo**: Alles is mogelijk.

De **voorzitter**: Daar staat u niks van bij?

De heer **Van Loo**: Nee.

De **voorzitter**: Ik dank u voor uw aandacht. Ik bedoel voor uw aanwezigheid.

De heer **Van Loo**: Die aandacht was er ook.

De **voorzitter**: Goed.

Sluiting 14.30 uur

# Verslag van het openbare gesprek in het kader van de werkzaamheden van de Tijdelijke onderzoekscommissie CTSV op vrijdag 7 juni 1996 in het gebouw van de Tweede Kamer der Staten-Generaal te Den Haag

vrijdag 7 juni 1996

Aanvang 15.00 uur

Geprek 9

**Gesproken wordt met de heer Eijlander**

**Voorzitter: Van Zijl**

Aanwezig zijn voorts de leden van de commissie: Van Dijke, Klein Molekamp, Reitsma, Sipkes en Van Walsem, alsmede mevrouw Pe (griffier)

De **voorzitter**: Mijnheer Eijlander, hartelijk welkom. Wij hebben elkaar eerder gesproken. Wij gaan het nu vooral hebben over de inhoud van de toezichtsfilosofie. Met name collega Reitsma zal daar met u over van gedachten wisselen. U bent verantwoordelijk voor de periode na 1 januari 1995 voor het toezichtsbeleid van de kant van het departement. In die zin heeft u een indringende beleidsmatige relatie met het CTSV. Zeg ik het zo goed?

De heer **Eijlander**: Met die kanteekening dat ik medio april 1995 in de huidige functie ben begonnen. Het is goed om dat gezegd te hebben. Ik ben dus medio april 1995 begonnen bij het departement. Vanaf dat moment ben ik directeur toezicht bij het departement.

De **voorzitter**: U kwam van een heel andere wereld.

De heer **Eijlander**: Ik weet niet of ik van een heel andere wereld kwam. Ik kwam van een ander departement, namelijk het ministerie van Justitie.

De heer **Reitsma**: Mijnheer Eijlander, laten wij direct maar met april 1995 beginnen. Er is in april een bestuurlijk overleg geweest tussen de politiek verantwoordelijke van het departement en het bestuur van het

CTSV. In dat gesprek wordt geconstateerd dat aan het begrip "onafhankelijk toezicht" verschillende ladingen worden gegeven. De staatssecretaris en het ambtelijk apparaat van SoZaWe geven een andere lading aan dat begrip dan het CTSV. Daar wordt bezorgdheid over uitgesproken. Dan wordt u binnengehaald en u moet daarmee aan de slag. Hoe bent u met die spanning omgegaan? Hoe heeft u ervoor gezorgd dat die lading gelijk werd?

De heer **Eijlander**: Ik was zelf niet bij dat overleg van april 1995 tussen de staatssecretaris en het bestuur.

De heer **Reitsma**: Er is echter een keurig verslag.

De heer **Eijlander**: Ik ben zelf voor het eerst in mei 1995 bij een overleg tussen de staatssecretaris en het bestuur geweest. Daarin was met name aan de orde de toezichtsfilosofie van het CTSV. Het CTSV had ons een toezichtsfilosofie voorgesteld, die een uitwerking was van het wettelijk kader. Het is al vaker in de gesprekken geconstateerd dat het wettelijke kader het speelveld is, dat ingevuld moet worden door mensen die daarbinnen met elkaar omgaan. De wet zal altijd, hoe scherp die ook is geformuleerd, enige interpretatieruimte bieden. Het CTSV heeft toen gezegd – dat vonden wij een verstandige aanpak –: wij gaan dat verder uitwerken in een toezichtsfilosofie en wij hebben behoefte om die met het departement en vervolgens met de staatssecretaris in een bestuurlijk overleg te bespreken. Dat was een heel zakelijke bespreking, waarbij sprake was van een constructieve sfeer. Wat in discussie was, was nu juist die onafhankelijke

positionering. Op een aantal punten hadden wij geen verschil van mening. Het ging hier om sturend toezicht en het was duidelijk dat het onafhankelijk van sociale partners was. Het was ook duidelijk dat wij het hier hadden over een zelfstandig toezichtscollege. Het was ook duidelijk dat dat zelfstandige toezichtscollege niet geheel onafhankelijk was, maar binnen de eindverantwoordelijkheid van de staatssecretaris – in de wet staat van de minister, maar de staatssecretaris was primair verantwoordelijk voor dit terrein – opereerde. Dat was het speelveld. Waar leg je nu de accenten? Ik kwam er tamelijk blanco in, maar mij viel op dat het college die onafhankelijkheid heel sterk accentueerde. Vanuit het departement werd gezegd: wacht eens, uiteraard moet het een zelfstandig college zijn, met een grote marge, maar er is sprake van een zekere eindverantwoordelijkheid van de bewindslieden. Dat was die discussie die wij voerden. Men stond niet lijnrecht tegenover elkaar, maar men praatte over de vraag waar het accent moest worden gelegd. Wij hebben die teksten ook besproken. Daar zijn wat wijzigingen in aangebracht en vervolgens is die toezichtsfilosofie formeel aan de staatssecretaris voorgelegd en die heeft zijn instemming gekregen.

De heer **Reitsma**: Als ik in het verslag lees – ik ben er ook niet bij geweest, dus ik weet niet hoe de sfeer was, wat u schijnbaar wel weet – dat er verschillende ladingen zijn, dan zit daar iets achter. Waarom heeft u tot aan het eind van 1995, de bewuste lezing van mevrouw Van Leeuwen, die verschillende ladingen niet op één lijn kunnen krijgen? U

heeft verschillende nota's geschreven en op ambtelijk niveau verschillende malen overleg gevoerd.

De heer **Eijlander**: Op het moment dat de staatssecretaris zegt dat hij instemt met deze toezichtsfilosofie – volgens mij is dat medio 1995 gebeurd – is dat een document, waarvan de staatssecretaris zegt dat hij het accepteert als de toezichtsfilosofie van het CTSV. Vervolgens ga je langs die lijnen verder werken. Het zal duidelijk zijn dat ook zo'n document nog maar een stuk papier is, waarop uitgangspunten zijn neergelegd, die vervolgens door mensenwerk ingevuld moeten worden. Als je dan een nieuw model hebt, een nieuw college, nieuwe wetgeving en een nieuwe directie toezicht op het departement, dan is het helder dan men even aan elkaar moet wennen en dat je aan de hand van zaken die zich voordoen, preciezer moet kijken hoe je met elkaar om moet gaan.

De heer **Reitsma**: Ik wil even over uw huiswerk praten en dan heb ik het niet meer over de toezichtsfilosofie van het CTSV. Daar hebben wij voldoende over gelezen en inmiddels is wel bekend welke verschillende ladingen daaraan gegeven worden. Als het departement op een ZBO-orgaan als het CTSV moet toezien – dat is een taak van de staatssecretaris – is het dan niet een beetje vreemd dat dat orgaan bijna een jaar lang, zonder dat ze weten hoe het toezicht van het departement zal zijn, aan het bungelen is en niet weet wat ze aan de toezichthouder, het departement, heeft, omdat u pas in november de definitieve notitie maakt over hoe het departement toe wil zien op het CTSV, het meta-toezicht?

De heer **Eijlander**: Er is natuurlijk een relatie – daarover hebben wij overlegd met het CTSV – met de invulling van het toezicht van het CTSV, die primair moet staan, want het CTSV is de toezichthouder op dit terrein en de staatssecretaris heeft een afgeleide eindverantwoordelijkheid en moet die op een bepaalde manier invullen. Het was voor ons wel helder dat de toezichtsfilosofie en het toezichtsbeleid van het CTSV als uitgangspunt zouden dienen. Op grond daarvan hebben wij een soort toezichtsplan vanuit SZW voor het CTSV ontwikkeld. Die

hebben wij voorbesproken met diverse mensen, ook met het CTSV. Daarin geven wij aan hoe wij met het CTSV willen omgaan. Als wij een begroting voorgelegd krijgen of een jaarplan, hoe gaan wij daar dan mee om? Hoe kijken wij daar tegenaan en hoe vullen wij vanuit het departement dat toezicht in? Dat is op zichzelf helder en daar is ook over gesproken. Daar was geen verschil van mening over. Ik weet dan ook niet wat u nu probeert te zeggen. Er was geen meningsverschil over.

De heer **Reitsma**: Ik constateer dat het departement in maart een concept toezichtsfilosofie voor haarzelf maakt, dat is heel wat anders dan die van het CTSV. Er wordt afgesproken om daar op korte termijn mee te overleggen. Ik ben echter nergens tegen gekomen dat er überhaupt over die conceptnotitie is overlegd. U schrijft in september zelf – in maart was u er nog niet – een nieuwe nota. Die wordt pas in november vastgesteld. Dan is het toch zo dat zo'n orgaan een jaar lang zoeken moet en moet bekijken wat het aan zijn grote baas heeft die op hem toe moet zien?

De heer **Eijlander**: Blijkbaar is het departement nu plotseling een grote baas. Ik vind het beeld nogal op en neer gaan. Het ene moment wordt gezegd: blijf er met je handen af, want het is een zelfstandig college. Nu spreekt u weer over de grote baas. Ik wil van die term in ieder geval afstand nemen. Verder heb ik het gevoel dat u dingen verwacht. Ik was in maart nog niet binnen en ik weet ook niet dat er in maart al sprake is van een toezichtsfilosofie. Misschien wel veel breder in het departement. U moet beseffen dat de directie toezicht een geheel nieuwe directie was. Die startte op 1 januari 1995. Ik kwam daar medio april binnen. Wij waren gewoon in algemene zin toezicht aan het ontwikkelen op een aantal terreinen. Dat geldt niet alleen dit terrein, maar bijvoorbeeld ook arbeidsvoorziening en bijstand. Dit is dus één van de terreinen. Ik weet nog vrij precies dat ik toen ik medio april binnenkwam, heb gezegd dat wij zo moeten werken dat wij als meta-toezichthouder een plan van toezicht op die verschillende terreinen ontwikkelen. Op dat moment wordt dat ook in gang gezet en daar zijn wij in mei mee aan de slag gegaan.

Vervolgens wordt het intern voorbereid en daar hebben wij nog overleg over met het CTSV. Op enig moment volgt dan de formele vaststelling daarvan, dus ik begrijp niet wat daar mis mee is.

De heer **Reitsma**: Binnen het CTSV is een aantal hoge mensen bezig met het schrijven van een toezichtsfilosofie en binnen het departement ook. Er zijn stapels papier, die wij allemaal hebben kunnen doorlezen. Er worden moeilijke woorden gebruikt en een aantal aspecten kan verschillend worden uitgelegd. Kunt u zich een beetje voorstellen dat er bij de mensen op de vloer, die er dus mee moeten werken – het veld, het apparaat, het CTSV – een andere beleving ontstaat?

De heer **Eijlander**: Maar kunt u zich een beetje voorstellen dat het geheel, als je begint met een nieuw college van toezicht, een nieuw bestuur, een nieuwe aanpak, een nieuwe wetgeving, een nieuwe directie toezicht op het departement, langzaam met elkaar ontwikkeld moet worden? U moet voorts niet denken dat het werk verder stil ligt op het moment dat er aan die stukken wordt gewerkt. Het feitelijke uitoefenen van toezicht aan de hand van dingen die zich voordoen, gaat natuurlijk gewoon nadrukkelijk door. Als u het beeld voor ogen heeft dat iedereen met die toezichtsfilosofie bezig was en dat er verder niets gebeurde, is dat beeld naar mijn mening onjuist. Natuurlijk werd er ook aan de hand van concrete dingen verder gewerkt, maar desalniettemin is het goed om gezamenlijk eens precies te kijken hoe je het nou gaat doen, zodat het systematisch wordt doordacht.

De heer **Reitsma**: Als er ongeveer een jaar wordt gedaan over de behandeling van de NOSV, mag dan een veld – uitvoeringsorganisaties, bedrijfsverenigingen, mensen die werken bij het CTSV – als het op 1 januari echt aan de slag moet, verwachten van degene die dat gehele proces in gang heeft gezet, de wetgever, dat deze ook helderheid verschaft over de voorwaarden waaraan moet worden voldaan?

De heer **Eijlander**: Wat dit betreft, begrijp ik het niet precies. Wij hebben geen toezicht op het gehele veld, dus ook niet op de uitvoerings-

instellingen. Dat doet het CTSV. Het departement heeft een relatie met het CTSV, waarbij de lijn is dat het CTSV de primaire toezichthouder is. Om u een indruk te geven waarover wij het hebben, het volgende. Op de afdeling bij mijn directie die het werk doet dat te maken heeft met de zelfstandige bestuursorganen, werken twaalf mensen en daarvan zijn er drie bezig met het CTSV. Dat is waar het om gaat. Als het goed loopt, moet dit een heel afstandelijke positie zijn, moet het gaan om een "meta-toezichthouder". Het zijn mensen die kijken naar de begroting en het jaarplan van het CTSV, en dat voor de staatssecretaris goed voorbereiden. U zult begrijpen dat wij in de afgelopen tijd wat meer hebben moeten investeren op dit terrein, maar dan hebben wij het ook over een uitzonderlijke situatie. Dat zijn de verhoudingen waarover wij het hebben.

De heer **Reitsma**: U vindt het een verantwoorde zaak dat u uiteindelijk in november 1995, als het apparaat al een jaar bezig is, een plan van aanpak vaststelt met betrekking tot dat "meta-toezicht"?

De heer **Eijlander**: Ja.

De heer **Reitsma**: Daar kun je niet de conclusie uit trekken dat het CTSV een jaar lang een beetje in de lucht heeft gehangen en dat men niet wist waar men aan toe was?

De heer **Eijlander**: In alle contacten die ik vanaf april met het CTSV had, heb ik nooit gemerkt dat men vroeg: hebben jullie al een toezichtsfilosofie. Daar werd niet eens naar gevraagd. Het CTSV moest gewoon zijn taak goed doen en het was ook heel duidelijk wat de bevoegdheden van de minister waren. Die lagen in de wet vast. Het ging bijvoorbeeld om het goedkeuren van de begroting. U geeft nogal een zwaar accent aan dat stuk. Het ging meer om het volgende. Als wij een begroting van het CTSV ontvangen, is het zaak, te bekijken wat de wettelijke eisen zijn, hoe wij ertegenaan kijken, en daarnaast kijken wij naar de omgangsvormen met het CTSV. U doet net alsof de hele wereld stil ligt en alsof iedereen staat te wachten op dat plan van aanpak met betrekking tot het toezicht op het CTSV. Nou, dat was niet het geval.

De heer **Reitsma**: Het gaat mij er niet om wat ik doe. Ik wil helderheid krijgen over uw beleving en daarom stelde ik die vraag. Maar ik denk dat het goed is dat wij naar het onderwerp "onafhankelijk toezicht" gaan.

De **voorzitter**: Daarover is al wel iets gezegd. U heeft het niet helemaal meegemaakt, want u bent in een rijdende trein gestapt. Maar het thema "onafhankelijk toezicht" en de vraag hoe daar door het departement en door het CTSV tegenaan werd gekeken, vormden wel een bron van discussie tussen het departement en het CTSV. Kunt u daar iets over zeggen?

De heer **Eijlander**: Ik heb al gezegd dat het een onderwerp van discussie was. Ik kwam daar dus blanco in en in mei zat ik bij het eerste bestuurlijke overleg. Ik wil nogmaals gezegd hebben, dat er absoluut sprake was van een heel goede, zakelijke, constructieve sfeer. Er was van beide kanten geen enkele behoefte om daar spanning of conflicten over te hebben.

De **voorzitter**: Maar na mei komt september.

De heer **Eijlander**: Ik zeg alleen dat er accenten zaten en dat is logisch. De een zal vanuit zijn eigen positie iets meer het accent leggen op een bepaald punt en de ander op een ander punt. Het CTSV had de neiging om het accent iets meer te leggen op de onafhankelijkheid, waarbij het een beetje dacht aan een rekenkamermodel. Het departement had de neiging om te zeggen: natuurlijk, het CTSV is een zelfstandig toezichtscollege; hoe beter zij het zelf doen, hoe beter het voor het departement en de staatssecretaris was. Dat is wel gebleken. Die zelfstandige positie moeten wij respecteren, maar er is een zekere eindverantwoordelijkheid van bewindslieden en daar past ook bij hoe je met elkaar omgaat en hoe je elkaar informeert. Naderhand is de wijze waarop het in de praktijk gaat, ook best belangrijk gebleken. Dat waren de accentverschillen van dat moment. Wij kwamen daar ook uit, in die zin dat de toezichtsfilosofie op een aantal punten conform onze wensen – ik heb het nu maar over een beperkt gedeelte – werd aangepast. Vervolgens krijgt dat invulling door mensenwerk en dan

komt er successievelijk wel een aantal punten van stevige discussie naar boven.

De **voorzitter**: Zo'n moment is dan dat mevrouw Van Leeuwen als voorzitter van het CTSV een redevoering houdt en verklaart dat zij het CTSV beschouwt als onafhankelijk van het departement. Overigens vindt zij dat het soort onderzoek, de effectrapportages, het verbinden van conclusies daaraan en het extrapoleren van cijfers taken zijn die bij het CTSV thuishoren. Misschien heeft zij dit niet in die rede gezegd, maar dat is een opvatting die men had. U was echt ontstemd over die redevoering.

De heer **Eijlander**: Er liggen wat accenten in die redevoering waarvan wij dachten... "Ontzettend boos" zou ik niet zeggen.

De **voorzitter**: Ik zei "ontstemd".

De heer **Eijlander**: In mei hadden wij erover gepraat en wij zijn gezamenlijk tot conclusies gekomen. Later zagen wij die redevoering en toen hadden wij het gevoel dat die accentverschillen er nog steeds in zaten. Wij vroegen ons af of dit wel binnen de afspraken paste die wij hadden. U sprak over effect-rapportages. Ik vind het duidelijk tot de taken van het CTSV behoren om uitvoeringseffectrapportages te verrichten in het kader van het toezicht. Het toezicht is de kerntaak, maar daarbinnen past dat het uitvoeringseffectrapportages verricht en met cijfers en feiten komt vanuit een deskundigheid en vanuit zicht op het uitvoeringsveld. Voor mij is het helder dat dit past binnen de taakuitoefening van het CTSV.

Volgens mij zijn er twee typen discussies. Dat is allereerst die over het echt verrichten van ramingen, wat iets anders is, ook los van uitvoeringseffectrapportages, dan het komen met algemene ramingen waarin te zien is hoe het ervoor staat in de wereld van de sociale zekerheid. Dat is een taak die door het TICA wordt uitgevoerd. Het departement heeft ook zo zijn ramingen. Als nou iedereen die ramingen verricht, is dat wat inefficiënt. Dat is één. En twee: als iedereen met andere cijfers komt, is het wat verwarrend. Ramingen maken is toch wel iets anders – ik proef dat hierover verschillend wordt gedacht – dan het verrichten van een

extrapolatie op grond van een uitvoeringseffectrapport. Wij hebben over die ramingen gesproken in het inmiddels hier wel vaker genoemde bestuurlijk overleg van 11 december. Wij hadden er geen enkel meningsverschil over, in die zin dat de staatssecretaris zei dat het CTSV die ramingen niet moest verrichten, en het bestuur zei dat het het volstrekt met de staatssecretaris eens was, alleen moest hij beseffen dat men dit vanuit de SVR gewend was. Vervolgens is dat ook zo geëffectueerd; ook daarover bestond geen verschil van mening.

Dan komt er een punt waarop je je afvraagt hoe je verder gaat met die uitvoeringseffectrapportages en welke conclusies je daaraan moet verbinden, ook vanuit de positie van onafhankelijk toezichthouder. De lijn van denken op het departement is steeds geweest: vanuit deskundigheid komen met feiten, graag, want dat is belangrijk. Natuurlijk zal ook dat feitenmateriaal van invloed zijn op ontwikkelingen en zelfs op politieke discussies, maar verbind daar nou niet te veel politieke, beleidsmatige uitspraken aan. Het is toch al lastig om dat sec vanuit onderzoek te doen, omdat je dan al gauw op opinies en waardeoordelen uitkomt en dat zou niet goed zijn, want daarmee wordt de toezichthouder als het ware een onderdeel van het politieke krachtenspel, en dat is onverstandig. Die discussie geeft volgens mij aan waar het op dat moment om ging. En een extrapolatie is voor mij iets wat op zichzelf kan worden toegelaten, mits dat objectief, neutraal gedaan kan worden, wat heel lastig is bij een extrapolatie, want je krijgt al gauw te maken met allerlei veronderstellingen en met de vraag hoe je met je beleidsdoelstellingen zit. Ik heb echter niet de neiging om te zeggen dat het departement een extrapolatie zou kunnen verbieden, mits die volkomen neutraal en objectief is.

De **voorzitter**: U zegt dus: niet te veel branchevervaging. Als het echt past in de omgeving van het toezichtsbedrijf, dan heb je ook geen moeite met extrapolaties, maar schoenmaker, blijf toch een beetje bij je leest.

De heer **Eijlander**: Precies.

De **voorzitter**: U heeft op een bepaald moment geconstateerd dat

er binnen het CTSV twee stromingen zouden zijn ter zake van het onderwerp waarover wij zojuist spraken. De ene stroming zegt: schoenmaker, blijf bij je leest, en de andere wil veel verder gaan.

De heer **Eijlander**: Wij hadden natuurlijk een voorkeur voor "schoenmaker blijf bij je leest". U zegt dat ook. De voorkeur ging uit naar goed toezicht houden. Wij hadden daarbij twee overwegingen. Het is al lastig genoeg om dat schoenmakerswerk goed te doen. Het college heeft het al moeilijk. Ik denk daarbij aan de relatie met het veld. Ook de bijsturingstaak is heel belangrijk. Deze is vanmorgen ook nog ter sprake gebracht. Als je het andere ook allemaal wilt doen, bestaat het gevaar, dat je kerntaak, het toezicht houden, daardoor in het gedrang komt. Dat is een kwestie van prioriteiten stellen. Het tweede element is dat als je ver weg gaat van je leest, het de vraag is of je dat qua ambitie kunt waarmaken. Ik heb zoëven al gezegd dat je dan al gauw in een politiek krachtenveld terecht komt, waardoor je als toezichthouder je positie verspeelt.

De **voorzitter**: U hebt dat goed herhaald. Ik duidde op de twee stromingen die u waarnam bij het CTSV. Kunt u daarover iets zeggen?

De heer **Eijlander**: U doelt op een ambtelijke en bestuurlijke stroming?

De **voorzitter**: Ik vraag wat u bedoelt. U schrijft in een notitie aan de minister en de staatssecretaris dat er sprake is van twee stromingen bij het CTSV op dit onderwerp, dat wil zeggen het meer of minder bij de leest blijven.

De heer **Eijlander**: Ik weet niet wanneer dit zich afspeelt. Op welke datum was dat?

De **voorzitter**: Dat was eind november. Dat was ter voorbereiding van het overleg van de 11de en de 12de.

De heer **Eijlander**: Ik had zelf inmiddels contacten met de heer Czyzewski. Onder die bijsturende taak versta ik het volgende. Kom niet alleen met kritiek naar het veld om daarmee te volstaan. Nee, kijk ook gezamenlijk met dat veld naar de problemen, wat heel lastig is en heel

veel inlevingsvermogen in dat veld vraagt. Bekijk gezamenlijk hoe wij dat beter kunnen doen vanuit een wederzijdse positie. Dat betreft ook die correctie. Ik had het gevoel dat daar bij de heer Czyzewski veel aandacht voor was. Hij zag dat als een belangrijk punt van het toezicht houden. Hij zag dat op dat moment dat onderdeel niet goed werd ingevuld. Hij maakte zich zorgen over de vraag of het bestuur daarvoor wel voldoende aandacht had. Als u dat bedoelt, is dat in die notitie misschien ook zo bedoeld. Dat klopt.

De **voorzitter**: U herkende zich in de visie van de ambtelijke top, zeg maar: de heer Czyzewski. U schrijft in de notitie: de ambtelijke top. Dat zal dus wel iets meer zijn. U herkende zich duidelijk niet in de tot op dat moment gebleken opvatting van het college van bestuur.

De heer **Eijlander**: Dat betreft de invulling van de bijsturende zaak. Ik zal het preciseren. U brengt het nu vrij algemeen. Maar op dit specifieke punt hadden wij daar zorgen over. Wij hadden het gevoel dat het bestuur daaraan niet altijd evenveel prioriteit gaf.

De **voorzitter**: Nou, u moet het niet al te klein maken. U raadde aan, het college in de meest krachtige bewoordingen de opvatting die hieromtrent op het departement bestond, duidelijk te maken. Het was echt een punt van stevige zorg over een niet onbelangrijk thema.

De heer **Eijlander**: Wij hebben het nu over eind november. Volgens mij was tegen die tijd voor stevige zorg ook wel wat aanleiding. Dat klopt.

De **voorzitter**: Ik heb hier een verslagje van enige tijd later. Daarin schrijft u: ambtelijk is het CTSV meer en meer onder druk gezet. De ambtelijke top lijkt om. Dat spoort met uw beeld dat u met hen op gelijke golflengte zit. U schrijft verder: dat blijkt uit plannen die ons hebben bereikt. Had u het gevoel dat het bij het college anders zat?

De heer **Eijlander**: Ik had het gevoel dat die bijsturende taak, het bekijken hoe je de uitvoering in de goede richting krijgt, niet steeds de aandacht had van het bestuur. Het was niet hun eerste prioriteit. Ik vond dat een punt van zorg, gegeven de

taak van de toezichthouder, die werkt met een model van sturend toezicht.

De **voorzitter**: Dat punt is duidelijk.

Wij hebben al even gesproken over het sturend toezicht. Ook in onze gesprekken is dat begrip voortdurend teruggekomen. U hecht daar zeer aan. Waarom?

De heer **Eijlander**: Ik denk dat de wetgever heeft bedoeld dat er sprake is van sturend toezicht op dit terrein. Ik vind het dan de taak van een directie toezicht op het departement om ervoor te zorgen dat het gebeurt. Het bijsturen van die uitvoering, het corrigeren is een belangrijk element van het toezicht houden. Het is meer binnen het perspectief dat de wetgever het zo bedoeld heeft. Wij hebben daarover geen verschil van mening. Als je de parlementaire behandeling er nog eens op naleest en de stukken die in dat kader zijn uitgewisseld, dan is het duidelijk dat de wetgever dat sturende toezicht bewust heeft gewild. Een toezichthouder diende niet alleen te onderzoeken, maar ook te corrigeren. Daarover bestaat geen verschil van mening. De positie van de toezichthouder op het departement is dat hij het concept moet bewaren dat de wetgever heeft gewild. Langs die lijn vonden wij het sturend toezicht heel belangrijk.

De **voorzitter**: Dat is een begrijpelijk, formeel antwoord. Dezelfde wetgever, het parlement moet zich de komende maanden buigen over de vraag of het wijs en verstandig zou zijn, in het concept van enkele jaren geleden wijzigingen aan te brengen.

De heer **Eijlander**: Precies. Ik geef even aan dat wij op dat moment moesten denken binnen dat wettelijke kader. Waar ik het over heb, was gedacht vanuit dat wettelijke kader. U wilt toe naar een ander punt. U zegt: zou u het verstandig vinden, nog eens na te denken over dat wettelijke kader? Is dat concept van sturend toezicht wel het goede concept? Ik wil daar best iets over zeggen.

Op het departement is daarover nagedacht aan de hand van hetgeen gebeurd is. Wij hebben de zaak nog eens op een rij gezet. Wij hebben ons afgevraagd of het feit dat het allemaal niet zo florissant gelopen is, mede te wijten is aan het concept

van sturend toezicht. Wij hebben de balans als het ware nog eens opgemaakt. Wij hebben dat doen uitmonden in een brief van 23 april die wij naar de Kamer gestuurd hebben. Onze conclusie daarin is dat je best voor een aantal zaken andere modellen zou kunnen overwegen.

Die modellen hebben echter zo hun eigen nadelen. Op het moment dat je de sturing weghaalt bij het CTSV, zal een ander die sturing moeten doen. Je moet dan al snel denken aan het departement. Die sturing is dan weer een politieke verantwoordelijkheid geworden van bewindslieden. Het departement moet dan die sturing doen. Dat betekent dat je het CTSV wat anders positioneert. Het wordt als het ware een onderzoeksinstelling. Vervolgens moet het departement op grond van die bevindingen kijken welke acties nodig zijn.

Als je dat model doordenkt op zijn consequenties dan zitten daaraan nogal wat gevolgen vast. Correctie van de uitvoering is ingrijpend. Je moet dat zorgvuldig doen in een goede omgang met het veld. Dat is vanmiddag ook wel gebleken. Er moeten procedures zijn van hoor en wederhoor. Af en toe zul je, als je zelf die verantwoordelijkheid neemt, moeten bekijken of het onderzoek goed is. Je moet misschien nog eens bekijken wat er precies mis is en waartoe dit leidt.

Onze conclusie was in ieder geval dat dit een uitbreiding van de toezichtsfunctie betekent op het departement. Uit een oogpunt van doelmatigheid is de vraag of dat een beter model is. Ik denk – en in die zin denk ik met u mee – dat sturend toezicht best lastig is om te doen. Je moet enerzijds sec zijn in het onderzoek en je bevindingen en vervolgens vuile handen maken met de uitvoering om te kijken hoe je er uitkomt. Dat vraagt best veel van de mensen die dat sturend toezicht moeten uitwerken. Daarop moet zo'n apparaat berekend zijn. Dat is best lastig.

Onze conclusie was dat ons model nog steeds het meest in de rede lag. Wij hebben geprobeerd aan de hand van onze ervaringen een aantal bijstellingen in het model aan te brengen. Maar wij vinden het nog steeds het beste model, hoewel niet in de zin dat dit het enige goede model is en dat het absoluut raar is over iets anders te denken. Zo ligt het niet op het departement.

De **voorzitter**: Dat betreft de efficiency. Waar het ons de afgelopen dagen ook een beetje om ging, is de vraag van de verantwoordelijkheid dragen en nemen. Daarnaast staat weer de onafhankelijkheid van het CTSV. Is het voor een toezichthouder niet veel lastiger, onafhankelijk te zijn als men vervolgens wordt geacht mee te denken met de problemen die het veld heeft met het keuring naleven van regelgeving?

De heer **Eijlander**: Het is een lastige positie, maar naar onze inschatting geen onmogelijke. Het is niet een onmogelijk, ondenkbaar concept, want anders hadden wij het nooit zo gedaan. Het vergt echter best veel. Je moet in twee richtingen werken. Je moet het onderzoek op een goede manier doen. Vervolgens moet je met het veld kijken hoe je daar uitkomt en hoe je in de richting komt van kwaliteitsverbetering. Dat vergt enige kennis van dat veld, inlevingsvermogen en een wederzijdse vertrouwensbasis. Dat is best lastig werk. Maar het werk zal toch moeten gebeuren, waar je het ook positioneert.

De **voorzitter**: Gisteren kregen wij, sprekend over contra legem, het voorbeeld van iemand die niet in staat was, zelf een WAO-uitkering aan te vragen. Dat was in de wet niet goed geregeld. Een toezichthouder kan daarover een opvatting hebben. Daarover behoeven wij niet lang te twisten. In het verleden is het met een zekere regelmaat voorgekomen dat grote, belangrijke regelingen – ik noem de asperges, het schattingsbesluit, de bonus-malusregeling – op een gegeven moment in hun uitvoering en de wijze waarop daarmee wordt omgegaan door uitvoeringsinstellingen contra legem zouden kunnen zijn. Is het niet heel onhandig of zelfs ondoenlijk voor een toezichthouder om iets anders te doen dan strikt te zeggen dat het niet mag en mee te schuiven in beleid?

De heer **Eijlander**: Dat is een lastige positie voor een toezichthouder. Wij hebben daarover met het CTSV natuurlijk gesproken, bijvoorbeeld naar aanleiding van het schattingsbesluit. Dat is lastig. Enerzijds moet juist een toezichthouder strikt de wet en de regels toepassen. Dat leidt ertoe dat je bepaalde dingen moet verbieden, terwijl de politiek, de Kamer zegt: wij vinden eigenlijk dat

je het moet gedogen, of langs een andere lijn moet denken. Het komt ook wel voor dat de Kamer zegt: wij gaan binnenkort dat besluit toch wijzigen, loop er maar vast op vooruit. Een toezichthouder zit dan in een heel lastige positie. Dat geef ik toe.

De **voorzitter**: Zou het niet het meest zuiver zijn, van een toezichthouder te verlangen dat hij te allen tijde zegt: contra legem is contra legem, dat is tegen de wet en daarin zijn wij strikt. Als dat tot onwerkbaar situaties leidt, is het toch aan de staatssecretaris, of aan het parlement of aan het gemeen overleg, die onwerkbaar situatie maar snel te veranderen?

De heer **Eijlander**: Dat moet het uitgangspunt van denken zijn; dat ben ik met u eens. Maar bij het schattingsbesluit was natuurlijk het punt dat de politiek al had uitgesproken dat ze het ging terugdraaien. Dan kun je heel streng zijn, wat een toezichthouder op zichzelf moet doen, en een aantal maatregelen effectueren, maar het was nu juist de bedoeling om met terugwerkende kracht die regeling aan te passen. Misschien voelt u het dilemma aan: dan moet je achteraf nog weer corrigeren en ben je dus een beetje onhandig bezig. Maar in principe vind ik dat een toezichthouder strikt moet zijn, om zijn positie te bewaren, en in principe de regels gewoon moet toepassen.

De **voorzitter**: En niet sjoemelen met contra legem?

De heer **Eijlander**: Absoluut.

De heer **Reitsma**: Wilt u toelichten in hoeverre de staatssecretaris zich mag bemoeien met bijvoorbeeld het PR-beleid van een onafhankelijk orgaan? Zit hij op de stoel van het orgaan, als hij zich daarmee bemoeit?

De heer **Eijlander**: Het uitgangspunt in dezen lijkt mij te zijn dat je je daar niet mee moet bemoeien. Maar – ik snap wel waar u naar toe wilt – wij hebben dat ter sprake gebracht. Er is volgens mij wat verwarring over dat begrip "PR-beleid". Wij hebben het wel zelf zo genoemd. Wij constateerden en hoorden ook uit het veld dat de omgangsvormen van het college met het veld niet altijd ideaal waren.

Ik geloof dat dit hier al vaker naar voren is gebracht door anderen met wie u heeft gesproken. Dat PR-beleid moet u positioneren in het kader van de vraag, hoe je met het veld omgaat.

Wij constateerden ook dat het college af en toe dingen naar buiten bracht, terwijl het veld daar nog niets van wist. Er schiet mij een voorbeeld te binnen. Het Financieele Dagblad maakt er melding van dat de begrotingen van de bedrijfsverenigingen niet deugen. De bedrijfsverenigingen moesten dat uit de krant lezen. Dat is volgens mij niet de goede manier voor een toezichthouder om met het veld om te gaan.

Onze inschatting was dat het CTSV, en met name het bestuur, ambitieus was. Zij wilden veel dingen tot stand. Zij hadden het gevoel dat zij naar buiten moesten brengen wat zij allemaal deden en dat zij daarmee de naam van het CTSV zouden vestigen. Dat werkte wel eens contraproductief. Zeker door berichten over de kwaliteit van de uitvoering wordt de verhouding met het veld in belangrijke mate geschaad. Dat zagen wij en daar kregen wij regelmatig vanuit het veld berichten over en daarom hebben wij de staatssecretaris voorgesteld om het aan de orde te stellen in het bestuurlijk overleg in, naar ik meen, september, omdat het een groot probleem was in de omgang met het veld. Die discussie hebben wij gevoerd.

De heer **Reitsma**: U zegt dus eigenlijk dat het departement zich niet met het PR-beleid van het CTSV behoort te bemoeien, omdat het een onafhankelijk orgaan is.

De heer **Eijlander**: Nee, ik zeg dat niet. Ik zeg dat je er in principe en als uitgangspunt terughoudend mee moet zijn, net als met personeelsbeleid. Maar als je constateert dat juist de omgang met het veld een probleem is en het college daardoor haar positie verliest, is er voor de staatssecretaris wel degelijk reden om dat aan de orde te stellen. Dat is wat ik gezegd heb en dat herhaal ik nu.

De heer **Reitsma**: In hoeverre, ik heb het nu over de relatie tussen het departement en het bestuur van het CTSV...

De **voorzitter**: Mag ik een tussenvraag stellen, collega Reitsma?

Het veld is natuurlijk afhankelijk van het beleid dat van het departement komt, en de toezichthouder is ervan afhankelijk om toezicht te kunnen houden. Mevrouw Drijver heeft hier verteld dat, wat er van het departement kwam op het gebied van wat er allemaal kon en mocht rond privaats, particulier en publiek, rond holdings en A-poten en B-poten, nogal zwabberde. Dat was niet altijd even duidelijk. Hoe kijkt u daar tegenaan, uit het oogpunt van de toezichtmogelijkheden van het CTSV?

De heer **Eijlander**: Ik kan er een paar dingen over zeggen. Ik ben overigens zelf op dat terrein niet verantwoordelijk. Ik neem er geen afstand van, ik ben er alleen niet enorm deskundig in. U doelt natuurlijk op de ontvlechting en op de vraag hoe het departement daarmee omging. Ik denk dat u dat ook nog maar eens met anderen moet bespreken.

Ik weet niet of het een zwabberende lijn was. Het is duidelijk dat je hier met verkenningwerk bezig bent. Voor die ontvlechting moet je een heleboel uitvinden, en het departement was daarin ook wel eens zoekende. Ik denk dat het ook helemaal geen probleem is om dat te erkennen. De wetgever schreef voor dat wij dat zouden doen, het was een majeure operatie en op het departement wisten wij niet tot op de vierkante millimeter hoe wij het zouden doen, maar het was een voortschrijdend denkproces; dat is helder.

Ik heb de discussie wel steeds gevolgd, juist vanuit de positie van toezichthouder: Kan het CTSV als toezichthouder met een A- en een B-poot in een holding-constructie nog goed toezicht uitoefenen? En ik denk dat wij er nog eens goed over moeten nadenken waar je allemaal naar kunt kijken en naar kunt vragen, wil je het toezicht goed doen. Het is de vraag of je als toezichthouder goed uit de voeten kunt, wanneer je in de ene poot wel kunt kijken en in de andere niet. Dat hebben wij ook steeds in discussie.

De **voorzitter**: Vindt u het een taak van het departement om mee op te denken uit het oogpunt van toezicht, of vindt u dat ook een taak van het CTSV zelf?

De heer **Eijlander**: Primair van het CTSV zelf.

De **voorzitter**: Maar daar dacht men bij het CTSV anders over.

De heer **Eijlander**: Hoe bedoelt u?

De **voorzitter**: Toen het denken over de ontvlechting en dergelijke werd gekanaliseerd in de werkgroep-Witteveen, vond het CTSV dat men daar geen bemoeienis mee moest hebben.

De heer **Eijlander**: Dat is nu net het dilemma. Zij vonden dat zij er vanwege hun onafhankelijke positie niet aan mee moesten doen, omdat zij anders medeverantwoordelijk zouden zijn voor de uitkomst, terwijl zij vervolgens toch weer toezicht moesten houden. Dat was de filosofie van het CTSV, als ik het goed zie.

Ik vind dat een beetje star. Je kunt er best bij zitten en vervolgens weer je verantwoordelijkheid nemen. Ik denk dat een toezichthouder er belang bij heeft om mee te denken over de beleidsontwikkeling om daarin juist de toezichtselementen goed te bewaken. Ik denk dus dat die houding van het bestuur te star was.

De **voorzitter**: Maar wel exemplarisch voor het bestuur?

De heer **Eijlander**: Ik vond het te krampachtig en misschien is die term op wel meer punten van toepassing. Er zit natuurlijk wel iets in de gedachte erachter, maar het is een erg krampachtige, heel voorzichtige houding. Als je er wat losser mee omgaat, maar wel je eigen verantwoordelijkheid bewaakt, zit je volgens mij veel beter.

De heer **Reitsma**: U gebruikt het woord "krampachtig". Komt het door de formulering in de wet dat het bestuur krampachtig reageert, en zo wel moet reageren? Of ligt het aan de mensen die ermee omgaan?

De heer **Eijlander**: U wilt maar steeds naar de wet, maar in de wet staat niet zoveel over krampachtigheid, denk ik, zelfs niet in de toelichting. Ik heb dus het gevoel dat het meer aan de mensen ligt, ja, dat lijkt mij wel.

De heer **Reitsma**: Dat is wel aardig. U zegt: dat ligt aan de mensen. Is,

achteraf gezien, de keuze voor deze mensen niet juist geweest?

De heer **Eijlander**: Daar zeg ik niets over. Ik denk dat u dat met anderen moet bespreken. Ik was bij die keuze niet betrokken, dus het lijkt mij niet verstandig erop in te gaan.

De heer **Reitsma**: U bent een zeer ijverig mens, heb ik gezien. Tussen november en april hebt u een stuk of 40 nota's geschreven, misschien wel 50, aan de staatssecretaris en aan de minister. Trouwens, waarom schrijft u ze aan beiden?

De heer **Eijlander**: Als ik het goed heb, schrijf ik ze niet allemaal aan beiden. Het was helder dat het toezicht op het CTSV op de eerste plaats onder de verantwoordelijkheid van de staatssecretaris viel, dus in zijn portefeuille zat. Dat is het uitgangspunt. Naarmate het proces vorderde en hierover af en toe werd gesproken in de staf, had de minister soms het gevoel dat hij wat beter geïnformeerd moest zijn over een bepaald onderwerp, bijvoorbeeld de begroting 1996. Ik kreeg op een bepaald moment de vraag van de minister om informatie over de stand van zaken daarbij. Dan richt ik de informatie aan degene die de vraag stelt, dus aan de minister.

Een andere kwestie is deze. Het werd op zeker moment duidelijk dat het ook in politieke zin een belangrijk aangelegenheid werd, die wij goed moesten volgen. Toen hebben wij voor de lijn gekozen om zowel de staatssecretaris als de minister hierover te informeren en de stukken, c.c., aan de minister te sturen. Dat was de lijn.

De heer **Reitsma**: Van wanneer dateert die ongeveer?

De heer **Eijlander**: Ik vind het moeilijk om dat precies te zeggen. Ik kan het voor u nazoeken, maar ik denk dat het rond najaar 1995 is.

De heer **Reitsma**: Dat lijkt een aardige inschatting; ongeveer november.

Het is opvallend geweest dat u ter voorbereiding van het bestuurlijk overleg op 11 december tussen de staatssecretaris en het bestuur van het CTSV drie of vier notities hebt meegegeven. Laten wij niet op één kijken, want het zijn er zo veel. Er zit een aardige sfeer in die notities, een

beetje een opbouwende sfeer. Waarom vond u het noodzakelijk om dat type notities te schrijven?

De heer **Eijlander**: U hebt het over aantallen en type. Er zit een aantal vragen onder, denk ik.

Wij hadden het gevoel dat het bestuurlijk overleg op 11 december, dat hier al vaak ter sprake is gebracht, best een belangrijk overleg was. Wij hadden een aantal punten eerder besproken, maar wij hadden nu toch de neiging om een bepaalde zaken heel goed te bespreken met het college. Het ging onder meer om de begroting; dat was een punt van discussie. De taakinvulling was een punt. Dan was er nog het punt hoe om te gaan met het veld. Ik weet niet of u dat bedoelt met notities, maar wij hebben één oplegnotitie, zoals wij ze noemen, over die specifieke onderwerpen gestuurd aan de staatssecretaris met een aantal bijlagen om hem daar grondig over te informeren. Ik weet niet precies waar u naar zoekt, maar dat was in ieder geval onze lijn. Wij wilden het zo grondig en zo zorgvuldig mogelijk voorbereiden, opdat de staatssecretaris goed geïnformeerd zou zijn.

De heer **Reitsma**: Laat ik een citaat nemen. Dat lijkt mij een aardige inleiding voor de vraag: hoe komt u daarbij? In een van uw notities geeft u uw opvatting over een aantal problemen bij het CTSV. In de slotzinnen staat dat zich een ruil lijkt af te tekenen. Het college schikt zich en brengt dat ook in de praktijk en het departement van Sociale Zaken ondersteunt het CTSV waar mogelijk krachtig naar buiten.

De heer **Eijlander**: Ja.

De heer **Reitsma**: Waarom geeft u dat advies aan de staatssecretaris? Want dat is nogal wat.

De heer **Eijlander**: Ik weet niet of dat nogal wat is. Ik zal u zeggen welke taxatie van ons daarachter lag. Het slechtste wat je als toezichthouder kan overkomen, is dat je door het veld niet meer serieus wordt genomen. Wij zagen echt het gevaar ontstaan van een gezagscrisis. Dat is misschien een groot woord, maar wij zagen het beeld voor ons opdoemen van een toezichthouder die vanuit een ivoren toren in Zoetermeer zegt: kijk eens hoe streng ik ben, en van een veld dat vervolgens een eigen



richting kiest. Dat doembeeld stond ons voor ogen. Ik zeg niet dat het op dat moment al zo was, maar wij vreesden dat het die kant op zou gaan.

Onze lijn van denken was toen dat de staatssecretaris moest proberen om de toezichthouder te steunen, want dat was nodig. Want als je zelf ook naar buiten brengt dat je geen enkel vertrouwen hebt in de toezichthouder, versterk je dat beeld. Onze lijn van denken was dus dat de toezichthouder de steun van de staatssecretaris nodig had, maar tegelijkertijd hadden wij het gevoel dat het zaak was om een aantal punten goed door te spreken met het college. Dat was de gedachte die daarachter zat. Dan kun je nog kijken hoe je dat formuleert, maar wij hebben overwogen om dat zo neer te zetten.

De heer **Reitsma**: Ik zal nog eens een andere "beeldspraak" van u naar voren brengen. De voorzitter heeft het zojuist ook al gezegd. U constateert op een gegeven ogenblik in een discussie – u wilt het CTSV toch onder druk zetten om een andere lijn te kiezen – dat men ambtelijk om is. Dan zegt u dat het uw inschatting is dat het college knarsetandend zich erbij neer zal leggen als de staatssecretaris maar voldoende druk uitoefent. Was de spanning zo groot dat u dat soort adviezen aan de staatssecretaris moest geven?

De heer **Eijlander**: Nou, het ging om een bijzonder punt dat ik al eerder heb genoemd en dat ook door anderen hier is genoemd als een majeure punt, namelijk de bijsturings-taak. Wij hadden het idee dat die verwaarloosd werd; namelijk wel onderzoek doen, maar niet bijsturen. Dat vonden wij een groot probleem, gegeven de filosofie en het concept dat er lag. Dan hebben wij de neiging om dat onder de aandacht van de staatssecretaris te brengen. Ik meen dat het beeld inmiddels wel duidelijk is, dat er wel degelijk reden was om een aantal onderwerpen stevig te bespreken met het college. Wij hebben het inmiddels al weer over half december 1995.

De **voorzitter**: Men schoot dus te kort op het terrein dat u zo belangrijk vond, want anders gebruik je dit soort kwalificaties niet.

De heer **Eijlander**: Het college was nog geen jaar bezig, maar wij hadden het idee dat het niet in de goede richting ging. Wij kregen de indruk dat er niet genoeg aandacht was voor die bijsturende taak. Als je zou zien dat er wel voldoende aandacht voor was, maar nog geen 100%, dan had ik gezegd dat het logisch was. Het college was tenslotte nog geen jaar bezig, maar wij hadden het gevoel dat het werd onderschat door het bestuur en dat het daar wat minder aandacht voor had. Ik kreeg bijvoorbeeld wel gehoor bij het ambtelijk apparaat. Dat kwam eerder al ter sprake. Daarom vonden wij het erg belangrijk dat de staatssecretaris juist dit onderwerp goed zou bespreken met het bestuur. Als ik dat heel voorzichtig opschrijf, dan ben ik bang dat de staatssecretaris zich afvraagt wat hij ermee moet. Vandaar dat wij vonden dat wij dit punt heel krachtig onder de aandacht van de staatssecretaris moesten brengen.

De **voorzitter**: Maar er zit toch wat licht tussen de vriendelijke woorden die u nu wijdt aan wat een beginnend verschil van inzicht was, zo lijkt het hier, tussen het departement en het bestuur en de tamelijk stevige bewoordingen waarin u uw zorg uit over de ontwikkelingen van het beleid in de laatste maanden van het jaar bij het college. Dan moet u toch echt al vinden dat het niet goed gaat.

De heer **Eijlander**: De taakinfilling is voor mij het kernwoord. Als je het gevoel hebt dat de taakinfilling op alle punten serieus wordt genomen, moet je deze bewoordingen niet gebruiken. Maar dat gevoel hadden wij niet. Dat je het nog niet 100% kunt doen, is logisch. Wij hadden het gevoel dat men op een aantal punten niet langs de lijnen werkte die de wetgever had bedoeld en ik vind dat je dat soort zaken krachtig onder de aandacht moet brengen van de staatssecretaris.

De **voorzitter**: Dat doe je dus op het moment dat men te kort schiet.

De heer **Eijlander**: Ik zal nog een keer proberen om een nuance aan te brengen. Men werkte niet in die richting. Het had onvoldoende prioriteit. Dat was het punt. Het ging er niet om dat het niet 100% was.

Het was een punt van taakinfilling en wij vonden dat zorgwekkend.

De heer **Reitsma**: Op 5 december schrijft u de staatssecretaris in een heel korte notitie dat er een gezagscrisis bij het CTSV is. Hoe is de staatssecretaris daarmee omgegaan? Wat vond hij daarvan? Hoe heeft hij daarop gereageerd?

De heer **Eijlander**: Die datum van 5 december moet ik even zien te plaatsen. Ik weet niet op welke notitie u nu doelt. U zei ook al dat wij er heel veel hadden gemaakt. Ik heb deze van 5 december in ieder geval niet zo precies voor ogen. Wij hebben een aantal stukken gemaakt voor het bestuurlijk overleg. Die kwamen net ter sprake en vervolgens heb ik kort na het bestuurlijk overleg wat gedaan omdat ik een terugkoppeling kreeg. Doelde u daarop?

De heer **Reitsma**: Ik zoek die notitie nu even niet op, maar het is één van de vier ter voorbereiding van het bestuurlijk overleg. In één daarvan schrijft u dat bij het CTSV een gezagscrisis ontstaat. Welke gezagscrisis had u daarbij voor ogen, was dat ten opzichte van het veld of van het personeel? In die periode had de heer Czyzewski namelijk nogal uitvoerig contact met u over een gezagscrisis die ook intern gaande was. Waar doelde u op?

De heer **Eijlander**: Misschien staat u mij toe om zo even in te gaan op de contacten met de heer Czyzewski, want daar heb ik ook nog wat over te zeggen. Op dat moment dreigde het beeld van een toezichthouder die niet meer serieus wordt genomen door het veld. Het ging dus nadrukkelijk over de gezagscrisis ten opzichte van het veld.

De heer **Reitsma**: Maar dat is toch wel erg als het om 100 mld. gaat.

De heer **Eijlander**: Ik zei het al: er dreigde iets. Wij waren bang dat het in die richting zou gaan. Op dat moment was er nog geen gezagscrisis, maar als het zo door zou gaan, ging het in de richting van een toezichthouder die door het veld niet meer serieus wordt genomen. Dat was onze zorg.

De heer **Reitsma**: Herkende de staatssecretaris dat? Vond hij dat ook?

De heer **Eijlander**: Hij heeft dat punt besproken in het overleg van 11 december, dus ik neem aan dat hij dat ook vond. Het 11 december-overleg is door de staatssecretaris vrij krachtig ingezet, dus ik neem aan dat hij het gevaar dat het die kant op zou gaan en de schadelijke gevolgen daarvan ook onderkende.

De heer **Reitsma**: Een dag later komt er de beruchte brief van de vier directeuren waarin staat dat er een levensgroot conflict is tussen het bestuur en de voltallige directie en die brief heeft u zo snel mogelijk gekregen. Maar de heer Czyzewski, de heer Hermans en ook de heer Jakobs hebben gezegd dat zij daar voor die tijd al regelmatig signalen over hebben afgegeven aan u, mevrouw Mulock Houwer en anderen. Dat was dus ook een grote gezagscrisis.

De heer **Eijlander**: Ik heb dat gehoord vanmorgen. Ik heb het gevoel dat er hier en daar toch wel erg globaal over gesproken werd. Ik vind het plezierig dat u mij de kans biedt om dat beeld nog wat te preciseren. De heer Hermans heeft bijvoorbeeld gezegd dat ik contacten zou hebben met de heer Van Kooij, maar ik geloof dat ik hem nooit heb ontmoet. Als je veel contacten hebt, wordt ook meteen verondersteld dat je iemand kent. Maar op het moment dat ik binnenkwam, was hij volgens mij al weg. Ik heb vanaf mijn binnenkomst contacten gehad met de heer Van den Akker. Die was op dat moment mijn "counterpart". Hij was directeur ad interim en met hem had ik contact. Ik kreeg van de heer Van den Akker geen enkel signaal dat er intern grote problemen waren bij het CTSV.

Op 15 september, maar dan hebben wij het over 15 september, kwam de heer Czyzewski binnen. Ik kende de man niet. Ik stond er blanco tegenover. Ik heb hem op 18 september voor het eerst mogen ontmoeten in een bestuurlijk overleg. Op 26 september heb ik een kennismakingsgesprek met de heer Czyzewski gehad. Wij wisselden gewoon van gedachten en vroegen hoe het ging. Hij vertelt waar hij vandaan komt en wat zijn positie is, wat hij belangrijk vindt. Ik vertel wat mijn beeld is. Op 16 oktober heb ik een eerste gesprek met hem dat uitsluitend over de begroting voor 1996 handelt. Op 10 november geeft

hij mij voor het eerst een signaal. Het gebeurde nota bene in de marge van een ander overleg in het kader van de stuurgroep ontvlechting. Hij zei tegen mij: ik heb zorgen en ik wil daarover praten, het liefst in aanwezigheid van mevrouw Mulock Houwer. Dat heb ik geregeld en het gesprek vond plaats op 16 november. Dat was het eerste moment waarop ik, samen met mevrouw Mulock Houwer, deze kwestie besprak. Er waren twee onderwerpen. De heer Czyzewski sprak zijn zorgen uit over de gezagscrisis waarover wij zojuist spraken. Hij stelde dat de naam van het CTSV bij het veld uiterst slecht was, dat de manier van omgang slecht was enz. Hij stuitte daarop bij zijn verkenning van de mensen; hij was op dit terrein nog nieuw. Het andere onderwerp was het volgende. De heer Czyzewski voelde zich... bedonderd wil ik niet zeggen. Hij was binnengehaald als een groot algemeen directeur maar hij voelde zich als een uitvoerend secretaris.

Dat eerste punt herkenden wij; dat vonden ook wij zorgelijk. Wij brachten het op een passende manier onder de aandacht van de staatssecretaris. Die wist er ook van, gelet op de krachtige bewoordingen die hij gebruikte. Wat het tweede punt betreft hebben wij gezegd: mijnheer Czyzewski, dat is úw zorg. Als u vindt dat er bij het werken met een headhunter een verkeerd profiel is gebruikt, zodat u niet een grote directeur wordt maar een uitvoerend secretaris, zult u dat primair met het bestuur moeten bespreken want het personeelsbeleid is een kwestie die het bestuur aangaat.

Dit kwam dus op 16 november aan de orde. Vervolgens was er het bekende directieoverleg in Zoetermeer en daarna was er het overleg van 11 december. Dat laatste overleg kende twee momenten. De staatssecretaris heeft in het bijzijn van de ambtenaren gesproken over de zojuist genoemde punten. Vervolgens wilde hij zonder ambtenaren met het bestuur doorpraten over de interne problemen. Voorzitter. Ik meen dat dit toch een nuanceverschil vertoont met wat ik vanochtend hoorde over al die contacten die er waren. Ik heb mijn agenda er nog eens op nagezien en hiermee is precies aangegeven welke contacten ik heb gehad met Czyzewski.

De heer **Reitsma**: Wij herkennen dit aan de hand van de rapportages, zij het dat wij de telefoongesprekken er niet uit kunnen halen. Ik noemde de maand december in relatie met de gezagscrisis. In maart of april stelt u een voorbereidende notitie voor de staatssecretaris op, met het oog op de desbetreffende debatten. U krijgt alle stukken en zet alles op een rijtje. U geeft letterlijk aan dat de vraag of er al dan niet bij het CTSV moet worden ingegrepen, van belang is vanaf 11 december 1995. Was u er eind december van overtuigd dat toen al in de richting van de staatssecretaris het signaal moest: denk er eens over na of niet ten aanzien van bepaalde onderdelen ingegrepen moet worden?

De heer **Eijlander**: Aan ingrijpen gaat vooraf dat je zaken indringend met elkaar bespreekt. Ingrijpen bij zo'n zelfstandig toezichtscollège is een vèrgaande actie. Als je dat doet, zet je de toezichthouder nog verder onder druk. Voor je een dergelijke beslissing neemt, moet je zeker weten dat er geen enkele andere mogelijkheid nog resteert. Je gaat dus eerst proberen om met die mensen in gesprek te komen en je hoopt dat dit tot een betere situatie leidt. Welnu, ik markeer dit alles rond het overleg van 11 december. Zelf kreeg ik naar aanleiding van dat overleg een terugkoppeling van de heer Czyzewski. Het was zijn taxatie dat het bestuur niet op alle punten de juiste conclusies zou trekken. Op dat moment heb ik gedacht: hierover moet ik de staatssecretaris informeren. Ik denk dat u over die notitie van mijn hand beschikt. Daarin stel ik dat het de vraag is of het allemaal wel goed doorwerkt. Ik spreek nu over 13 december.

Vervolgens – voor mij is dat een belangrijk moment geweest – heb ik op 20 december, samen met mijn collega Van Loo van sociale verzekeringen, de staatssecretaris het eerste bericht gestuurd waarin wij aangaven dat wij het gevaar van taakuitval zagen ontstaan. Die brief ging in het bijzonder over de positie van het CTSV bij de ontvlechting en al het werk dat in het kader daarvan moest gebeuren. De staatssecretaris heeft hierover nog dezelfde dag gebeld met de heer Van Otterloo; ik meen dat mevrouw Van Leeuwen toen in het buitenland zat.

De heer **Reitsma**: Begin december

was er dus sprake van de gezagscrisis ten opzichte van het veld. Half december kwam u, na dat overleg, tot de conclusie dat u opnieuw de staatssecretaris een briefje moest schrijven, mede omdat hij enkele dagen later met Van Rooijen zou spreken over de herbenoeming. U schreef opnieuw een briefje waarin u stelde: Czyzewski meldt mij dat het niet goed gaat, dat men de zaken niet oppakt, het gaat mis, de invulling is er niet. U geeft de staatssecretaris dus een nieuw signaal. Op 20 december schrijft u een brief, een kleine veertien dagen na de bewuste brief. Die had dus al een tijdje. Op dat moment wijst u op het gevaar van taakuitval. In uw notities was u over het algemeen nogal kras met het geven van adviezen... Welk advies geeft u op dat moment, voor de kerst, aan de staatssecretaris? Of laat u iets na?

De heer **Eijlander**: Ik begrijp niet waar u naar toe wil. Enerzijds verwijt u mij blijkbaar dat ik krachtige signalen uitstraal, anderzijds zou ik dingen nalaten...

De heer **Reitsma**: Ik verwijt u niets. Ik constateer bepaalde zaken en als die constatering onjuist zijn, hoor ik het graag. Je zou aan de hand van de drie aangegeven momenten een bepaalde indruk kunnen krijgen. Kwam u niet tot de conclusie dat het noodzakelijk was om nog voor de kerst met betrekking tot deze drie zaken een signaal aan de staatssecretaris te geven?

De heer **Eijlander**: Twintig december positioneer ik als regel voor de kerst... Het was op 20 december dat ik hem meedeelde dat wij bezorgd waren over mogelijke taakuitval op het terrein van de ontvlechting, een specifiek punt. Ik geef hem dat signaal dus voor de kerst en hij doet er ook iets mee. Wij zeggen dat er reden is om met het college te bellen en dat doet hij. Hij spreekt met Van Otterloo en brengt zijn zorgen naar voren. Met andere woorden: wij geven signalen en informatie, proberen die zaken goed te wegen. Overigens hebben wij in verband met de herbenoeming van Van Rooijen nog een ander stuk opgesteld. De lijn daarvan was: er zijn zorgen over de gang van zaken bij het college maar er is geen reden om nu juist de heer Van Rooijen niet te benoemen. Immers, de vraag rijst

of hij in het bijzonder daarvoor verantwoordelijk zou zijn. Bovendien was er twee dagen daarvoor (het bestuurlijk overleg) een gesprek geweest waarbij bepaalde punten stevig werden besproken. Ik heb begrepen dat de staatssecretaris dat op 13 december nog eens heeft herhaald. Hij had er enig vertrouwen in dat er een ontwikkeling in de goede richting zou komen.

De heer **Reitsma**: De heer Hermans meldde hier vanochtend dat er medio 1995 al sprake was van taakuitval. Hij gaf aan dat het op het departement bekend was en dat hij daarover signalen afgaf aan Kok. Ik neem aan dat u met Kok contacten had. Heeft u die signalen ontvangen via Kok?

De heer **Eijlander**: Ik heb die signalen niet van Hermans gekregen. Overigens, de heer Hermans zit wat dit betreft met een dilemma. Ik kan aangeven hoe ik wat dit betreft heb geopereerd. Op het moment dat de staatssecretaris ons zei dat hij het zorgelijk zou vinden wanneer er sprake zou zijn van taakuitval, was voor ons duidelijk dat dat voor hem de maatstaf was. Dat vond hij belangrijk. Op het bedoelde moment, zo rond december, heb ik intern op het departement op verschillende plaatsen dat punt neergelegd. Onder meer met de directeuren financiën en accountantsdienst en met de heer Van Loo heb ik gesproken in de zin van: laten wij aan de hand van de contacten die wij het CTSV hebben, nagaan of er zichtbaar sprake is van taakuitval. Wij wisten dat dit ook voor de staatssecretaris de maatstaf was.

Op dat moment hebben wij niet direct taakuitval kunnen constateren. Als ik de heer Hermans vanmorgen goed heb beluisterd, zei hij ook dat intern veel mensen daar bezig waren met dingen waarmee zij niet bezig moesten zijn, hetgeen leidde tot energieverlies. Hij sprak volgens mij ook over een schip dat als het ware remt en waar nog steeds dingen uit komen, maar waarvan je langzamerhand ziet dat het de verkeerde kant op gaat. Ik doel op het dilemma om heel zichtbaar te maken waar sprake is van taakuitval. Dat is lastig. Ik heb echt pogingen ondernomen, ook door collega's op het departement te vragen, dat te rapporteren als zij het merkten, zodat wij de staatssecretaris daarover konden berichten.

De heer **Reitsma**: Ik stap over de jaarwisseling. U schrijft dan weer een aantal notities aan de staatssecretaris. In een van die notities, in de loop van januari, schrijft u: er is inmiddels een ernstige vertrouwenscrisis. Wat adviseert u de staatssecretaris op dat moment?

De heer **Eijlander**: Ik heb zelf een paar beelden voor ogen van wat er in de maand januari gebeurt. Een belangrijk moment is er als begin januari de heer Czyzewski zich ziek meldt. Vervolgens hoor ik dat het bestuur de problemen inziet en zegt dat het er een derde partij bij zal halen, die als het ware interne gesprekken gaat leiden. Ik hoor dan ook dat de heer Kordes daar aan het werk gaat, niet direct als een bemiddelaar maar wel als een gespreksleider. Dat hebben wij op een gegeven moment ook aan de staatssecretaris gemeld.

Daarvan hadden wij nog het idee dat het tot iets goeds kon leiden. Het kon best dat partijen er samen uit zouden komen. Als de heer Kordes erbij wordt gehaald, scheidt dat enig vertrouwen dat het tot wat leidt.

Het is misschien goed te zeggen, dat de staatssecretaris na het rapport-Rood in mijn bijzijn een gesprek had met de heer Kordes. Hij vroeg toen hoe de heer Kordes aankeek tegen de situatie, ook tegen de achtergrond hoe het verder moest na het advies-Rood. De heer Kordes heeft letterlijk tegen ons gezegd, dat hij op het moment dat hij daar nog bezig was, zeker in zijn eerste gesprekken, aanknopingspunten zag om tot elkaar te komen. Dat heeft hij ons gezegd.

De heer **Reitsma**: Ik wil nog niet naar de periode na Rood, maar nog even daarvoor blijven.

De heer **Eijlander**: Het geeft de positie van Kordes op dat moment aan.

De heer **Reitsma**: Wanneer was u op de hoogte dat de heer Kordes door mevrouw Van Leeuwen verzocht was om een gesprek te hebben?

De heer **Eijlander**: Je probeert altijd heel goed in je geheugen te graven en precisie aan te brengen. Ik kan mij het volgende herinneren. Ik heb gehoord – het is aannemelijk dat dit van de heer Czyzewski was – dat het bestuur overwoog om er iemand bij

te halen die gesprekken zou leiden. Ik hoorde ook van hem dat het procedureel nogal merkwaardig ging, in die zin dat het ging om een gesprek tussen directeuren en bestuur, om te pogen die partijen bij elkaar te brengen, maar dat het volgens mij voor de directie vrij lang onduidelijk was wie de gespreksleider dan was. Op enig moment werd duidelijk dat het de heer Kordes was.

De heer **Reitsma**: Dat hoorde u ergens begin januari? Ik dacht dat Kordes op 10 of 12 januari of zo begonnen was.

De heer **Eijlander**: Het zou natuurlijk erg vreemd zijn als ik het al begin januari hoorde, terwijl de directie het nog niet eens wist. Ik hoor het op het moment dat het eerste gesprek met de heer Kordes heeft plaatsgevonden. Dan weten zij ook pas dat het de heer Kordes was, naar ik hoor. Ik positioneer dat dan net na het eerste gesprek, zo half januari.

De heer **Reitsma**: Hebt u ook, via Czyzewski of anderen, informatie gekregen over de vorderingen, de stand van zaken en de memoranda?

De heer **Eijlander**: Czyzewski was naar ik meen niet bij het eerste gesprek, maar hij heeft mij toen gemeld, dat hij in de aanpak van Kordes aanknopingspunten zag om tot vorderingen te komen. Ik wil niet zeggen dat het veelbelovend klonk, maar er zat op dat moment enig vertrouwen in, zo van: misschien komen wij eruit en komen wij er verder mee. Ik geloof dat er twee of drie gesprekken zijn geweest; ik weet het niet precies. In een volgend gesprek, dat ik in mijn herinnering positioneer rond 21 januari, blijkt dat het lastiger is. De heer Kordes heeft ons en naar ik meen ook u verteld hoe hij dat heeft gezien en waar het aan lag. Ik denk dat ik rond de 20ste januari – het kan ook net iets later zijn geweest – over de memoranda van de heer Kordes beschik.

De heer **Reitsma**: Hebt u die ook doorgeleid naar de staatssecretaris of het belangrijkste van de inhoud daar gemeld?

De heer **Eijlander**: Ik heb dat wel gedaan, maar niet direct op dat moment. De heer Kordes heeft niet als het ware zijn missie afgerond met een eindstuk en geconcludeerd, dat

het helemaal fout liep of dat het aan die en die lag. Hij heeft als gespreksleider gewoon wat notities gemaakt van beelden die hij waarnam. Ik meen dat ik dat zelf eind januari naar de staatssecretaris heb gestuurd. In die fase, rond de tijd dat hij met de bonden in gesprek gaat, heb ik hem het advies gegeven, dat het misschien niet zo gek zou zijn om met Kordes zelf een gesprek aan te gaan. Op dat moment weet ik dat de rol van Kordes bij het CTSV is uitgespeeld. Dat was wel een lastig punt, want de verhalen daarover waren verschillend. Er waren verschillende geluiden over het precieze moment waarop zijn rol was uitgespeeld. Ik meen dat het bestuur ook een tijdje in het midden heeft gehouden wat het met de bevindingen van Kordes zou doen. Het gaat dan over eind januari; dat klopt.

De heer **Reitsma**: Er zijn drie punten.

1. U was vanaf het begin redelijk op de hoogte van de gesprekken van de heer Kordes, half januari enz.

2. U had eind januari de memoranda. De staatssecretaris is geïnformeerd. Die was op de hoogte.

3. U adviseert ter voorbereiding van het overleg van de staatssecretaris met de vakbonden van het CTSV op 31 januari 1996 de staatssecretaris, contact op te nemen met de heer Kordes.

Weet u wat de staatssecretaris vervolgens met dat advies van u heeft gedaan?

De heer **Eijlander**: Ik kan mij herinneren dat wij dat met hem bespraken in de marge van het overleg met de bonden. Hij zei toen tegen ons, dat het best zinnig zou kunnen zijn. Hij overwoog volgens mij op dat moment om dat te doen. Hij heeft het vervolgens op dat moment nog niet gedaan. Dat kan ik ervan zeggen.

De heer **Reitsma**: Weet u wat ik zo vreemd vind? De heer Kordes zegt: de staatssecretaris heeft geen enkel contact met mij gehad; ik wist helemaal van niks. Is ooit door u doorgegeven dat u de staatssecretaris optimaal op de hoogte hield?

De heer **Eijlander**: Ik heb de indruk dat dit volledig bij elkaar aansluit. Ik zeg dat ik de staatssecretaris adviseer om contact te zoeken met Kordes. Wij hebben het dan wel over

eind januari. Ik zeg u dat hij het wel heeft overwogen, maar niet gedaan. Dat past volgens mij in het beeld dat de heer Kordes geeft, namelijk dat de staatssecretaris geen contact met hem zoekt. Die lezing lijkt mij tamelijk aannemelijk.

De heer **Reitsma**: Op 25 januari hebt u de memoranda van de heer Kordes nog niet. Die zijn dan ook nog niet klaar. Zijn poging is nog gaande. De staatssecretaris suggereert in het overleg met het bestuur van het CTSV er toch nog via de weg van overtuiging uit te komen, omdat het draagvlak dan beter is. Op dat moment wist u dat er al taakuitval was. Hij suggereert het bestuur in dat gesprek vervolgens, er vast over na te denken een bemiddelaar in te schakelen, terwijl de heer Kordes nog volop bezig was.

De heer **Eijlander**: Ik kan mij nog herinneren dat wij geschreven hebben, dat de heer Kordes daar aan het werk was en dat wij konden afwachten. Bleek dat onverhoopt de gesprekken met Kordes niet de goede richting in gingen, dan konden er twee dingen gebeuren. Ik kan mij dat nog goed herinneren, omdat het in die fase erg belangrijk begon te worden. Wij hadden twee overwegingen. De eerste was een gesprek met Kordes. De staatssecretaris kon de heer Kordes naar diens waarnemingen daar vragen. Een alternatief misschien of misschien ook een overweging voor daarna was, dat de staatssecretaris zelf eens moest nadenken over een adviseur of een bemiddelaar. Dat speelde toen.

De heer **Reitsma**: Was u ervan op de hoogte, dat de staatssecretaris in die fase bijna dagelijks telefonisch contact had met een of meer bestuursleden over de problemen bij het CTSV?

De heer **Eijlander**: De staatssecretaris had zijn contacten met het bestuur. Hij zag het bestuur als zijn primaire aanspreekpunt. Van de precieze frequentie en de inhoud van de contacten ben ik niet op de hoogte.

De heer **Reitsma**: Had u het gevoel dat de staatssecretaris van alle adviezen en nota's die u gaf zei: prima, die volg ik op? Of had u het gevoel dat de staatssecretaris via de bestuurlijke lijn van het CTSV vooral

telefonisch ook een informatiestroom kreeg; enkele brieven met "Beste Robin"? Op welke lijn zat de staatssecretaris in die fase? Steunde hij het bestuur nog of zag hij dat er een grote crisis was, met taakuitval en dergelijke? Zei hij "dit gaat mis, ze moeten weg"?

De heer **Eijlander**: Over welk moment heeft u het? Het moment is belangrijk.

De heer **Reitsma**: Laten we zeggen, januari, februari.

De heer **Eijlander**: De staatssecretaris heeft steeds de lijn gehad: ik zie het bestuur als mijn aanspreekpunt en het bestuur is verantwoordelijk. Dat is één. Ten tweede heeft hij ons gezegd: het gaat mij om taakuitval. Dus als dreigt dat het college de taken niet meer kan vervullen, dan heb ik echt een probleem. Langs die lijnen hebben wij hem steeds geïnformeerd. Ik had natuurlijk ambtelijke contacten. Hij had contacten met het bestuur. Op enig moment werd vrij duidelijk dat de geluiden die uit die contacten kwamen, nogal verschillend waren. Ik wist dat de staatssecretaris die contacten had. Dat is ook heel nuttig, denk ik, want het bestuur heeft ook zijn visie op het geheel. Daarom vond ik het van belang om datgene wat ik uit ambtelijke kring hoorde, ook onder zijn aandacht te brengen. Hij heeft tot taak om dat geheel te wegen, als het ware, en op grond daarvan beslissingen te nemen. Dat is een lastige positie.

De heer **Reitsma**: Hebt u in een gesprek met de heer Jakobs, een van de directeuren – de directeur die het langste trouw gebleven is aan het bestuur; u kent de geschiedenis – wel eens de verzuchting geuit "ik geef wel allemaal signalen aan de staatssecretaris, maar ik heb ernstige twijfels of hij ze wel wil overnemen, of hij ze wel begrijpt"? Kreeg hij uit andere bronnen – telefoongesprekken – andere adviezen en kon u moeilijk tot hem doordringen?

De heer **Eijlander**: Het laatste niet. Dat blijkt ook uit het bestuurlijk overleg. U heeft de voorbereiding gepositioneerd. Daar komt inderdaad een stevig overleg op 20 december. Een signaal van de heer Van Loo en van mij: ontvlechting, mogelijke taakuitval. Onmiddellijk telefoontje

van de staatssecretaris. In die zin had ik wel degelijk het gevoel dat hij iets deed met die geluiden. Ik zeg alleen: hij had ook eigen contacten met het bestuur. Dat is logisch, want het bestuur was zijn gesprekspartner. Het bestuur is verantwoordelijk. Hij moest het geheel van informatie, dat hij zowel van die kant, maar misschien ook van anderen uit het veld en van ons kreeg, wegen om op grond daarvan zijn lijn te kiezen. Dat heeft hij steeds gedaan. Ik denk dat onze informatie daarbij wel een rol heeft gespeeld, maar dat hij soms net een andere inschatting maakte. Ik heb het dan over de timing. Dat lijkt mij aannemelijk.

De heer **Reitsma**: Hij werd goed geïnformeerd door u. Kunt u zich dat gesprek met de heer Jakobs nog herinneren? Hij heeft het ons namelijk verteld.

De heer **Eijlander**: Heeft hij ook verteld wanneer dat was?

De heer **Reitsma**: Dat kunnen wij nazoeken.

De heer **Eijlander**: Ik heb een gesprek met de heer Jakobs voor ogen, maar dat plaats ik al in februari. Als u daarop doelt, zou het kunnen.

De heer **Reitsma**: Dat had zo'n beetje de geest die ik net schetste?

De heer **Eijlander**: Dan moet u ook zeggen dat de staatssecretaris op 15 februari met de conclusie komt dat hij een extern adviseur moet aanstellen. Het lijkt mij dan aannemelijk dat het dicht bij elkaar zit.

De heer **Reitsma**: Ik dank u wel, op dit onderdeel.

De **voorzitter**: Het duurt niet zo lang meer. De heer Kordes zei gisteren in antwoord op vragen van ons dat er naar zijn oordeel bij het CTSV sprake was van een conflict waaraan twee partijen schuld dragen. Hij typeerde een competente directie en een autoritair communicatiegestoord bestuur. Dat zijn grote woorden. U hebt met beide verkeer gehad. Herkent u daar iets in?

De heer **Eijlander**: Mijn eerste reactie zou zijn: als een verstandig man als de heer Kordes dat zegt,

moet je dat serieus nemen. In die zin is dat duidelijk. Als het gaat over communicatie met het veld en over de manier waarop je daarmee omgaat, heb ik het wel eens "krampachtig" genoemd. In die zin herken ik het. Ik wil toch ook een ander geluid laten horen. Ik vind dat de hele lastige positie waarin het bestuur zat, wel eens is onderschat. Het is natuurlijk een heel moeilijke positie als je daar als toezichhouder komt en als je die klus even moet doen. Dubbele systeembreuken zijn al genoemd, naast nieuwe wetgeving. Dat de positie van het bestuur een uiterst lastige was, daar ben ik van overtuigd. Het was dus een heel zware taak. Misschien hebben zij dat ook zelf zo gevoeld. De kracht zou moeten zijn dat je je samen met de mensen die in het veld werkzaam zijn – ik heb dan over het uitvoeringsveld, je eigen apparaat, het departement – inleeft en dat je zegt: samen zijn wij sterk. Ik denk dat het bestuur die lijn niet heeft gekozen, maar eerder de buitenwereld als een soort vijand zag, in de geest van "iedereen is tegen ons". Daardoor heeft het een heel krampachtige houding gekozen, waardoor het uiteindelijk helemaal alleen stond. Dat is zo'n beetje mijn beeld ervan. Ik wil wel gezegd hebben dat de taak van het bestuur een uiterst lastige was.

De **voorzitter**: Ik versta het zo dat u zegt dat het krampachtige komt door het mijnenveld, door de geweldig ingewikkelde materie waarin men terecht kwam, en dat men een beetje eenzaam raakte.

De heer **Eijlander**: Ja, dat denk ik.

De **voorzitter**: Waren ze zelf verantwoordelijk voor die op een gegeven moment ontstane eenzaamheid of zegt u dat anderen het misschien ook eerder hadden moeten ontdekken dat men apart dreigde te raken?

De heer **Eijlander**: Dat het college steun nodig had en dat het van belang voor de staatssecretaris was om die steun te geven, hebben wij op enig moment wel genoemd. Dat was de ruil die mijnheer Reitsma ook ter sprake bracht. Ik had wel het beeld dat ze het niet altijd even handig deden. Op symposia zag je hoe dat ging. Dan zag je: met name die communicatie wordt niet altijd

even handig opgepakt. Ook het ambitieniveau dat in het begin door het bestuur zelf is uitgestraald – wij zullen deze klus in deze wereld wel even klaren – was naar mijn mening onverstandig. Je kunt je beter eerst goed verdiepen in de materie om van daaruit je positie op te bouwen. Ik vond dat dus een onverstandige aanpak, die misschien wel typeert hoe het bestuur het deed. Maar ik ben het met u eens dat het van belang was dat de staatssecretaris het CTSV steunde, zeker ook naar het veld toe. Wij hebben op enig moment ook gezegd: het is van belang dat u als het ware voorkomt dat die gezagscrisis ontstaat door naar het veld toe het CTSV te steunen.

**De voorzitter:** Maar als je te lang steun geeft aan mensen die op een bepaalde manier niet goed functioneren, gaan die mensen juist denken dat ze het goed doen. Is dat niet een risico dat hier heeft gespeeld?

**De heer Eijlander:** Ja, maar daarom moet je langs twee lijnen werken. Daarom was, mijnheer Reitsma, die notitie misschien niet zo gek, waarbij wij zeiden: enerzijds kritisch bespreken met het CTSV dat het niet goed gaat en dat heel kernachtig onder woorden brengen, anderzijds erop letten dat ze wel steun nodig hebben. Misschien is dat wel wat in die notitie zat.

**De heer Reitsma:** Heeft het afkeuren van de begroting – uiteindelijk op 11 december – een rol gespeeld om het bestuur onder druk te zetten om op de goede lijn te komen?

**De heer Eijlander:** Dat is moeilijk te zeggen. Ik heb zelf een ander advies gegeven. Wij hadden veel kritiek op de begroting. Dat is duidelijk. Wij zagen echter ook wel: op dit moment kunnen ze niet beter. De heer Czyzewski heeft vanmorgen ook gezegd: wij zaten ermee, de meerjarenraming, allemaal afhankelijk van de reorganisatie. Wij hadden veel kritiek op deze begroting. Trouwens, ik ben er al met mijnheer Van den Akker over begonnen. Hij wist het op dat moment (in juli 1995) al. Er wordt wel eens gezegd dat de heer Czyzewski het wist, maar niet naar zijn bestuur communiceerde, maar wij hebben al met de heer Van den Akker langs deze lijnen gesproken, met name over de

enorme stijging van de uitgaven, zonder dat er zicht was op een daling. Wij hadden dus veel zorgen over de begroting. Ik meen dat wij de staatssecretaris hebben geadviseerd: maak die zorg kenbaar, keur de begroting wel goed, maar verbind er een aantal voorwaarden aan en laat duidelijk zien dat de zaak op een aantal punten te kort schiet. Hij heeft zelf een wat andere lijn getrokken in het overleg van 11 december. Hij heeft namelijk gezegd: ik keur de begroting niet goed. Ook in de zin van: het CTSV heeft een voorbeeldfunctie. Ik kon dat wel begrijpen, want het CTSV had zelf begrotingen van uitvoeringsinstellingen afgekeurd. De overheersende gedachte van de staatssecretaris was: ik kan dat niet doen, want daarmee neem ik de zaak niet serieus, omdat het CTSV op dit punt een voorbeeld moet zijn.

**De voorzitter:** Wij ronden dit gesprek af met een paar vragen over de ziekteverrapporten. Kunt u beschrijven – dat mag best betrekkelijk snel – wanneer u voor het eerst vernam van de ziekteverrapporten? Als het op de 17de november was, kunt u dan beschrijven hoe het gesprek daar bij het CTSV verliep?

**De heer Eijlander:** Dat was op de 17de november. Ook naar aanleiding van ons eerste gesprek heb ik het wel even getraceerd. Er gebeurt zoveel. Achteraf blijkt dat het bestuur ergens in april wel gezegd heeft: wij vinden die rapporten belangrijk. Toen gaf het als indicatie: eind van het jaar zijn ze gereed. Ik geloof dat mijn collega Van Loo ook al heeft gezegd dat "eind van het jaar" in de onderzoekswereld meestal betekent "begin van het daarop volgende jaar". Ik had het niet scherp voor ogen op dat moment. Ik had in ieder geval niet het beeld dat ze bijna klaar waren. Op 17 november komt het ter sprake door de heer Czyzewski.

**De voorzitter:** Hoe reageerden u en uw collega's op de mededeling "de rapporten komen eraan"?

**De heer Eijlander:** Er werd een aantal mededelingen gedaan: de rapporten zijn in concept klaar, ze gaan in de weekendtas van het bestuur, maandag bespreken we ze met het bestuur, er staat in dat de effecten van de ziektevermaatregelen beter waren dan we verwacht hadden. Nou ja, beter, het

gaat in ieder geval sneller dan wij gedacht hadden. Er staat ook een uitspraak in in verband met de WULBZ. Dat waren de mededelingen die wij kregen. Ik aarzel zelf – die aarzeling, waarvan ik u al eerder deelgenoot heb gemaakt, heb ik nog steeds – over de persconferentie. Ik weet niet of het daar gezegd is. Het kan zijn, maar ik weet het niet zeker.

Wij namen daar kennis van. Ik heb er op dat moment zelf geen reactie op gegeven. Mijn collega Van Loo heeft zijn verbazing erover geuit, wat ik mij best kon voorstellen. Het punt was of je zo met elkaar moest omgaan. Ga je zo met elkaar om dat het bestuur blijkbaar overwoog om het mogelijk al die maandag naar buiten te brengen?

**De voorzitter:** Hij heeft er krachttermen bij gebruikt. Die hebben wij gehoord, dus die hoeft u niet te herhalen.

**De heer Eijlander:** U moet maar aan de heer Van Loo vragen wat hij precies heeft gezegd. Dat hebt u ook gedaan, denk ik.

**De voorzitter:** Waar zijn die A4'tjes via u terechtgekomen?

**De heer Eijlander:** Ik kreeg drie A4'tjes uitgereikt van de heer Czyzewski. Ik weet niet of het een echt voorbereide actie was, maar in ieder geval kregen wij drie A4'tjes, waarvan later bleek dat zij niet het meest relevante materiaal bevatten. Wij zijn uit Zoetermeer vertrokken. Ik heb nog in het gebouw van het CTSV tegen de heer Van Loo gezegd: Peter, het is het beste dat jij die drie A4'tjes meeneemt, want er is een relatie met de behandeling van de WULBZ. Daar had ik niet veel mee te maken. Hij zei op hetzelfde moment ter plaatse tegen Jos Kok, onze collega van analyse en onderzoek: Jos, het is het beste dat jij ze meeneemt, want het is van belang om even te bekijken of er nieuws voor ons in zit dan wel dingen die wij al weten. Zo is het gegaan.

**De voorzitter:** Hebt u in die dagen contact gehad met de staatssecretaris of met de DG, Mulock Houwer?

**De heer Eijlander:** Nee.

**De voorzitter:** Noch op die vrijdag?

De heer **Eijlander**: Noch op die vrijdag.

De **voorzitter**: Noch het weekend?

De heer **Eijlander**: Noch het weekend.

De **voorzitter**: Noch de maandag?

De heer **Eijlander**: Noch de maandag.

De **voorzitter**: Met geen van tweeën?

De heer **Eijlander**: Met geen van tweeën.

De **voorzitter**: Hebt u in die dagen contact gehad met de heer Czyzewski?

De heer **Eijlander**: Ja. Hij heeft mij die vrijdag gezegd dat hij ons ervan op de hoogte zou houden hoe het in het bestuur vorderde. Hiermee kom ik op een paar dingen die hij vanmorgen zei en die mij verrasten. In ieder geval heeft hij mij niet maandagochtend erover gebeld. In mijn beleving was het maandagmiddag, maar het kan ook de avond zijn geweest. Maandagmiddag is heel goed mogelijk, maar in ieder geval niet maandagochtend. Toen heeft hij mij gezegd dat het bestuur nog met de stukken bezig was en dat zij nog in discussie waren. Ik heb mij blijkbaar opgelucht getoond, zoals hij zei. Ik weet niet in hoeverre je dat door de telefoon kunt zien. Ik heb er gewoon kennis van genomen. Ik zei: nou goed, dat weten wij dan. Hij zei dat het wel zou blijken wat eruit kwam.

De **voorzitter**: Hebt u toen ook gezegd hoe volgens u de stukken bij de staatssecretaris zouden zijn gekomen?

De heer **Eijlander**: Ik was ook verrast door wat de heer Czyzewski hierover zei. Ik hoorde hem zeggen dat ik op dat moment gezegd zou hebben dat de heer Van Loo de staatssecretaris erover heeft bericht, wat pertinent onjuist is. Ik wist op dat moment helemaal niet wie de staatssecretaris had geïnformeerd. Het staat mij nog zo scherp voor de geest, omdat ik zelf uit de terugkoppeling van de staf algemene leiding van maandagochtend heb moeten afleiden dat het onderwerp daar ter

sprake was gekomen, zelfs een beetje tot mijn verrassing. Goh, in de staf is er ook over gesproken. Wij hebben het allemaal uitgediept toen wij de kamervragen moesten beantwoorden. Toen bleek dat de heer Van Loo op vrijdagmiddag contact gezocht had met mevrouw Mulock Houwer. Waarschijnlijk heeft hij zelf al uitgebreid verteld wat hij toen gezegd heeft. Mevrouw Mulock Houwer meldde het vervolgens op maandagochtend in de staf.

De **voorzitter**: Kan het zijn dat u tegen de heer Czyzewski hebt gezegd dat het 's morgens in de staf geweest is?

De heer **Eijlander**: Ik probeer het mij steeds zo precies en zo scherp mogelijk te herinneren. De heer Czyzewski is in de regel niet iemand die zich enorm vergist in dit soort dingen. Ik vraag mij daarom af hoe hij bij die vergissing komt. Het zou als volgt gegaan kunnen zijn. Ik heb het zelf uit de staf vernomen en positioneer dat moment op dinsdag. Ik ben zelf niet bij de staf geweest, maar wij krijgen er een verslag van. Ik had dinsdag ook contact erover met de heer Czyzewski. Mogelijk heb ik toen tegen hem gezegd dat ik begreep dat ook de staatssecretaris geïnformeerd was, omdat het in de staf ter sprake is gebracht. Mogelijk is dat de vergissing. Ik sluit zelfs niet uit dat de heer Czyzewski zelf de conclusie hieraan heeft verbonden dat de heer Van Loo de staatssecretaris heeft geïnformeerd. Dat is dan een stap in zijn denken. Ik heb absoluut niet tegen de heer Czyzewski gezegd dat ik wist dat de heer Van Loo de staatssecretaris had geïnformeerd. Dat wist ik gewoon niet.

De **voorzitter**: Het is wel denkbaar dat u op die maandagmiddag of dinsdagmorgen hebt gezegd dat u hebt begrepen dat het onderwerp in de SAL is besproken.

De heer **Eijlander**: Sommige dingen weet je zeker en bij andere heb je de neiging om te denken dat het wel zo geweest zal zijn. Ik sluit niet uit dat ik in een contact, dat ik zelf eerder op dinsdag plaats, tegen hem heb gezegd dat ik begrijp dat het ook bij ons in de staf besproken is.

De **voorzitter**: Hoort u nooit op maandag van de SAL?

De heer **Eijlander**: Er zijn twee manieren van terugkoppeling. Er is een overleg waar je als directeur bij kunt zijn, met een portefeuillehouder. Er is ook een schriftelijk verslag, dat je als directeur toegestuurd krijgt. In mijn beleving had ik het uit het schriftelijke verslag, maar het is ook mogelijk dat het uit een terugkoppeling kwam.

De **voorzitter**: Wat een gevoelig onderwerp toch op die maandagmorgen in de SAL! Ik kan mij voorstellen dat je als directeur iets vlugger geïnformeerd wordt als er in de SAL iets op jouw terrein speelt.

De heer **Eijlander**: Het was in zekere zin mijn terrein, maar het ging natuurlijk om de hele voorbereiding van de WULBZ.

De **voorzitter**: Het terrein is hier ook een beetje het CTSV, de ziektewet-rapporten van het CTSV. Dat is uw terrein.

De heer **Eijlander**: Ja. Het is mij in ieder geval niet afzonderlijk teruggemeld. Ik heb dus tegen Czyzewski niets gezegd over Van Loo die de staatssecretaris had geïnformeerd, want daar wist ik op dat moment helemaal niets van. Het kan best zijn dat ik tegen Czyzewski heb gezegd dat ik uit die SAL-rapportage, die schriftelijk of mondeling kan zijn geweest, afleid dat het in de SAL besproken is. Mogelijk heeft hij hieruit zijn eigen conclusies getrokken.

De **voorzitter**: In de SAL werd gezegd: uitgerekend nu komen ze met een rapport dat een aanzienlijk hogere raming TZ/Arbo aangeeft. Was dat de hoofdgrief, "uitgerekend nu" en "met deze cijfers"? Zo staat het in de notulen van de SAL.

De heer **Eijlander**: Nu vraagt u mij iets over een vergadering waar ik niet bij was.

De **voorzitter**: U bent erover teruggerepporteerd. Maar niet in deze termen?

De heer **Eijlander**: U moet zich voorstellen dat bij dat teruggerepporteren heel veel punten aan de orde komen. Hierbij is niet uitvoerig stilgestaan in de rapportage. Daarom weet ik ook niet dat het daaruit komt.

De **voorzitter**: Hoe wordt u teruggerapporteerd? Hoe gaat dat gebruikelijk? Wie rapporteert er aan u?

De heer **Eijlander**: Er zijn twee vormen: schriftelijke rapportage en een mondelinge terugkoppeling door portefeuillehouders. Het is in ieder geval niet heel prominent ter sprake gebracht. Dat is een ding dat zeker is, want anders zou het mij bijstaan.

De **voorzitter**: Het is niet prominent met u besproken. Of het prominent in de SAL ter sprake is gebracht...

De heer **Eijlander**: ...zou u aan anderen moeten vragen.

De **voorzitter**: Dat vragen wij aan anderen.

Kunt u zich voorstellen dat de reactie van de heer Van Loo dat dan de pleuris uitbreekt, tot gevolg had dat het CTSV terughoudend werd en voorlopig maar niet met die rapporten wilde uitkomen?

De heer **Eijlander**: Hiervoor zijn, als ik het goed zie, twee dingen van belang. Beschikte het bestuur over die informatie toen het in discussie was over die rapporten? Dit speelt zich af binnen het CTSV en ik ben dan niet de meest aangewezen persoon om dat precies te weten. Er zijn verschillende lezingen.

De **voorzitter**: U was er wel bij toen uw collega Van Loo, topambtenaar op Sociale Zaken en Werkgelegenheid, zijn reactie gaf op datgene wat hij op dat moment vernam.

De heer **Eijlander**: U hebt al gezegd wat hij daar gezegd heeft. Ik was erbij en dat klopt. Over die omgangsvorm heeft hij zijn verbazing duidelijk gemaakt.

De **voorzitter**: Mijn vraag was of u zich kunt voorstellen dat de heftigheid van de reactie van uw collega van invloed is geweest op het besluit van het CTSV om de rapporten maar even niet uit te brengen.

De heer **Eijlander**: Ik was met het antwoord daarop bezig. Er zijn twee dingen van belang. Wist het bestuur van die uitspraak? Als het bestuur het niet wist, kan het moeilijk beïnvloeding zijn geweest. Ik heb vanmorgen van de heer Czyzewski

begrepen dat er verschillende lezingen van zijn. Hij zei dat het blijkbaar in het bestuur besproken is. U zult het met anderen verder moeten bespreken, maar ik had een andere lezing begrepen. In die zin was zijn opmerking voor mij verrassend. Hij heeft het ook absoluut niet tegen mij gezegd. Maar goed, het is best mogelijk dat het zo binnen het CTSV is gegaan. Als men er niet van weet, is er dus geen beïnvloeding. Weet men er wel van, dan hangt het ervan af hoe het bestuur ermee omgaat. De vraag is dan of die uitspraak het bestuur afschrikt of niet. Daarvoor moet je het bestuur taxeren, dat over het algemeen een stevige eigen lijn had. Ik weet dat niet. U moet het echt met anderen bespreken.

De **voorzitter**: Wij moeten u geen vragen stellen die anderen moeten beantwoorden.

Er is nog een klein punt dat wij in een eerder gesprek aan de orde hebben gehad. Bent u vertrouwd met de notitie van 19 maart 1996 van u aan de staatssecretaris en in kopie aan de minister waarin u melding maakt van een onderwerp aangedragen door de heer Van Otterloo dat betrekking heeft op de aanpassing van het bezoldigingsniveau van de voorzitter van de Sociale verzekeringsbank?

De heer **Eijlander**: U vraagt of ik die notitie ken?

De **voorzitter**: Ja. Daar zegt u natuurlijk onmiddellijk ja op.

De heer **Eijlander**: Ja, absoluut.

De **voorzitter**: Wat was precies de aanleiding voor die notitie?

De heer **Eijlander**: Het is dan van belang om te positioneren waar wij het over hebben. Dat was in de periode waarin het CTSV-bestuur had gezegd: wij zijn bereid om onze posities ter beschikking te stellen en wij wachten verder af wat er gebeurt; wij zien ons een beetje als demissionair. Die term hebben ze toen zelf gebruikt, los van de vraag of dat de juiste term is. De heer Van Otterloo heeft mij toen gebeld en hij zei mij het volgende. Over de kwestie met de voorzitter van de SVB en de honorering zijn aan de staatssecretaris kamervragen gesteld. Hij heeft toen gemeld: het is aan het CTSV om

dat te doen; het CTSV moet die zaak op een goede manier afhandelen, want het moet daarover een beslissing nemen. De heer Van Otterloo vond het correct om op dat moment aan mij terug te melden dat het CTSV daar een lijn in had getrokken en hij had behoefte om enige afstemming te plegen. Wacht eens even... Ik heb zelfs het gevoel dat toen hij mij daarover belde, die demissionaire positie nog niet aan de orde was. Ik zou dat nog precies moeten nakijken. In ieder geval zocht hij via mij afstemming met de staatssecretaris op dit punt. Ik heb toen de notitie aan de staatssecretaris voorgelegd. Inmiddels was het bestuur demissionair en de staatssecretaris zei toen tegen mij dat het hem goed leek, te zeggen tegen het college dat dit nu juist een onderwerp is dat je niet in de demissionaire periode afhandelt, gezien de politieke gevoeligheid ervan. Dat heb ik doorgegeven aan de heer Van Otterloo en hij kon dit volstrekt begrijpen. Hij zei: dat laten wij liggen voor het volgende bestuur.

De **voorzitter**: Maar het gaat hier om de bezoldiging van de voorzitter van de SVB. Heeft hij zelf, voor zover u weet, geen enkele bemoeienis in de gedachtenwisseling over zijn eigen salaris?

De heer **Eijlander**: Niet dat ik weet, maar ik weet niet waar u op doelt. Het ligt niet in de rede maar of dat feitelijk zo is, weet ik niet.

De **voorzitter**: Het bezoldigingsniveau is een bevoegdheid van het CTSV?

De heer **Eijlander**: Die moet dat besluit goedkeuren. Het wordt in de SVB gemaakt en de toezichthouder heeft een goedkeuringsbevoegdheid. Daar wilde de heer Van Otterloo afstemming over hebben. Vervolgens bleek dat het college demissionair was en de staatssecretaris zei: laat dat maar over aan het volgende bestuur, want de termijnen lieten dat ook toe. Dat is het verhaal dat hierachter zit.

De **voorzitter**: Het verzoek komt van de SVB en dat bereikt het CTSV. Het CTSV moet er zijn goedkeuring aan geven en daar is verkeer over tussen het departement en het CTSV?

De heer **Eijlander**: Ik wil weer even



de precisie. In principe is dat niet het geval en zou dat ook niet moeten...

De **voorzitter**: ...maar vanwege die bijzondere situatie.

De heer **Eijlander**: Ja. Er waren twee punten aan de orde. Er zijn kamervragen over gesteld en daarom had de heer Van Otterloo er blijkbaar behoefte aan. In principe moet de toezichthouder dit natuurlijk gewoon zelf afdoen. Maar wij zaten daar wel in een bijzondere situatie: aanvankelijk met de kamervragen en vervolgens met de demissionaire positie.

De **voorzitter**: Ik dank u zeer voor uw komst.

Sluiting 16.34 uur

# Verslag van het openbare gesprek in het kader van de werkzaamheden van de Tijdelijke onderzoekscommissie CTSV op vrijdag 7 juni 1996 in het gebouw van de Tweede Kamer der Staten-Generaal te Den Haag

vrijdag 7 juni 1996

Aanvang 17.00 uur

Geprek 10

**Gesproken wordt met mevrouw Mulock Houwer**

**Voorzitter: Van Zijl**

Aanwezig zijn voorts de leden van de commissie: Van Dijke, Klein Molekamp, Reitsma, Sipkes en Van Walsem, alsmede mevrouw Pe (griffier)

De **voorzitter**: Ik heet u van harte welkom, mevrouw Mulock Houwer. U bent directeur-generaal sociale zekerheid op het ministerie van SZW. U heeft in die verantwoordelijkheid vanuit heel veel invalshoeken te maken met het sociale-zekerheidsbeleid in brede zin en op een aantal manieren ook, voor zover het een afgeleide is, met het toezichtsbeleid. Straks zal in ons gesprek wel blijken waarvoor dat wel en waarvoor dat niet geldt. U zult dat straks zelf wel scherp aangeven.

Collega Van Dijke zal een aantal vragen aan u stellen en ik zal tussendoor sommige thema's aanroeren; zo hebben wij het werk met elkaar verdeeld.

De heer **Van Dijke**: Toen ik mij voorbereidde op dit gesprek heb ik het stenogram nog eens nagelezen. Daaruit blijkt dat u in elk geval op één punt de onbetwiste leidster bent, namelijk in het zeggen van: dat weet ik niet; daar was ik niet verantwoordelijk voor; dat voltrok zich buiten mijn waarneming en zulk soort uitspraken. Dat is een keer of vijftig over tafel gegaan. Ik denk dan: rododendron nog aan toe, waar was u nu wel verantwoordelijk voor en wat was uw competentie wel? Kunt u mij een klein beetje aangeven hoe u uw verantwoordelijkheid oppakte en gestalte gaf?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik wil dat graag even uitleggen, want dat heeft te maken met de functie-wisseling op het departement. Ik was tot 1 januari 1995 waarnemend directeur-generaal sociale zekerheid. Ik heb het stuk voorbereiding CTSV tot 1 januari dus intensief meege maakt. Daarna hebben wij bij de reorganisatie van ons departement de primaire verantwoordelijkheid voor het CTSV neergelegd bij de secretaris-generaal. Toen was ik directeur-generaal met een aantal directies in mijn portefeuille, waaronder sociale verzekeringen maar ook bijstand en arbeidsmarkt-beleid en wetgeving, enzovoorts. Dat was een ander pakket dan daarvoor. Dat betekent dat ik van 1 januari tot half oktober in de tweede lijn betrokken was bij het toezicht. Ik volgde het vanuit de verte maar de secretaris-generaal was primair verantwoordelijk. Toen gebeurde er het volgende. De secretaris-generaal vertrok en ik ben gaan waarnemen voor de secretaris-generaal en dat kwam bovenop het pakket dat ik al had. Dat is de reden waarom ik u heb proberen uit te leggen dat ik bij sommige dingen veel minder intensief betrokken was. Net in die periode gebeurde er veel en daarom ben ik ook wel bij een aantal dingen aanwezig geweest. Maar er zijn nogal wat situaties die in de verte gebeurden of die ik, doodeenvoudig uit overwegingen van drukte en overbelasting, over moest laten aan bijvoorbeeld de directeuren.

De heer **Van Dijke**: Maar de staatssecretaris heeft in een gesprek dat wij met hem hadden, gezegd: ook mijn ambtenaren waren er diep van doordrongen dat er met de komst van de NOSV iets gebeurde

dat volstrekt nieuw was en waarbij het van buitengewoon groot belang was hoe wij dat allemaal gestalte gingen geven. Vanuit dat nieuwe, dat spannende en vanwege de vraag of het wel of niet wordt aangenomen in de Kamer, mogen wij toch een grote betrokkenheid van de ambtenaren verwachten die er maar enigszins mee te maken hadden?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Maar dan moet je toch opnieuw kijken naar de verdeling van verantwoordelijkheden die wij op het departement hadden. De secretaris-generaal had de directie toezicht in haar portefeuille en was dus van 1 januari tot half oktober primair verantwoordelijk. Dat was degene die de aansturing deed of de leiding gaf aan het toezicht op het CTSV. Ik ben er natuurlijk bij betrokken gebleven. Wij hebben niet voor niets vrij vaak samen opgetrokken in het bestuurlijk overleg met het CTSV, maar in de veelheid van dingen die reeds in mijn portefeuille zaten, heb ik noodzakelijkerwijze heel veel niet intensief gevolgd.

De heer **Van Dijke**: Kunt u mij aangeven hoe de ontwikkeling van het toezichtsbeleid op het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid plaatsvond? Hoe kreeg dat gestalte?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Er was eigenlijk al in 1992, 1993 een discussie gaande over de relatie tussen beleid en toezicht. Dat kwam aan de orde bij het toezicht op de arbeidsvoorzieningsorganisatie, bij de bijstandswet en bij het sociale-verzekeringsbeleid. Dat heeft ertoe geleid dat wij intern een grondige discussie hebben gehad over hoe het

toezicht van de minister er eigenlijk moet uitzien in de verschillende situaties. Wat moet dan door ambtenaren gedaan worden? Het gaat dan om het onderscheid tussen het eerstelijns toezicht en het meta-toezicht. Deze discussies hebben ertoe geleid dat zowel ten behoeve van de nieuwe OSV als ten behoeve van mogelijke wijzigingen in de Arbeidsvoorzieningswet een grondige nota verscheen over het toezicht van het ministerie op de SZW-organen. Dat is de beroemde nota van december 1993. Het gaat om een principiële uiteenzetting over de manier waarop het toezicht op het departement gezien en zeer serieus genomen wordt. Daar was aanleiding toe, want wij hadden de parlementaire enquête, wij hadden een rapport van de Rekenkamer en wij hadden een rapport-Van der Zwan. Het was overduidelijk dat er aanleiding was om het wat nadrukkelijker op te pakken. De nota toezicht van december 1993 heeft geleid tot een nadere uitdieping van hoe je dit op de verschillende beleidsterreinen zou kunnen doen. Bovendien hebben wij in onze interne reorganisatieplannen de functiescheiding gemaakt tussen beleidsontwikkeling en toezicht. Het denken over toezicht en de toezichtsfilosofie zijn voor zover het om de sociale verzekeringen gaat in de NOSV terechtgekomen.

**De heer Van Dijke:** Hoe zag u het toezicht bij de SVR gestalte krijgen?

**Mevrouw Mulock Houwer:** Wij waren geconfronteerd met ernstige kritiek van de Rekenkamer en ook van de parlementaire enquêtecommissie op de wijze waarop het toezicht vanuit de SVR vorm gegeven werd. Het was tripartiet toezicht en niet zo grondig. Dat heeft geleid tot een eerste stap: het maken van een aparte toezichtskamer binnen de SVR.

**De heer Van Dijke:** U was niet tevreden over de manier waarop de SVR toezicht hield.

**Mevrouw Mulock Houwer:** Daar waren in ieder geval de Kamer en de Rekenkamer niet tevreden over. Wij hadden er ook problemen mee.

**De heer Van Dijke:** Er was grond voor ontevredenheid.

**Mevrouw Mulock Houwer:** Zeker.

**De heer Van Dijke:** Kunt u aangeven wat die grond was? Wat zat er fout?

**Mevrouw Mulock Houwer:** Bij de SVR was in de eerste plaats sprake van een verstrengeling van functies. In dat ene orgaan was onder andere een adviesfunctie, een toezichtsfunctie, een coördinatie-onderzoeksfunctie en een coördinatie-informatiefunctie verenigd. Achteraf kun je zeggen dat het niet zo'n goed concept was. In de tweede plaats was het toezicht niet onafhankelijk. Diezelfde SVR voerde het toezicht uit. Toen het toezicht in de aparte toezichtskamer werd geplaatst, was het nog steeds tripartiet. De Kamer heeft toen gezegd: het is wel een stukje beter, maar het is absoluut niet afdoende. Wij wensen op geen enkele manier invloed van de sociale partners op het toezicht te hebben.

**De heer Van Dijke:** Met de komst van de toezichtskamer hadden wij het lek dus niet boven.

**Mevrouw Mulock Houwer:** Het lek niet boven?

**De heer Van Dijke:** Was het beleid van de toezichtskamer ook vol tekortkomingen?

**Mevrouw Mulock Houwer:** Het was in ieder geval niet los van invloeden van sociale partners. De motie-Buurmeijer had zeer nadrukkelijk de bedoeling, toezicht onafhankelijk van de sociale partners tot stand te brengen. Het was dus een tussenstap.

**De heer Van Dijke:** Waren de doelmatigheid en doeltreffendheid ook onvoldoende?

**Mevrouw Mulock Houwer:** Je zou kunnen zeggen dat de SVR en zeker de toezichtskamer een begin hebben gemaakt met het toezicht dat na de parlementaire enquête als wenselijk werd gezien. Daar moest wel nog heel veel aan gebeuren, ook in de zin van de toerusting van het apparaat. Het is een goede oefening geweest om na te gaan hoe het zou kunnen, maar het was absoluut niet voldoende.

**De heer Van Dijke:** Het is wel een begin van een omslag in het denken over hoe het toezicht gestalte moet krijgen?

**Mevrouw Mulock Houwer:** Zowel in het denken van de SVR-medewerkers, als in ons denken.

**De heer Van Dijke:** Dus 1 januari 1995 is niet de waterscheiding. Er was toen al een traject ingezet dat het bewustzijn in elk geval op een ander spoor zette.

**Mevrouw Mulock Houwer:** Zeker de instelling van de toezichtskamer heeft ertoe geleid dat het denken veranderde. Het was echter nog wel in de oude situatie gekoppeld aan alle andere SVR-taken. Er was nog steeds een Federatie van bedrijfsverenigingen en niet, zoals nu, een taakafbakening met het TICA. Maar goed, het was een beginnetje.

**De heer Van Dijke:** Was het een gevolg van de omslag in het denken dat u een aparte Directie toezicht op poten zette?

**Mevrouw Mulock Houwer:** Ja, want die nota van december 1993, met een vrij fundamentele uiteenzetting over de organisatie en inhoud van het toezicht hield ook in een functiescheiding. Toen hebben wij inderdaad gezegd: je moet niet de beleidsdirectie die met beleidsontwikkeling bezig is, belasten met het toezicht op de manier waarop het beleid uitpakt.

**De heer Van Dijke:** Kunt u mij zeggen in hoeverre u zaken delegeert? Hoe gaat dat in die hiërarchische structuur? In hoeverre bent u op de hoogte van de processen op uw beleidsterrein?

**Mevrouw Mulock Houwer:** Over welke situatie hebt u het dan?

**De heer Van Dijke:** Na 1 januari 1995.

**Mevrouw Mulock Houwer:** Ieder lid van de bestuursraad, drie DG's en één SG, heeft een paar directies in portefeuille. De ouderwetse directoraten-generaal zijn opgeheven in de zin van de kolommen waarin een paar directies gebundeld waren. Wij hebben een reeks van een twintigtal directies die verdeeld zijn over de portefeuilles van de leden van de bestuursraad. Het is een gewone lijnverantwoordelijkheid. Andere departementen hebben wel eens andere modellen, maar wij hebben de normale lijn-

verantwoordelijkheid aangehouden. Ik heb vier directeuren onder mij, als u het zo zou willen noemen. Daar is ook de directeur SV bij. Daar zit niet de directeur toezicht bij. Dat betekent dat ik wel geacht wordt op de hoogte te zijn en te blijven en sturend bezig te zijn met alles wat in die vier directies gebeurt, maar dat ik datgene wat elders gebeurt, iets afstandelijker zie. Het komt samen in de top van het departement als er bestuursraadsoverleg is of overleg met bewindslieden...

De heer **Van Dijke**: Maar op het toezicht hebt u geen directe kijk.

Mevrouw **Mulock Houwer**: In die periode heb ik wat verder weg gestaan van de Directie toezicht. Deze directie is intensief begeleid door de secretaris-generaal. Ik deed daar in de verte aan mee, omdat ik een geschiedenis had in het Directoraat-generaal sociale zekerheid. Toen de voorzitter zei dat ik DG sociale zekerheid was, noemde hij dus mijn oude functie, omdat ik nu ook arbeidsmarktbeleid in mijn portefeuille heb.

De heer **Van Dijke**: Het wordt er allemaal niet overzichtelijker op.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Het is misschien wel een beetje lastig.

De heer **Van Dijke**: Zijn er zaken waarvoor u specifieke belangstelling hebt? Ik noem bijvoorbeeld de ontvlechting.

Mevrouw **Mulock Houwer**: U vroeg hoe dat werkt. Als directeur-generaal laat je vrij veel over aan directeuren, die primair verantwoordelijk zijn voor het functioneren van hun eigen directie en dus voor de kwaliteit en kwantiteit van de producten. Daar moet ik van op de hoogte zijn. Het is een kwestie van keuze waar je zelf als DG iets meer bij betrokken bent. Ik heb nadrukkelijk een rol in de ontvlechting en in de post-NOSV, het traject dat nu loopt. Bij wetgeving op het gebied van Ziektewet, WAO, veel zaken die in de produktielijn zitten van de Directie sociale verzekeringen, ben ik niet altijd gedetailleerd betrokken. Het is een kwestie van keuze.

De heer **Van Dijke**: Maar ik neem aan dat u erbij betrokken wordt zodra zich specifieke knelpunten

voordoen en dat u ook betrokken bent bij het overleg met de staatssecretaris c.q. minister daarover.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Zeker, juist omdat wij proberen om gecoördineerd en geïntegreerd beleid op het ministerie te voeren.

De heer **Van Dijke**: Ik ben met een aantal kamerleden een keer een dag op het ministerie geweest. Toen heeft u een heleboel uit de doeken gedaan, maar dat was al wat weggezaakt. Dank voor deze informatie.

Kunt u aangeven welke bemoeienis SZW heeft gehad bij de voorbereiding van de omvorming van de Sociale verzekeringsraad naar het CTSV?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Naast de wetgeving, wat natuurlijk de hoofdklus was en wat bij de NOSV lang heeft geduurd, was er natuurlijk de verantwoordelijkheid van het departement om ervoor te zorgen dat dit grote veranderingsproces ook op 1 januari 1995 tot stand kwam. Daarvoor zijn implementatieplannen gemaakt en interne en externe projectgroepen ingesteld. Wij hebben intern met elke deskundigheid die er maar was en ook met externe deskundigen erbij geprobeerd om alle stappen uiteen te zetten die er moesten worden genomen. Vervolgens hebben wij met de mensen van de betrokken organen intensief overlegd over de vraag: hoe kom je van A naar B? Dat was namelijk het punt. Dat gold voor de Federatie van bedrijfsverenigingen, de SVR en de SVB; iedereen deed mee. Het was een prachtig voorbeeld, zo wil ik nog eens trots zeggen, van hoe intensief samen met betrokkenen deze hele turning-around vorm wordt gegeven.

De heer **Van Dijke**: U bent dus in dat lopende jaar 1994 heel intensief met de SVR in de weer geweest over: hoe gaan wij dat allemaal op de rails zetten in de aanloop naar 1 januari 1995? Op een goed moment kreeg u in dat kader ook het dossier Nieuw bestuur aangereikt met: dit produkt is bij ons een beetje op de plank gelegd, maar kijkt u er eens naar? Ging dat in die trant?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ja. Ik zat zelf niet in die projectgroepen,

want dat deed de heer Van Loo als directeur sociale verzekeringen. Ik heb wel een paar maal contact gehad met de secretaris van de SVR. Zij waren zich natuurlijk bij uitstek op die wijziging aan het voorbereiden. In juli 1994 stuurde hij mij vertrouwelijk een eerste concept van het dossier Nieuw bestuur. Dat was een deel, niet alles.

De heer **Van Dijke**: Zag dat er een beetje uit zoals het er later uit ging zien, of was dat nog in een heel pril stadium?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Het was niet volledig. Het deel dat ik kreeg, was vooral een toelichting.

De heer **Van Dijke**: Kwam er bijvoorbeeld al een beetje kijk op hoe deel 4 er uiteindelijk uit ging zien?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Nee. Het rapport dat ik in juli kreeg en dat ik meteen heb doorgestuurd naar de directie sociale verzekeringen, was zeker niet het eindprodukt. Het was een toelichting op wat de betekenis van de nieuwe wet voor het toezicht was. Ik heb niet de herinnering, dat daarin ook organisatorische consequenties stonden.

De heer **Van Dijke**: Ik neem aan dat u wel weet dat er later, niet zo heel veel later, vanuit uw organisatie richting de Sociale verzekeringsraad gezegd is: het ziet er redelijk uit, daar kunnen wij wel mee uit de voeten. Met andere woorden: ga zo door en gij zult kersen eten.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Onze indruk van dat dossier was inderdaad positief. De heer Van Veen was heel serieus bezig zijn organisatie voor te bereiden op de volgende fase. Dit stuk, het dossier Nieuw bestuur, zag er goed uit. Later heeft hij nog in de projectgroep een deel van dat dossier in een samengevatte vorm neergelegd, als mission statement. Daarover is in de projectgroep gepraat en wij hebben er ook schriftelijk op gereageerd. Er was geen enkele reden om niet positief over deze aanpak te zijn.

De heer **Van Dijke**: Wij komen nu op een moment waarop een beoogd voorzitter in beeld is die datgene moet gaan doen wat u al een tijd lang aan het doen bent: mevrouw Van Leeuwen. Ik neem aan dat dit

dossier Nieuw bestuur en de nota uit 1993 tot de eerste dingen behoren die u aan haar geeft en dat u daarover met elkaar dringend van gedachten gaat wisselen. Of is het niet zo gegaan?

Mevrouw **Mulock Houwer**: De staatssecretaris heeft mij gevraagd om met mevrouw Van Leeuwen een gesprek te hebben, voordat zij zou worden voorgedragen. Bij dat gesprek heb ik wel gemeld dat er een dossier was en dat dus binnen de organisatie van de SVR grondige voorbereiding plaatsvond. Ik had de laatste versie echter niet, want het was inmiddels wel oktober 1994...

De heer **Van Dijke**: U bent niet stapsgewijs bijgepraat over de ontwikkelingen van dat dossier Nieuw bestuur?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Nee. Ik heb alleen die eerst versie gezien, later niet meer. Ik heb begrepen dat de projectgroep en de directeur sociale verzekeringen volgende versies wel hebben gezien. Dat werd verder in die projectgroep besproken. Ik had dus de laatste versie niet. Ik heb met mevrouw Van Leeuwen veel dingen doorgepraat en gezegd dat het dossier Nieuw bestuur er was. Ik heb haar ook onze nota toezichtbeleid beloofd, want die had ik toen niet bij mij. Ik heb in grote lijnen de ontwikkelingen aangegeven.

De heer **Van Dijke**: Heeft u ook het potentiële mijnenveld helder geschetst met: kijk uit, u bent nu beoogd voorzitter, weet goed waaraan u begint, dat staat u te wachten?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik heb volgens mij een buitengewoon duidelijke indruk gegeven, dat het een heel zware klus was.

De heer **Van Dijke**: Heeft u richting betrokkene op dat moment of later, toen zij al benoemd was, ook iets uitgestraald van: pas op, het is een potentieel mijnenveld, je kunt niemand vertrouwen, wij moeten een organisatie neerzetten die uitstraalt "let op veld, hier komen wij aan, wij zullen u eens een ... laten ruiken"?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Misschien is het goed om dan een onderscheid te maken tussen de

SVR-organisatie, die er toen nog was, en de buitenwereld. Wij wisten dat in de SVR-organisatie veel moest veranderen, omdat er een nieuwe en zwaardere klus aankwam. Ik heb haar echter geen gedetailleerde oordelen over die organisatie gegeven, omdat ik die niet had.

De heer **Van Dijke**: Ik doel niet zozeer op die organisatie als wel op het veld.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Oké. Ik heb haar duidelijk proberen te maken dat daar een veld was dat er jarenlang blij van had gegeven niet erg onder toezicht gesteld te zijn geweest maar ook redelijk grote vrijheid te hebben gehad in de wijze van uitvoeren. Dat was overduidelijk tijdens de parlementaire enquête naar voren gekomen. Daar kwam bij dat wij al in de periode waarin de toezichtkamer opereerde, ook waarnemingen hadden dat men niet echt stond te trappelen om onder zwaarder toezicht te worden gezet. Rationeel begreep het veld wel dat er beter toezicht moest komen, maar ik denk wel dat er grote afstand was tussen hoe het er de jaren daarvoor aan toeging en hoe het zou gaan worden. Daar heb ik haar natuurlijk erg op gewezen.

De heer **Van Dijke**: Ik neem aan dat u ook iets over de organisatie heeft gezegd, want u moet bekend zijn geweest met een aantal problemen die daar speelden. Ik noem de wachtgeldproblematiek, de reorganisatie, de ziekte van Van Veen. Kort en goed, er waren daar ook wat problemen. Heeft u dat ook doorgenomen?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ja. Ik denk dat ik het beeld tegenover haar absoluut niet te rooskleurig heb gemaakt.

De heer **Van Dijke**: Heeft u met elkaar ook geprobeerd een weg te vinden voor het feit dat de organisatie na 1 januari door moest, terwijl voor die organisatie op geen enkele wijze duidelijk was hoe, met wie en wanneer zaken zouden worden veranderd? Is ook naar voren gekomen dat de algemeen secretaris daarin heel vergaand eigenstandig stappen had genomen?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Er was een afspraak dat de secretaris

voorbereidingen zou gaan doen voor de nieuwe situatie. Ik vind dat helemaal niet ongebruikelijk. Hij werkte daar ook zeer serieus aan; de heer Fase had daar vertrouwen in. Het apparaat deed bovendien intensief mee in al die werkgroepen die wij hadden om te kijken hoe de knip met het TICA en met de SVB moest. Er zijn dus hele constructieve overleggen geweest over wie straks welke positie krijgt en dergelijke. Daarmee wil ik niet zeggen dat er geen onzekerheden binnen het apparaat bleven, want natuurlijk was het voor hen de grote vraag wie er zouden komen. Ze hadden een heel ander soort bestuur gehad in die tripartiete situatie.

De heer **Van Dijke**: Het was echter al een beetje duidelijk hoe de structuur er na 1 januari 1995 uit zou gaan zien. Er zouden drie directeuren komen. Het was ook duidelijk dat dat voor degene die daar in trad een feit zou zijn, waar hij rekening mee had te houden.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Dat is de vraag. Ik ga er altijd van uit dat een bestuurder die nieuw is, alle vrijheid heeft om te kijken hoe die organisatie eruit ziet en ook alle vrijheid heeft om te kijken of hij het anders zou willen.

De heer **Van Dijke**: Maar toch niet nadat je bezig bent geweest, een dossier Nieuw bestuur op te stellen, waarin de organisatie ook wordt genoemd.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Formeel gesproken heeft ieder nieuw bestuur de vrijheid om dat nog eens goed te bekijken. Het is heel logisch dat de staande organisatie een dossier achter laat en voorbereidingen pleegt. Dat kon niet anders, want er moest voorbereid worden. Ik denk dat dat ook zo goed mogelijk is gebeurd onder leiding van de heer Van Veen. Het is dan mogelijk dat het daarna niet allemaal letterlijk wordt overgenomen. Dat vind ik vrij logisch.

De heer **Van Dijke**: Wat weet u van de benoeming van die drie directeuren af? Zijn die voor 1 januari 1995 benoemd of zijn die later benoemd? Hoe zit het precies? Wat is de verantwoordelijkheid van bijvoorbeeld de heer Fase daarin?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Dat weet ik niet. Ik heb nooit geweten op welk moment welke directeur is benoemd. De heer Fase was natuurlijk voorzitter en dus verantwoordelijk voor alles wat daar gebeurde. De mate waarin hij wel of niet zaken heeft gedelegeerd aan de heer Van Veen weet ik niet. Er waren in het kader van al die reorganisaties, ook met die andere organen, herschikkingen nodig binnen de SVR. In dat kader, zo heb ik later begrepen, heeft de heer Van Veen de constructie van drie directeuren gekozen. Dat is alles wat ik ervan weet.

De heer **Van Dijke**: Die constructie van drie directeuren was toch al in december duidelijk.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ja, maar dat was een zaak van de SVR. Het departement is niet zodanig betrokken bij een orgaan als de SVR, dat het over het personeelsbeleid, dan wel over de interne organisatie zou gaan.

De heer **Van Dijke**: Maar wel een klein beetje over de vraag of de structuur er zodanig uitziet, dat je als ministerie ervan mag verwachten dat ze adequaat gestalte kan geven aan de taak die u met het CTSV beoogt.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ja, maar juist omdat er nogal wat smaken zijn...

De heer **Van Dijke**: U wist ook dat uw eigen keuze een zwaar bestuur was, op grond van de wet. U zag natuurlijk ook dat als zij kiezen voor een structuur van drie directeuren... Had u daar geen zorgen bij?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Als er in die organisatie van de SVR al enige tijd een structuur was van drie directeuren en een algemeen secretaris – wij vergeten wel eens om die erbij te noemen – waar wij niet verantwoordelijk voor zijn, want dat betreft de interne organisatie van de SVR, dan kun je niet anders dan de organisatie accepteren zoals die is als er een nieuw bestuur komt. Dan is het aan dat nieuwe bestuur om te beoordelen of het vindt dat het met die structuur goed uit de weg kan.

De heer **Van Dijke**: Dan komen er heidagen, direct na het aantreden van het nieuwe bestuur. Ik neem aan

dat u dat ook hebt gehoord, hetzij toen, dan wel later. Wat waren de signalen die opborrelden uit die confrontatie tussen bestuur en de organisatie? Ik heb begrepen dat er wel sprake van enige confrontatie was.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Dat was in de periode dat ik er iets verder van afstond. Wat ik mij herinner, is dat het natuurlijk wel wennen was voor de SVR, de oude organisatie, drie nieuwe bestuursleden te krijgen die met de nieuwe opdracht in de hand en een vrij kritische opstelling hebbend, opnieuw naar de organisatie wilden kijken. Dat heb ik begrepen. Dat vind ik eigenlijk niet onlogisch.

De heer **Van Dijke**: Dat vat u allemaal samen met "men moet een poosje aan elkaar wennen, voordat men met een zekere onverstoordeheid verder kan gaan".

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ja.

De heer **Van Dijke**: Er staat in de wet een artikel waarin wordt gesproken over de mandatering. Hebt u het CTSV-bestuur nooit gevraagd hoe men die mandatering had geregeld?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik heb dat nooit gevraagd.

De heer **Van Dijke**: Hebt u het dan laten vragen? Het was toch een belangrijk punt.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik heb het dus nooit gevraagd, omdat ik niet de primaire toezichthouder vanuit het departement was. Het zou echter aan de orde kunnen zijn in het overleg tussen departement en CTSV of in het bestuurlijk overleg. Ik weet niet of het daar ooit aan de orde is geweest. Ik heb het in ieder geval zelf niet aan de orde gesteld.

De heer **Van Dijke**: U weet ook niet of daar ooit zorgen over zijn geuit op dit punt en er is gezegd: schiet daar nu eens mee op, want het is toch een wezenlijk onderdeel van de manier waarop de zaken op orde moeten worden gebracht.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Dat weet ik niet.

De heer **Van Dijke**: Rond september

komt de heer Czyzewski in de organisatie. Hij gaat op een bepaald moment kennis met u maken en uit dan enige zorg. Herkent u zich in deze weergave van een contact met u?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik heb niet apart kennis gemaakt met de heer Czyzewski. Verder denk ik niet dat je al meteen bij je kennismaking met je zorgen komt. Ik denk dan ook dat u het over een later tijdstip hebt. Als hij op 15 september binnenkomt, is er wel het een en ander gebeurd.

De heer **Van Dijke**: Ik zeg het misschien een beetje onduidelijk. Ik bedoel het volgende. Hij komt kennis met u maken en er wordt gesproken over de zorgen die er op dat terrein zijn. Ik weet niet of hij dat inbrengt. Ik heb begrepen dat met name u uw zorgen uitte tegen hem over hoe de zaak erbij stond.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik weet niet over welke periode u het heeft.

De heer **Van Dijke**: Kort na zijn aantreden.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik heb hem voor het eerst ontmoet in het eerste het beste bestuurlijke overleg. Ik kan mij niet een situatie herinneren, dat ik hem heb gesproken. Het kan echter en marge van een bijeenkomst van een werkgroep zijn geweest. Maar ik herinner mij niet een specifieke bijeenkomst, waarin wij over velerlei zorgen hebben gepraat. Later wel. Dat maakt echter niet zoveel uit. Toen hij binnenkwam was er natuurlijk al wel het een en ander gepasseerd. Het kan zijn dat de eerste keer dat wij elkaar ontmoetten het daar kort over is gegaan.

De heer **Van Dijke**: Later uitte de heer Czyzewski tegen u een noodkreet: kom ons helpen, want zo gaat het niet goed. Kunt u zich dat herinneren?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik denk dat u doelt op het gesprek van half november.

De heer **Van Dijke**: Inderdaad.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Hij kwam in die periode in de werkgroep Ontvlechting, die ik voorzat. Hij zei toen: ik heb wat zorgen, kan ik een

apart gesprek met je hebben. Ik heb dat toen samen met de directeur Toezicht, de heer Eijlander, met hem gevoerd op 15 of 16 november. Wat ik mij ervan herinner is dat er in ieder geval zorgpunten aan de orde kwamen die al wat langer bekend waren bij ons en die over de positie van het college gingen ten opzichte van het veld, over de taakopvatting, onder andere dat men zo onafhankelijk wilde zijn, dat men aanvankelijk niet eens mee wilde doen aan de ontvlechtingswerkgroep. Een aantal van dat soort functionele problemen in de relatie tot het veld, zijn toen aan de orde gekomen. In het tweede deel van het gesprek is het over hemzelf gegaan. Eigenlijk zei hij toen: ik heb het moeilijk, want het is allemaal heel anders dan ik mij had voorgesteld, het is erger en slechter, intern, dan ik mij had voorgesteld; dat kon ik niet van tevoren weten.

De heer **Van Dijke**: Is er gesproken in termen van gezagscrisis met het veld en dergelijke?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Misschien dat het in het eerste deel is genoemd, maar dat herinner ik mij niet. Het was echter een optelsom van alle zaken die wij in de loop van de tijd ook wel een beetje tegen waren gekomen en die hij toen hij binnenkwam ook tegenkwam. Ik weet niet meer of hij dat gezagscrisis heeft genoemd.

De heer **Van Dijke**: Maar is dat beeld conform die term wel een beetje bij u op het netvlies gekomen?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Wat er aan de hand was, was dat de kennismaking van het college met het veld en de vervolcontacten van het college met het veld in brede zin, niet zo positief waren verlopen. Dat sloeg terug op het imago en op het functioneren van het CTSV-apparaat. Ik denk dat zij, omdat zij veel klachten uit het veld hoorden, dachten: ja maar, als ons college geen gezag heeft, terwijl wij toch zo'n zware taak hebben, dan hebben wij dus een probleem. Nogmaals, ik herinner mij niet dat het woord "gezagscrisis" viel, maar in die termen is dat wel geschetst.

De heer **Van Dijke**: Maar dat het niet helemaal kosjer was, begreep u wel.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ja.

De heer **Van Dijke**: En dat heeft u de staatssecretaris ook onverwijld meegedeeld?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Wat heet "onverwijld"? In de loop van november en ook in de loop van de bestuurlijke overleggen, hadden wij al een aantal malen gezegd dat het beter zou kunnen.

De heer **Van Dijke**: Dat klinkt toch wel heel afstandelijk: "het zou beter kunnen". Bij een organisatie die een maand of tien aan de gang is, kan alles beter, natuurlijk. Tussen "het zou beter kunnen" en "gezagscrisis" zit nog een hele wereld.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik heb zelf dat etiket "gezagscrisis" ook absoluut niet gebruikt. Wij waren al van plan om dit, na de eerdere pogingen om de punten die in relatie tot het veld gezien werden, aan de orde te stellen. Het was voor ons helder dat wij ook dit nieuwe signaal van Czyzewski in dat gesprek in december aan de orde zouden moeten krijgen, want het was inmiddels heel helder dat dat een pittig gesprek zou moeten worden, waarin dit op tafel moest komen.

De heer **Van Dijke**: Als die contacten niet goed verlopen, is in dat verband toch sprake van een taakuitval van het CTSV met betrekking tot hetgeen waarvoor het in het leven was geroepen.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Het punt was nu juist dat dit niet onze eerste klacht was. Er werd hard gewerkt in het apparaat en er werden produkten geleverd.

De heer **Van Dijke**: Ja, maar tussen "hard werken" en "doen wat je moet doen" zit heel wat.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Maar ondanks alles is in die periode van januari tot november eigenlijk heel veel geproduceerd door het CTSV.

De heer **Van Dijke**: Tot je taken behoort ook het opbouwen van een goede verstandhouding met hen op wie je toezicht moet houden. Wanneer dat deel van de taken er niet is, kun je toch spreken van taakuitval?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Het lijkt een beetje paradoxaal dat er dus wel toezicht is gehouden en onderzoek is gedaan om tot rapportages te komen terwijl de communicatie met het veld inderdaad niet goed was. Dat is een rode draad door het gehele takenpakket.

De heer **Van Dijke**: Maar vindt u het heel raar wanneer ik dit als taakuitval duid?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Uitval is nogal absoluut. Wij gingen ervan uit dat dat te verbeteren was, want het was natuurlijk ook voor het veld ontzettend wennen aan die nieuwe relatie.

De heer **Van Dijke**: In de loop van de tijd heeft u, daarna of in die periode, nog een aantal malen telefonisch contact gehad met de heer Czyzewski. Daarin liepen de spanningen gaandeweg op, althans in de mededelingen die u daaromtrent kreeg. Typeer ik dat goed zo?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik denk dat het niet het geval is dat ik zo vaak met hem gebeld heb of dat hij mij heeft gebeld, want ik was helemaal niet de eerste contactpersoon voor hem. Als hij dat zegt, denk ik dat hij doelt op...

De heer **Van Dijke**: Heeft hij een keer gemeld: ik kap ermee, ik houd ermee op?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik kan het mij niet herinneren.

De heer **Van Dijke**: U kunt het zich niet herinneren?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Neen, ik kan het mij niet herinneren.

De heer **Van Dijke**: Terwijl u hem juist heeft aangemoedigd: Sjef, blijf nou zitten?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Maar dat was de 16de, dat was het gesprek waar wij het net over hadden. Dat gesprek van 16 november had dat algemene probleem met het veld en zijn persoonlijke probleem als onderwerp. Toen was hij inderdaad al op de toer van "ik weet niet of ik dit aankan, misschien ga ik iets anders zoeken".

De heer **Van Dijke**: En toen heeft u hem aangemoedigd om vooral te blijven?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ja, a. omdat het zo kort na de start was; b. omdat het een groot risico was voor wat het toezicht voor ons betekende, en c. omdat ik vond dat je niet al te snel de hoop moest laten varen dat er verbeteringen mogelijk waren.

De heer **Van Dijke**: U heeft toen tegen hem gezegd: blijf jij nou zitten, want daarmee kun je toch aantonen dat het bestuur een paar steken laat vallen?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Neen, die versie was niet van mij. Ik heb hem wel gezegd dat juist hij als nieuwe directeur de kansen zou moeten grijpen om er iets aan te doen.

De **voorzitter**: Om er iets aan te doen? Waaraan?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Aan beide dingen, zowel aan het eerste probleem, dus de verbetering van de relatie met de buitenwereld, als aan de interne verhoudingen.

De **voorzitter**: U dichtte hem op dat vlak kwaliteiten toe?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik had geen heel helder beeld van zijn kwaliteiten, maar ik vond wel dat hij daarop aangesproken kon worden en dat heb ik ook gedaan.

De **voorzitter**: De heer Kordes heeft gisteren, ter zake van het conflict tussen bestuur en directie, hard geoordeeld over de verantwoordelijkheid van het bestuur in dat verband. Hij sprak over een incompetentie directie, over de rol van Czyzewski en over een autoritair bestuur dat communicatiegestoord was. U heeft met beiden gewerkt, op afstand weliswaar. Hoe oordeelt U daarover?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik heb geen beeld van de wijze waarop het er concreet intern toeging. Ik ben na de introductie met mevrouw Van Leeuwen niet meer in het pand geweest. Dus ik vind niet dat ik enig oordeel kan hebben over de kwaliteit van het interne functioneren tussen bestuur en directie. Ik had natuurlijk wel een beeld over het externe opereren van het bestuur en daar

hadden wij op het departement al een aantal malen een gesprek over gehad. Het was niet goed, in elk geval niet zoals wij het ons hadden voorgesteld.

De **voorzitter**: Kreeg u van mensen zoals Van Loo of Eijlander geen signalen over het conflict tussen het bestuur en de directie, met daarbij ook een zeker waardeoordeel?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Een waardeoordeel in welke zin?

De **voorzitter**: Dat de mate van verantwoordelijkheid die betrokkenen dragen, zou kunnen verschillen.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Neen, ik kan mij dat niet herinneren. Wij hebben in ieder geval wel altijd het standpunt ingenomen dat de interne verhoudingen een verantwoordelijkheid zijn van het CTSV en dat wij daar nooit een precies zicht op kunnen hebben. Dat betekent ook dat je niet al te snel partij moet trekken voor de een of voor de ander. Ik kon niet beoordelen of de directie er alles aan had gedaan om te kijken of de zaak wat verbeterd kon worden, of het anders kon.

De **voorzitter**: Las u de nota's van de heer Eijlander die hij over alles wat het CTSV aanging schreef aan de staatssecretaris en de minister?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Meestal wel, althans in de laatste periode toen ik moest waarnemen, dus in november, december.

De **voorzitter**: Maar daar sprak toch een groeiende zorg uit over de gang van zaken, ook intern bij het CTSV.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ja, die zorg was er wel, maar u vroeg mij iets anders.

De **voorzitter**: Ja. Daar kom ik op terug. De heer Kordes had gesprekken met beiden. U heeft op een bepaalde manier met beiden gefunctioneerd en als u het niet was, dan waren het uw ambtenaren wel. Dan vorm je toch ook een zeker beeld en een oordeel over de gang van zaken, ook al zegt u dat het niet uw verantwoordelijkheid is, maar die van het bestuur zelf? Dan nog kan het departement oordelen over de gang van zaken; dat deed het in maart nog.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Jawel, maar nu vraagt u eigenlijk een kwaliteitsoordeel dat ik niet kan hebben. Natuurlijk heb ik het CTSV-bestuur zien opereren. De directie heb ik niet zien opereren, en wat ik zeker niet heb gezien, is de combinatie van directie en bestuur. De signalen die uit de nota's bleken, kwamen erop neer dat men niet goed met elkaar kon spreken over onder andere een van de hete punten, namelijk de bevoegdheidsverdeling. Dat is ook precies de reden waarom Kordes binnen is gekomen: de mandaatregeling waarover u zojuist sprak, ontbrak. Het was in ieder geval een punt dat toen speelde: er was, naast allerlei andere ergernissen, irritaties of weet ik wat er was, een essentieel probleem in de taakverdeling. Tot hoever gaat het bestuur, wat wordt overgelaten aan de directie, wat mogen wij als directie, wat is eigenlijk een directie? Daarnaast was de reorganisatie die in een eerdere periode was aangepakt, nog steeds niet doorgevoerd. Intern was het dus inderdaad knap onhelder.

De **voorzitter**: De staatssecretaris had op een gegeven moment een oordeel over de directeur, dat hij heeft gewisseld met de voorzitter: als je een conflict hebt met die man met die moeilijke naam, stuur hem dan maar weg. Is dat thema met u gewisseld? Heeft u daar ooit met de staatssecretaris over gesproken en over de vraag wat de uitkomst van het conflict zou kunnen zijn?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Natuurlijk kwam wel eens aan de orde – dat was in een iets later stadium, ik denk in januari – dat het hem bekend was dat het college problemen met “die nieuwe directeur” had. Maar ik heb zelf geen discussies gehad over iemand die wel of niet weg moest, neen.

De **voorzitter**: U hebt geen oordeel over de vraag wie meer verantwoordelijk was voor het conflict, het bestuur of de directie? U had daar geen zicht op?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik kan daarop alleen een formeel antwoord geven, net als prof. Rood. Hij zegt dat als een bestuur voor het totale functioneren verantwoordelijk is, bij hen meer verantwoordelijkheid ligt dan bij een directie. Ik weet niets van



de manier waarop het precies intern ging.

De **voorzitter**: Het verschil tussen Rood, Kordes en u is – dat mag, u bent verantwoordelijk voor uw eigen opvattingen in dezen – dat hoewel Rood en Kordes niet overdreven lang ervaring met directie en bestuur hadden, zij wel tot een kwalificerend oordeel komen. U zegt dat u dat niet kan?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Nee, dat heb ik niet. Dat kan ik niet geven.

De **voorzitter**: Dat respecteren wij.

Wij keren even terug naar het begin, naar het benoemingenbeleid. Ik wil proberen of wij een doorkijkje kunnen krijgen naar de manier waarop op het departement benoemingen op dit niveau tot stand komen. Het was bekend dat er een aantal functies zouden ontstaan waarvoor nieuwe mensen gezocht moesten worden. Ik noem het TICA, de SVB. Moest er een bestuur komen van vijf personen of van drie? Kunt u aangeven hoe men van vijf op drie kwam? Wat lag daaraan ten grondslag? Wat voor soort mensen zocht men daarvoor?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Al in juni, juli van dat jaar was een overzicht, een draaiboek gemaakt van alles wat er zou moeten gebeuren ter implementatie van de NOSV. Een onderdeel daarvan waren de benoemingen. Daarover zijn nota's naar de vorige bewindslieden gegaan, De Vries en Wallage. Zij wilden dat liever aan de nieuwe bewindslieden overlaten.

Pas eind augustus kwam het nieuwe kabinet. Dat betekende dat pas in de loop van september voor het eerst gepraat kon worden over het onderdeel benoemingen en alles wat er moest gebeuren ter voorbereiding van de nieuwe OSV. Zoals bij dit soort benoemingen gebruikelijk is, worden daar heel weinig mensen bij betrokken. Het is kwetsbaar. Het gaat om personen. Er komt weinig op papier. Het moet in een heel korte tijd gebeuren. Die korte tijd was niet gebruikelijk. Dat werd veroorzaakt door het feit dat de nieuwe OSV nog in de Eerste Kamer moest worden behandeld. Wel gebruikelijk was dat het in een heel klein kringetje besproken werd en dat er niet veel op papier kwam.

De aanpak was als volgt. U vroeg naar de verschuiving van zeven naar vijf.

De **voorzitter**: Ik vroeg meer naar de verschuiving van vijf naar drie.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik heb het over van zeven naar vijf.

De **voorzitter**: Ik vind het voldoende als ik de redenen weet voor de verschuiving van vijf naar drie.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Goed. Wij bedoelen met vijf naar drie de omvang van het bestuur van het CTSV.

De **voorzitter**: Wie heeft dat bedacht?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Dat weet ik niet. Degenen die de wet hebben gemaakt. Ik was toen niet bij DGSZ. Degenen die de NOSV ontwikkeld hebben, hebben langdurig het idee gehad dat je voor zo'n zware klus, voor zo'n gedifferentieerd veld en met zo'n hoge verwachting van hetgeen er zou moeten gebeuren na de enquête, wel vijf mensen nodig had. Ik herinner mij wel dat ik daarvan direct dacht, toen ik daar eind 1993 voor het eerst bij betrokken was, dat het mij een beetje veel leek, vergeleken met andere colleges zoals de Rekenkamer en de Verzekeringskamer. Dat betekende dat wij die discussie terugkregen in de zomer van 1994. Met minister De Vries is daarover nog gesproken. Ook hij vroeg zich af of vijf niet een beetje veel was en of full-timers niet een beetje veel was. Toen de nieuwe staatssecretaris binnenkwam, de heer Linschoten, is dat een punt van gesprek geweest. Er is vervolgens een nota van wijziging naar de Kamer gestuurd bij de invoeringswet om van vijf drie te maken.

De **voorzitter**: Wij hebben gevraagd of hieraan ambtelijke notities ten grondslag liggen waaruit blijkt dat hierover is nagedacht. Die zijn niet gevonden. Op dat niveau is daarover kennelijk niet gesproken. In de Kamer is daarnaar niet gevraagd. Opeens was daar die nota van wijziging bij de invoeringswet, ergens in oktober of november. Plotseling waren er ineens nog maar drie bestuursleden. Wij vroegen ons af hoe dat zo ineens kwam en wie

dat bedacht had. U licht iets van dat sluiertje op.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Het is in de loop van 1993 in ieder geval bedacht. Ik was daar zelf niet bij. U zou dat moeten vragen aan de mensen die de wet gemaakt hebben.

De **voorzitter**: Dan blijft dat even hangen. Ineens waren het er drie.

Er moesten toen nog maar drie bestuursleden gezocht worden. Dat scheelt al weer in het zoeken, nietwaar? Hoe ging het toen verder?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik sprak zoëven over zeven personen, omdat voor ons steeds aan de orde was dat ook het TICA een voorzitter moest hebben alsmede de SVB. Dat was allemaal een consequentie van de OSV. Wij hadden te maken met vijf vacatures in SV-land. In overleg met minister en staatssecretaris is besloten dat er eerst naar voorzitters zou worden gekeken voor deze drie organen: TICA, SVB en CTSV. Daarvoor zijn namen genoemd. Op een gegeven moment zijn er mensen benaderd, gepeild, niet door mij, voor dat voorzitterschap.

De **voorzitter**: De heer De Vries is gepeild voor het voorzitterschap van het CTSV. Hij had daar geen belangstelling voor, om welke reden dan ook. Toen was daar ineens de naam van mevrouw Van Leeuwen.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Dat was niet ineens. In dat rijtje van drie voorzitters was mevrouw Van Leeuwen beoogd voorzitter van de SVB. Op het moment dat de heer De Vries meldde geen voorzitter van het CTSV te willen worden, is er snel gezegd, denk ik – maar ik was daar niet bij – mevrouw Van Leeuwen voor te stellen.

De **voorzitter**: Dan is de naam van mevrouw Van Leeuwen in het circuit van stoelen die bezet konden worden, in beeld. Heeft u enig idee waar die naam vandaan komt?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik heb in het voorgesprek al gezegd dat ik niet exact weet wie die naam het eerst genoemd heeft. Wij werken in dit soort situaties en dat is gebruikelijk, met een lijstje. Aan ons wordt gevraagd of wij namen weten. De bewindslieden noemen namen. Of die naam het eerst door de een of

door de ander is genoemd, weet ik niet. Maar zij stond op die short list voor die voorzitters.

De **voorzitter**: Hebt u begin 1994 mevrouw Van Leeuwen laten weten dat er een interessante functie in het verschiet lag?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Dat zou kunnen.

De **voorzitter**: Dat zou goed kunnen. U heeft daar een vage herinnering aan.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ja. Ik heb haar ooit ergens ontmoet.

De **voorzitter**: Zijzelf dacht dat dit was op een nieuwjaarsreceptie in Den Haag.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Dat kan.

De **voorzitter**: Daar is niets verkeerd mee. Zo rond nieuwjaar mag je naar een nieuwjaarsreceptie. Dat moet je in maart niet meer doen.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik denk dat dit klopt.

De **voorzitter**: U kende mevrouw Van Leeuwen?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik kende haar niet heel goed. Ik had ervaring met haar toen zij voorzitter van de Emancipatieraad was. Ik was toen directeur emancipatie op het departement.

De **voorzitter**: Desalniettemin heeft u op een nieuwjaarsreceptie even met haar gesproken en u kende haar van de Emancipatieraad. Zij was niet direct uw kandidaat?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Nee, nee. Ik heb haar bijgepraat over wat er gaande was. Zij was op dit moment niet meer helemaal in beeld. Ik weet niet of zij op dat moment voorzitter van de VVD was? Je komt elkaar tegen. Je praat ergens over. Wat doe jij enzovoort. Daarna gebeurt er een hele poos niets. Ook mijn ervaringen met haar in de Emancipatieraad zijn van heel lang geleden. Ik had haar jaren niet ontmoet. Het is niet zo dat ik inderdaad met haar naam kwam.

De **voorzitter**: Nee, het was dus niet zo van ons kent ons en ik heb

mevrouw Van Leeuwen ingebracht. Zo ging het dus niet?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Nee.

De **voorzitter**: Wanneer werd besloten dat het maar beter niet iemand kon zijn die uit de oude SVR kwam? Was u daarbij betrokken?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ten aanzien van de drie voorzitters waarover ik het heb, is eigenlijk vrij snel gezegd: wij willen drie nieuwe mensen. Ook voor het voorzitterschap van de Sociale verzekeringsbank gold dat er iemand zat die graag door was gegaan. Het TICA bestond nog niet. Dat was per definitie nieuw. Voor de bank en voor het CTSV is besloten nieuwe mensen te zoeken.

De **voorzitter**: Van de kandidatuur van de heer Fase wist iedereen dat hij die zelf gesteld had. Daarover bestond een zeker verwachtingspatroon, bij de een meer dan bij de ander, maar toch. Daarvan was al snel duidelijk dat dit niet gold voor het voorzitterschap?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ja. Dat was heel duidelijk. Dat heeft de politiek besloten.

De **voorzitter**: Pardon?

Mevrouw **Mulock Houwer**: De minister en de staatssecretaris hebben dat besloten.

De **voorzitter**: De politieke leiding van het departement heeft dat besloten.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Dat bedoel ik.

De **voorzitter**: Het werd toen duidelijk dat het iemand van buiten zou moeten zijn. De heer De Vries wilde het niet. Hij was van het CDA. Kunt u iets herkennen in de opmerking van de heer Fase die zei dat het echt om een partijpolitieke benoeming ging, waardoor de kandidatuur van de heer Fase wat lastig lag? U heeft dat ongetwijfeld gehoord op het journaal.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ja, ik heb het gezien. Het feit dat de voorkeur, ook die van de staatssecretaris, aanvankelijk uitging naar mijnheer De Vries betekent al dat het

in ieder geval niet een voorkeur voor zijn partij was. Het hoefde dus niet per definitie iemand van de VVD te zijn. Daarna heeft hij inderdaad mevrouw Van Leeuwen gevraagd. Ik weet niet wat de staatssecretaris gewisseld heeft in het gesprek met de heer Fase om toe te lichten dat hij geen voorzitter zou worden, maar het is niet zo dat in de discussie over die voorzitters – nogmaals, ik heb het steeds over die drie – van begin af aan gezegd werd: het moet iemand van de VVD zijn. Absoluut niet.

De **voorzitter**: Ik wil niet te lang praten over salarissen, maar er wel een heel korte vraag over stellen. Weet u of u de notitie van de vorige bewindspersonen met de krabbel: het is allemaal een beetje veel, die salarissen, heeft doorgeleid naar de nieuwe bewindspersonen?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ja. Ik heb mijn paraaf gezet op een stuk, half oktober, 21 oktober of zo, waar deze nota bij zat. De eerste nota heb ik dus geparafeerd en dit was een bijlage. Het is dus minstens van mijn bureau weg gegaan naar de staatssecretaris. In de aanbiedingsbrief is gemeld dat er aantekeningen van de vorige bewindslieden op die nota stonden, dus een signalement, zoals het hoort.

De **voorzitter**: De bewindsmannen blijven zelf verantwoordelijk, maar het bericht van de ambtsvoorgangers is hen in ieder geval geworden.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Je weet in het ambtelijke apparaat nooit of de bijlagen gelezen worden. Maar ik heb gezien dat het daar terecht kwam.

De **voorzitter**: U hebt het van belang gevonden om dat door te geleiden.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Natuurlijk.

De heer **Van Dijke**: En gesignaleerd, zegt u.

Mevrouw **Mulock Houwer**: En gesignaleerd, ja.

De **voorzitter**: Ik wil nog even heel snel terug naar het moment, voor zover u dat nog precies kunt aangeven, dat echt duidelijk was dat het bij de voorzitters ging om drie

nieuwe mensen. Wanneer was dat ongeveer?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik denk dat dat al in het eerste gesprek was dat de minister, de staatssecretaris en ik hadden. Ik weet niet of er nog iemand anders bij was. Vanaf het moment dat mij werd gevraagd mee te denken over namen – wij hadden immers gezegd dat er haast bij was – was al duidelijk dat men nieuwe mensen wilde.

De **voorzitter**: Goed. Dan is er in elk geval één voorzitter en moeten er nog twee bestuursleden bij. Hoe verliep het verder?

Mevrouw **Mulock Houwer**: De staatssecretaris heeft vervolgens gezegd: ik vind het van belang dat de voorzitter van het CTSV zelf de leden mee kan kiezen. Hij heeft haar en mij gevraagd om een voorselectie te plegen. En dat hebben wij dus gedaan. Wij hebben in de periode na haar benoeming op 1 november, of op 28 oktober – althans werd zij toen voorgedragen – dus in de maand november de selectie gedaan, gesprekken gevoerd en nagedacht over de twee leden; het bekende selectieproces. En dat eindigde eind november in een voordracht aan de staatssecretaris, die hij heeft overgenomen. En toen waren dus die twee leden bekend.

De **voorzitter**: Op welk moment werd duidelijk, en hoe was u erbij betrokken, dat ook voor de twee nieuwe leden het eigenlijk het beste zou zijn als het nieuwe mensen waren?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Toen de voorzitter bekend was, liet de staatssecretaris het open of de heer Fase ook als lid van het college zou kunnen worden benoemd. Het was op dat moment dus niet helder, of een opdracht, om hem in ieder geval niet mee te wegen. Wij hebben de heer Fase meegenomen in het afwegingsproces en aan het eind daarvan meenden wij dat de voorkeur moest uitgaan naar twee anderen.

De **voorzitter**: "Ons" is mevrouw Van Leeuwen en u zelf?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ja.

De **voorzitter**: Bij voorkeur nieuwe mensen?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ja. Wij hebben het zo afgewogen.

De **voorzitter**: Kunt u nog even wat preciezer zijn over "ons"? Was dat echt zo samen, helemaal "ons" of...

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik heb u in mijn eerder verhoor gezegd dat ik het heel belangrijk vond dat de voorzitter kon werken met twee mensen waar zij vertrouwen in had, en haar voorkeur was duidelijk niet de heer Fase. Daar heb ik mij bij aangesloten.

De **voorzitter**: U hebt geen moment gevraagd: zou je het wel doen? Is het niet verstandig om die ervaring...

Mevrouw **Mulock Houwer**: Wij hebben het erover gehad. Wij hebben het er natuurlijk uitgebreid over gehad.

De **voorzitter**: Want binnen de kring van uw collega's op ambtelijk niveau vond men het verstandiger om een goede mix te maken tussen oud en nieuw. Dat was u bekend?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Dat vonden sommige mensen, ja.

De **voorzitter**: Niet de eersten de besten.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Nee, maar het was ook geen punt waar iedereen het de hele dag over had. Ik weet inderdaad dat er mensen waren die dat aantrekkelijker vonden.

De **voorzitter**: De heer Van Loo, die bovenop dit veld zat, vond het verstandiger.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Die vond dat verstandiger.

De **voorzitter**: En dat vond u misschien ook wel een heel klein beetje, maar nog belangrijker vond u...

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik heb het van het proces laten afhangen. Maar ook dan: Wat zijn er voor andere kandidaten? En essentieel is verder de vraag: Hoe gaat het dan in de mix van drie, niet met oud en nieuw, maar kijk ook naar teamvorming en complementariteit. Dat is

natuurlijk ook een vrij bepalend punt voor een voorzitter.

De **voorzitter**: Voldeed het bestuur dat vervolgens aantrad naar uw smaak aan die criteria, die overigens ook in de NOSV staan?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ja. Zij voldeden aan de formele deskundigheidseisen.

De **voorzitter**: Waarbij hetgeen zij gedrieën te bieden hadden, naar uw smaak per saldo een meerwaarde had boven de ervaring, deskundigheid en materiekennis van de heer Fase.

Mevrouw **Mulock Houwer**: "Meer" is... het is anders.

De **voorzitter**: Anders.

Kunt u zeggen hoe, toen duidelijk werd dat het niet de heer Fase werd, u communiceerde met de staatssecretaris over de vraag hoe verder met de heer Fase omgegaan zou moeten worden?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik heb natuurlijk tijdens het afwegingsproces in november wel eens mondeling teruggekoppeld. Toen onze voordracht voor die twee nieuwe leden kwam, was dat in ieder geval niet helemaal een verrassing. Misschien dat ik het een week eerder of zo al mondeling had gemeld. In mijn verantwoording over het selectieproces heb ik nadrukkelijk twee dingen aanbevolen. Het eerste was politieke peiling. Dat betekent dat de staatssecretaris nadrukkelijk de bedoeling had om bij kabinet en fractievoorzitters en waar dan ook te peilen. En het tweede was: zorg hoe dan ook dat, voordat dit naar buiten komt, de heer Fase is geïnformeerd. En ik heb daarachter gezet: een telefoontje of een gesprek. Een gesprek of een telefoontje.

De **voorzitter**: Politieke peiling heeft u geadviseerd.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ja.

De **voorzitter**: Weet u of dat gebeurd is?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Dat weet ik niet. Dat is aan de staatssecretaris.

De **voorzitter**: Dat gaan wij hem ook vragen.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik weet het niet.

Mevrouw **Sipkes**: U zegt zo nadrukkelijk: politieke peiling. Maar was het niet zo dat de staatssecretaris juist voor deze twee kandidaten gemachtigd was, dus ook niet naar de ministerraad of naar de minister toe zou moeten?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ja, hij was gemachtigd, maar ik heb toch geadviseerd – en ik denk dat dit slaat op eerdere uitlatingen – om nog even te peilen of ook anderen daarmee uit de voeten zouden kunnen. En dat lijkt mij ook wel erg zorgvuldig, eerlijk gezegd.

Mevrouw **Sipkes**: Heeft u die politieke peiling ook voorgesteld bij de benoeming van mevrouw Van Leeuwen?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Hij heeft heel veel politieke peiling gedaan. Ik hoefde daar niet schriftelijk over te adviseren, want dat ging allemaal in de mondelinge sfeer.

Mevrouw **Sipkes**: Wat bedoelt u met "heel veel politieke peiling"?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Hij heeft heel veel externe gesprekken gevoerd, in elk geval gesprekken waar wij niet bij waren, waar ik niet bij was. Hij zegt: ik heb allerlei mensen geraadpleegd. En ten slotte ging de voordracht van mevrouw Van Leeuwen formeel langs de ministerraad en dat is natuurlijk de beste politieke peiling bij uitstek. Dat is precies de reden waarom hij, voor deze twee leden, waarschijnlijk behoefte had om toch nog even wat andere mensen te raadplegen.

Mevrouw **Sipkes**: Uiteraard is de ministerraad de beste politieke peiling. Het is niet ongebruikelijk om bij een dergelijk KB politieke peiling te doen bij de regeringscoalities, dus de fractievoorzitters. Verstaat u dat onder politieke peiling? Als u zegt: vele externe contacten en u laat dat "vele" hangen, dan kom ik er niet ver mee.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Als het gaat om het voorzitterschap, heeft de staatssecretaris nogal wat contacten

gehad, externe contacten, politieke contacten. Dat weet ik. Ik weet niet welke, ik weet niet hoeveel. Hij heeft veel mensen geraadpleegd in het politieke circuit. Vervolgens kwam daar formeel de ministerraad achteraan en de SER-advisering. Bij de voordracht van de twee leden heb ik in mijn advies gezet – omdat wij dat ooit hadden afgesproken – dat eerst politieke peiling moest plaatsvinden, dat er daarna een persbericht moest komen en dat in ieder geval de heer Fase op tijd moest worden geïnformeerd. Het staat in mijn schriftelijke verantwoording over de selectieprocedure.

De heer **Van Dijke**: Nu is het in mijn waarneming een heel gebruikelijk procédé dat er peilingen plaatsvinden bij de diverse coalities over politieke benoemingen. Maar dit was toch geen politieke benoeming?

Mevrouw **Mulock Houwer**: U gebruikt nu weer de term "politieke benoeming". Het is een Koninklijk besluit. Het is een voordracht van de minister, de staatssecretaris, die niets te maken heeft met een bepaalde keuze voor politici. Daar slaat het woord "politiek" niet op. Het gaat erom dat er gepeild wordt of de politieke omgeving ermee zou kunnen leven. De benoeming van mevrouw Van Leeuwen werd wel een politieke benoeming genoemd, maar de heer De Vries was nummer één. U verstaat onder politieke benoeming waarschijnlijk een partijgenoot.

De **voorzitter**: Dat was in een constellatie waarbij mogelijkwijs de heer De Vries van het CDA nummer één was. Bij de bank zou dan misschien iemand komen van de VVD, bijvoorbeeld mevrouw Van Leeuwen en bij het TICA iemand van mijn "kunne", van de Partij van de Arbeid. Dat is toch ook een benoeming in een zekere politieke volgorde.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ja. Het woord "politiek" wordt volgens mij op verschillende manieren gebruikt voor dit soort zaken, maar het had net zo goed iemand van een andere politieke kleur kunnen zijn.

De **voorzitter**: Goed. Ik heb nog twee vragen op dit terrein en dan stoppen wij met dit onderwerp.

De heer Fase moest dus op een of andere manier ontslagen worden, want de SVR hield op. Hoe is dat verder verlopen? U heeft er gisteren ook iets over gehoord van de heer Fase. Hij had het over vier Koninklijke besluiten. Op een gegeven moment waren het er zelfs vijf. Hijzelf vond dat proces op z'n zachtst uitgedrukt weinig zorgvuldig.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Nadat de staatssecretaris de heer Fase had geïnformeerd, was het de vraag of er formeel nog iets moest gebeuren op het departement. De opstelling van onze wetgevende ambtenaren was dat er geen ontslag-KB nodig was voor de heer Fase, want als het instituut vervalt dan vervalt ook de functie. In de veelheid van zaken die wij eind december aan de orde hadden, ook nog onze eigen reorganisatie, hebben wij toen besloten, die lijn te volgen.

De **voorzitter**: Dan vervalt de functie, inclusief de bijbehorende...

Mevrouw **Mulock Houwer**: Het instituut vervalt en ook de functie.

De **voorzitter**: Dus ook de daarbij behorende rechtsbescherming van de functionaris.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ja, tenzij die een rechtspositieregeling heeft en dat had de heer Fase.

De **voorzitter**: Ja. U ook.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Maar de vraag was niet zozeer of er een rechtspositieregeling was. De vraag was of er een KB nodig was op 29 december om zeker te weten dat hij en wij hetzelfde bedoelden.

De heer **Van Dijke**: Maar het CTSV is toch de officiële rechtsopvolger van de SVR?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ja, maar dat is, denk ik, niet voldoende reden...

De heer **Van Dijke**: Denken helpt daar niet bij, dat moet u zeker weten.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Wij hebben onze juristen in huis laten adviseren over wat er juridisch geregeld moest worden en het advies was dat er niets meer geregeld hoefde te worden vanwege

de redenering die ik zojuist gaf. Ik heb mij daar niet grondig in verdiept, omdat ik denk dat ik mag vertrouwen op specialisten. Pas in februari is de discussie bij ons in huis opnieuw opgekomen. De aanleiding weet ik niet. Toen kwam aan de orde dat het toch niet helemaal goed zat en dat alsnog een ontslag-KB moest worden gemaakt.

De heer **Van Dijke**: Zoiets komt niet spontaan in je op. Daar moet een aanleiding voor zijn.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik weet niet wie het heeft aangedragen. Dat hebben juristen gedaan. Het is in ieder geval op een bepaald moment bij mij gekomen en toen bleek dat er verschillende opvattingen over waren. Wij dachten toen dat het toch beter was om alsnog een ontslag-KB te maken. Daar was ik van overtuigd en de staatssecretaris ook.

De heer **Van Dijke**: Toen sloegen de stoppen door op het departement?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik moet zeggen dat ik er niet vrolijk van werd. Ik vond het heel vervelend omdat ik vond dat het 29 december had moeten gebeuren.

De heer **Van Dijke**: Was dat voor u aanleiding om extra op het vervolgtraject te gaan zitten?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Daarna wel.

De heer **Van Dijke**: Daar bent u niet erg succesvol in geweest.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik weet niet waar dat op slaat.

De heer **Van Dijke**: Er zijn nogal wat KB's geweest.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Dit KB was voor de heer Fase aanleiding om stappen te ondernemen en daarna hebben wij nog een flinke route moeten volgen. Uiteindelijk hebben wij een nieuw KB moeten maken, maar dat was niet te voorzien op het moment dat het KB geslagen werd.

De **voorzitter**: Heeft u een oordeel over de gang van zaken rond de heer Fase?

Mevrouw **Mulock Houwer**: In welke zin?

De **voorzitter**: Je zou kunnen vinden dat het niet zo goed verlopen is, slordig, niet helemaal zoals het hoort. Hijzelf heeft daar bepaalde opvattingen over, dus misschien u ook wel.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik denk dat mijn opvattingen niet zo relevant zijn.

De **voorzitter**: Ik ben er toch in geïnteresseerd.

Mevrouw **Mulock Houwer**: De juridische kant van de zaak vind ik heel erg vervelend. Van ambtenaren mag verwacht worden dat het netjes gebeurt, dus dat is heel vervelend. Het niet herbenoemd worden tot voorzitter of tot lid, vind ik een zaak van de politiek.

De **voorzitter**: Daar verstaat u meestal de leiding van het departement onder.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Dat is inderdaad soms een beetje verwarrend.

De **voorzitter**: De heer Van Dijke gaat verder met een volgend onderwerp.

De heer **Van Dijke**: Heel kort. Ik kijk naar de klok en ik zie dat ook de Ziektewet nog aan de orde moet komen. Ik zal kort een aantal vragen stellen met betrekking tot de positionering van het CTSV.

Er zijn in de loop van 1995 de nodige onduidelijkheden geweest met betrekking tot hoe het CTSV eruit moest zien en hoe het zich mocht manifesteren. Moet ik denken aan iets als de Rekenkamer of was het meer aan het handje van de minister, c.q. staatssecretaris? Wat vond u van de ruimte die mevrouw van Leeuwen claimde in haar speech? Kwam dat voor u als een donderslag bij heldere hemel? Kon u dat plaatsen? Was u het ermee eens?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik kon dat wel plaatsen. Er waren al eerder discussies geweest over de ruimte en de positie van het CTSV. Wij realiseerden ons dat er op sommige punten nog een beetje gezocht werd naar de grenzen. Ik had die

interpretatie wel eens eerder gehoord.

De heer **Van Dijke**: Maar er was pas een overleg geweest in september over de gang van zaken en hoe daarmee moest worden omgegaan en dan ineens dit weer?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Als u de reeks bestuurlijke overleggen nagaat en de ambtelijke overleggen die tussendoor hebben plaatsgevonden, dan ziet u dat het vaker aan de orde is geweest. De staatssecretaris en wij zeiden dat het niet de interpretatie was die wij bedoelden. Dat is iedere keer in het bestuurlijk overleg aan de orde gekomen.

De heer **Van Dijke**: Was u er niet een beetje nijdig over?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik was niet nijdig. Iemand mag best een andere opvatting hebben, maar wij vonden het wel nodig om erover te spreken.

De heer **Van Dijke**: U vond dat zij fout zat.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ja, ik vond dat ze daar fout zat.

De heer **Van Dijke**: Vond u niet dat zij gewoon de wet aan haar zijde had?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Daarover zijn verschillende lezingen mogelijk maar wij hebben de wet zo geïnterpreteerd dat die grenzen lagen zoals wij het hebben gemeld. Uiteindelijk kon men zich daarin ook vinden. Ik heb de indruk dat er beelden leven alsof daarover grote verschillen van mening bleven bestaan maar dat was niet zo.

De heer **Van Dijke**: Na 11 december bestond er geen verschil van mening meer over. Toen was er over dat punt kennelijk meer duidelijkheid gekomen. Was het niet zo dat het ministerie na 1 januari 1995, toen de SVR ter ziele was gegaan, niet zo goed kon omgaan met een ZBO dat zich op enige afstand van het ministerie manifesteerde?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik weet niet waar u dat uit opmaakt.

De heer **Van Dijke**: Er ontstonden toch aanzienlijke spanningen die er

in het verleden tussen SVR en ministerie niet waren?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Als u bedoelt dat het ministerie haar positie nog wat moest zoeken waar het ging om meta-toezicht – hoe ga je als toezichthoudend ministerie om met een toezichtorgaan op afstand – dan kan ik zeggen dat wij daarover inderdaad discussies hebben gehad. In dat verband zijn toezichtsvisies en -filosofieën ontwikkeld. In die zin was het een proces waarin aan beide zijden naar de grenzen werd gezocht. Dat kwam omdat het om een nieuw orgaan ging. Ik zou niet willen zeggen dat dit betekent dat we dus niet wisten hoe wij met ZBO's moesten omgaan. Het was een nieuw orgaan omdat het een ZBO met een toezichtstaak betrof.

De heer **Van Dijke**: Het was toch handiger geweest wanneer het ministerie in de aanloop naar die omslag met betrekking tot die toezichtsfilosofie duidelijk haar positie had gemarkeerd en wanneer er vanaf het begin duidelijkheid zou zijn geweest over de vrijheden die de een en de ander hadden.

Mevrouw **Mulock Houwer**: In het proces van de NSOV is dat wel aan de orde geweest maar niet zo concreet. Ook omdat wij op het departement pas vanaf januari de nieuwe directie toezicht hadden, is men daarop toen pas grondiger doorgegaan. Het was niet mogelijk om het eerder te doen.

De heer **Van Dijke**: Het is een keuze geweest, natuurlijk.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Dan was de keuze of de NSOV wel of niet door de Kamer moest.

De heer **Van Dijke**: De keuze is geweest, de NSOV van start te laten gaan. Men had ook kunnen besluiten om, gelet op het feit dat men nog niet klaar was en op de noodzaak om het CTSV te behoeden voor een ongelukkige start, de inwerkingtreding van de NSOV nog even uit te stellen.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Dat had gekund. Ik moet u zeggen dat wij regelmatig onze zorgen uitspreken over het tempo waarin wetgeving gereed moet zijn en worden uitgevoerd. In dit geval was er

sprake van een slepende voorgeschiedenis. De eerste behandeling had in de Tweede Kamer onder het vorige kabinet plaatsgevonden. Hoe dan ook, voor onze staatssecretaris was er geen sprake van dat de NSOV zou worden uitgesteld.

De heer **Van Dijke**: Maar u had dan toch alle tijd gehad om over een en ander na te denken.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Die tijd hadden wij niet. Ik verwijs naar het werkprogramma voor ons departement. Er stonden nog zeer veel andere grote projecten op de rails – of ze moesten er nog op worden gezet – zoals de voorbereiding-Ziekwet en de WAO-veranderingen. Alles was tegelijkertijd aan zet.

De **voorzitter**: Wanneer hoorde u voor het eerst dat er ziekwet-rapporten zaten aan te komen die een relevantie zouden kunnen hebben met het debat over de WULBZ in de Kamer?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Dat heb ik op 17 november 1995 gehoord. De directeur sociale verzekeringen, de heer Van Loo, belde mij aan het eind van de middag op en zei: ik hoor van collega's van CTSV dat er ziekwet-rapporten schijnen aan te komen. Hij zei er nog bij: met een groter effect dan tot nu toe geraamd.

De **voorzitter**: Hij heeft die informatie in het overleg met zijn collega's van het CTSV gelardeerd met een stevige uitspraak. Hoe was zijn gevoel toen hij u doorgaf wat er aan de hand was?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Het is altijd moeilijk om te weten hoe iemands gevoelens zijn. Op dat moment wist ik niet – hij zei het mij ook niet – dat dit in een overleg 's morgens aan de orde was geweest. Hij heeft het dus vrij kort door de bocht bij mij neergelegd, met de bedoeling dat dit de volgende maandag in de stafvergadering zou worden doorgegeven. Nogmaals, ik wist niet vanuit welke situatie die boodschap bij mij kwam.

De **voorzitter**: Ik zal eens een poging wagen: Moet je horen! Ze komen uitgerekend nú van het CTSV met een rapport, een paar dagen voor de behandeling van de WULBZ in de Kamer, met aanzienlijk sterkere

cijfers over de daling van het ziekteverzuim dan wij aanvankelijk dachten! Was het zoiets?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik herinner mij niet eens dat er sprake was van stemverheffing. Ik heb het als een belangrijke melding beschouwd maar ik vond niet dat het zó'n lading had dat wij er eerder mee naar weet-ik-wie toe zouden moeten. Ik heb het op de normale manier op maandag in de staf gemeld.

De **voorzitter**: Wat heeft u toen gezegd?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Dat weet ik niet meer precies maar ik denk dat ik heb gezegd: Van Loo heeft mij vrijdag laten weten dat hij van CTSV-collega's heeft gehoord dat er binnenkort ziekwetrapporten verschijnen, met dat en dat effect.

De heer **Van Dijke**: Maar u wist toch wel dat er overleg plaatsvond ter voorbereiding van het gesprek van 11 december?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik wist niet dat dat op 17 november plaatsvond. Ik weet dat de bestuurlijke overleggen altijd werden voorbereid maar ik had geen idee om welke datum het ging. Dat weet ik nooit.

De **voorzitter**: Hoe reageerden de collega's in de SAL?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Overheersend was: dit is een overval, waarom wisten wij dit niet eerder? Het kwam inderdaad slecht uit omdat die week de Kamer de Ziekwet behandelde.

De **voorzitter**: Die reactie rechtvaardigt een notulering in de zin van: uitgerekend nu komen ze met zo'n rapport met cijfers, sterker dan geraamd. Zo was ongeveer de reactie en zo werd het correct weergegeven?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Er valt altijd te twisten over de weergave van een en ander in het SAL-verslag maar dit klopt wel zo ongeveer, ja.

De **voorzitter**: Dat zijn over het algemeen heel rustige verslagen en dus viel deze zin ons wel wat op. Vervolgens werd gezegd: dit moeten

wij maar eens stevig bespreken op 11 december.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ja.

De **voorzitter**: Toen werd er melding gemaakt van een al zwaar beladen agenda.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Toen was, ook voor de minister en de staatssecretaris, al duidelijk dat wij het op 11 december, wellicht wat nadrukkelijker dan ooit tevoren, wilden hebben over de positie van het CTSV. Dit punt sloot daarbij aan. Daarom voorzag men dat het een zware agenda zou worden; dit moest erbij.

De **voorzitter**: De teneur in de stafbespreking was: uitgerekend nu; een ongelukkig moment; net voor de behandeling van de WULBZ in de Kamer. Was dat niet een wat rare reactie? Is het niet een gelukkig feit wanneer net voor een belangrijke behandeling in de Kamer gegevens worden verkregen die iets zeggen over de zaak die in de Kamer aan de orde komt? Ik zou dat zien als een prettige samenloop van omstandigheden en niet als een ongelukkig gegeven.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Dat veronderstelt wèl dat je een en ander wat eerder weet zodat je in de gelegenheid wordt gesteld om je erop te prepareren.

De heer **Van Dijke**: Maar ik kan mij voorstellen dat men dan zegt: laat ze de zaak morgen even komen toelichten, dan kunnen ze het morgenmiddag naar buiten brengen. Ze hebben kennelijk haast en dat begrijpen we goed omdat de Kamer die gegevens moet hebben. Het gaat in feite om een communicatiestoornis die wij morgen goed kunnen maken. Kom, laten wij hier niet verder over zeuren. Is het zo gegaan?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Dat is op deze manier niet aan de orde geweest.

De **voorzitter**: De SAL of de staatssecretaris wist dat de Kamer belangstelling had voor die rapporten, hetgeen niet verwonderlijk was.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik wist op dat moment absoluut niet of de

Kamer iets van die rapporten wist. Ook wist ik niet of de Kamer wist dat ze eraan zaten te komen.

De heer **Van Dijke**: U kon toch een begin van een vermoeden hebben dat de Kamer hiervoor belangstelling zou hebben?!

Mevrouw **Mulock Houwer**: Dat is zeker zo.

De **voorzitter**: De staatssecretaris zei ons de vorige week: die rapporten kwamen mij buitengewoon goed van pas...

Mevrouw **Mulock Houwer**: Dat is op dat moment niet zo uitgesproken.

De **voorzitter**: Neen, ook wij vonden die uitspraak een beetje merkwaardig. U bent er helder in en zegt: wij beseften goed dat het verschijnen van die rapporten op dat moment op z'n minst ongelukkig was in het licht van wat er die week in de Kamer aan de hand was.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik heb ook al eerder de indruk gekregen, dat u dacht dat daar een ander soort reactie en actie op genomen zou moeten worden. Het is de goede gewoonte om zo'n onafhankelijk orgaan niet te beïnvloeden, noch om iets tegen te houden, noch om iets te versnellen. In de goede omgang met het CTSV hoort, dat niet afhankelijk van of het goed uitkomt of niet er invloed wordt uitgeoefend op het moment van uitbrengen. Het was voor mij zowel op vrijdag als op maandag heel logisch, dat er geen concrete acties op volgden.

De heer **Van Walsem**: Het was alleen oorlog!

Mevrouw **Mulock Houwer**: Dat wist ik toen niet. Ik zei al dat de heer Van Loo mij niet had gemeld dat hij een overleg had gehad. Ik denk dat ik dat drie maanden later pas heb vernomen.

De **voorzitter**: Het CTSV laat weten en het kon bekend zijn, dat men die rapporten wilde uitbrengen, los van de vraag of dat met een persconferentie zou gebeuren, een paar dagen, kort voor de behandeling van de WULBZ in de Kamer. Dat wilde het CTSV misschien wel om zichzelf te positioneren, daar kun je over twisten, maar ook om de Kamer te

gerieven, zullen wij maar zeggen. Was het dan niet gepast als de staatssecretaris – ik sluit aan bij hetgeen de heer Van Dijke zegt – kennis nemend van de inhoud van het rapport het eigenlijk zelf hoffelijk had gevonden – wat heet; het staatsrechtelijk correct had gevonden – om die rapporten naar de Kamer te geleiden?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Nu zegt u een paar dingen die niet kloppen. U zei: kennis nemend van de inhoud van het rapport. Niemand had op die maandag kennis van de inhoud van het rapport.

De **voorzitter**: Dat had georganiseerd kunnen worden.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Dat zijn hypothetische situaties.

De **voorzitter**: Ze waren klaar.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Een hypothetische situatie!

De heer **Van Dijke**: Nee, dat is niet hypothetisch. Het had gekund wanneer er een belletje van het ministerie naar het CTSV was geweest: "moet je eens luisteren; wij hebben gehoord dat die rapporten eraan zitten te komen, dat jullie dat heel snel willen doen; wij begrijpen dat, maar laten wij elkaar nu even bijpraten, want dan kan de staatssecretaris indien journalisten eraan vragen er een bepaalde reactie op geven". Het was uitsluitend een communicatieprobleem. Althans, dat hebben wij van een aantal mensen begrepen. Dat zegt u nu ook weer: niet de inhoud, maar het feit dat er niet gecommuniceerd werd. Welnu, daar kon u wat aan doen. Eén telefoontje en de zaak was beklonken en de rapporten konden komen.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Op dat moment was niet bekend op welke dag het uit zou komen. Het had best drie, vier dagen kunnen duren. De aanduiding "komende dagen"...

De heer **Van Dijke**: Het was wel bekend, want ze zouden voor de behandeling in de Kamer komen. De behandeling in de Kamer stond gepland voor woensdag of donderdag.

Mevrouw **Mulock Houwer**: De boodschap dat het voor de behande-

ling in de Kamer zou gebeuren hebben wij niet vernomen. Wij hebben, zoals ik op maandagochtend ook heb gemeld, alleen maar "binnenkort" gehoord en "komende dagen". Dat staat in het SAL-verslag.

**De voorzitter:** De heer Van Loo krijgt van de heren Czyzewski en Jakobs de informatie, dat het college voornemens is om op maandag – uiterlijk dinsdag, maar het plan was maandag – een besluit te nemen over de concepten, die vanaf dat moment geen concept meer zouden zijn. Hij schrikt daarvan, lees ik van de heer Czyzewski, en vindt het nodig om vanwege de collegiale verhoudingen zijn collega Van Loo daarover te informeren. Het zou snel gebeuren. Het zou die maandag plaatsvinden. Oogmerk was: concept eraf; besluit! Dat was het motief om de heer Van Loo te informeren. De heer Van Loo heeft dat helder begrepen en schendt een beetje de vertrouwelijkheid, want er was een halve afspraak. Dat lag ook in de rede, denk ik. Als loyaal ambtenaar meldt hij het u. Het is van belang voor de SAL-vergadering voor maandag. Dat doet hij niet voor niks. Het was niet: er komen ooit rapporten aan. Nee, de bedoeling van het bestuur is, dat gepland wordt dat ze verschijnen vóór de behandeling van de WULBZ in de Kamer, dus uiterlijk op maandag of dinsdag. Dat spoort met de notie in het SAL-verslag: uitgerekend dezer dagen. U was zich ervan bewust dat het oogmerk van het CTSV was, kon het zijn goedgekeurde, rapporten klaar te hebben. Dat had toch aanleiding kunnen zijn om in gemeen overleg te raken met het bestuur van het CTSV, om de kennisoverdracht die met die rapporten gepaard ging te regelen? Uw reactie was vooral: uitgerekend nu, het komt ons niet uit.

**Mevrouw Mulock Houwer:** Zo'n soort discussie van "moeten wij niet dit of moeten wij niet dat?" hebben wij daar niet over gehad.

**De voorzitter:** Helder!

**Mevrouw Mulock Houwer:** Het punt was: dit is een overval; wij moeten het daar eens goed over hebben. Verder is het de vrijheid en de bevoegdheid van het CTSV om te bepalen wanneer er een rapport

komt en of de inhoud op die dag al dan niet al goed was.

**De voorzitter:** Helder! Op 20 november krijgt u een telefoontje van mevrouw Van Leeuwen.

**Mevrouw Mulock Houwer:** Nee!

**De voorzitter:** Met het verzoek om de staatssecretaris te kunnen informeren over... Als het niet goed is, mag u het zeggen.

**Mevrouw Mulock Houwer:** Over maandag 20 november hebben wij het dan?

**De voorzitter:** Dat is wat op mijn vragenlijstje staat.

**Mevrouw Mulock Houwer:** Op diezelfde maandag 20 november dat ik 's morgens de boodschap in de SAL heb gebracht, was ik vanaf 's middags twee uur weg naar Friesland. Ik ben op die hele maandagmiddag en -avond helemaal niet bereikbaar geweest.

**De voorzitter:** Mevrouw Van Leeuwen zoekt die maandag contact over de wenselijkheid, die rapporten aan te kunnen bieden aan de staatssecretaris en om overleg te hebben hoe het nu verder moest met die rapporten. Zij zoekt contact met het departement. Ons is geworden dat zij met u contact heeft gehad. Maar dat is niet het geval?

**Mevrouw Mulock Houwer:** Kan niet! Onmogelijk! Het is ook niet zo.

**De voorzitter:** Heeft u enig idee met wie wel? Mogelijkerwijs met de secretaresse van de staatssecretaris, maar...

**Mevrouw Mulock Houwer:** Ik heb hier nog nooit van gehoord. Ik weet het niet.

**De voorzitter:** Dan laten wij dit even zitten. Hebben mijn collega's op dit dossier nog een enkele aanvullende vraag?

**De heer Klein Molekamp:** Eén vraag ben ik daarnet vergeten te stellen. Ik heb nu begrepen dat u op 15 november een gesprek heeft gehad met de heer Czyzewski. Op de 17de heeft hij de Ziektewet aangekaart bij de heren Van Loo en Eijlander. Heeft u zich bij de

terugkoppeling hoe dit allemaal is gegaan nooit afgevraagd waarom hij het niet in het gesprek met u op de 15de gemeld heeft?

**Mevrouw Mulock Houwer:** Ik denk dat het op 16 november was, maar dat is na te zoeken.

**De heer Klein Molekamp:** Nog gemakkelijker!

**Mevrouw Mulock Houwer:** Nee, ik heb mij dat niet afgevraagd. Dat gesprek ging, zoals ik u al zei, over een cluster van problemen in relatie met het veld en met zijn persoonlijke problemen. Ik kan mij niet herinneren dat het aan de orde is geweest. Ik vond dat ook niet zo vreemd, want ik vond het van een andere orde.

**De heer Klein Molekamp:** Ik vraag het in die betekenis, ik zeg het nogmaals, omdat hij op de 14de al de politieke lading van het rapport heel goed onderkend had. Ik had mij kunnen voorstellen dat hij als hij op de 16de een gesprek met de directeur-generaal heeft zo'n politiek geladen rapport even aankaart. Maar dat is niet opgekomen?

**Mevrouw Mulock Houwer:** Ik herinner mij niet dat dit een punt is geweest in ons gesprek.

**De voorzitter:** Opdat wij niets vergeten: de heer Van Walssem.

**De heer Van Walssem:** Op dinsdagmorgen 21 november belt mevrouw Van Leeuwen naar de staatssecretaris. Hij zit in zijn auto. Zij legt hem het probleem van de rapporten voor. Hij zegt: ik ga even in beraad, ik bel u straks terug. Hij is op het departement en hij verstaat zich met u. Heeft u hem toen geadviseerd geen concept-rapport aan te nemen, omdat het alleen maar lastig is?

**Mevrouw Mulock Houwer:** Dat klopt! Hij zei tegen mij dat hij vertrouwelijk, informeel en als enige over concepten zou kunnen beschikken. De voorzitter had die aangeboden omdat er reeds lekkage was. Toen heb ik gezegd: wat wil je met rapporten die niet formeel klaar zijn, die jij alleen maar vertrouwelijk en persoonlijk hebt? Volgens mij kun je daar niks mee.

**De heer Reitsma:** Op 21 november belt ook mevrouw Van Leeuwen u



met de mededeling dat er is gelekt. Dat lek is er volgens haar bij het ministerie. Hoe komt mevrouw Van Leeuwen daar achter? Wat hebt u mevrouw Van Leeuwen daar meegedeeld?

**Mevrouw Mulock Houwer:** Ik heb vlak nadat ik het gesprek met de staatssecretaris had, over of hij iets met concept-rapporten zou kunnen, inderdaad een telefoontje van mevrouw Van Leeuwen gekregen, die mij zei dat er was gelekt. Toen begreep ik de relatie met hetgeen vlak daarvoor met de staatssecretaris was besproken. Zij zei: er is hier gelekt en dat moet bij jullie vandaan komen, want directeuren van SZW hebben vrijdag een overleg gehad. Dat was voor mij de eerste keer dat ik begreep dat er een overleg was geweest en dat de boodschap van de heer Van Loo niet ergens anders vandaan kwam, maar uit het overleg. Toen heb ik gezegd dat ik mij niet kon voorstellen dat de lekkage van onze directeuren kwam. Maar ik wilde er natuurlijk wel achter zien te komen wat er eigenlijk gebeurd was.

Vervolgens heeft zij mij gevraagd: wat doe je in zo'n geval? Ik heb haar toen gezegd dat het departement in dit soort gevallen de rijksrecherche wel eens wil inschakelen. U vraagt mij hoe mevrouw Van Leeuwen het wist. Daar heeft zij mij niet over gesproken.

**De heer Reitsma:** In hetzelfde telefoontje hoort u van mevrouw Van Leeuwen, dat er een samenvattende notitie, de bewuste drie A4'tjes, vrijdag naar het departement is gegaan. Hebt u toen actie ondernomen? Zei u: en nu wil ik de drie A4'tjes hebben? Dat was 21 november.

**Mevrouw Mulock Houwer:** Ik zei net al dat ik dacht: wat is er eigenlijk gebeurd op die 17de november? Ik heb toen een poging gedaan om een van de directeuren te bereiken die aanwezig was bij het gesprek op de 17de. Dat lukte niet op die dinsdagmiddag, de 21ste. Ik heb op woensdagochtend, heel vroeg, de heer Eijlander gebeld om hem te vragen: was er een overleg, waar ging het over en klopt het dat er een papier over de tafel is gegaan?

**De heer Reitsma:** Toen u daarachter kwam, hebt u toen niet direct tegen de staatssecretaris gezegd "er ligt

hier op het departement een samenvattende notitie van het bewuste rapport"? Op de 21ste dus.

**Mevrouw Mulock Houwer:** Nee, op de 22ste vernam ik pas van de heer Eijlander dat er zo'n papier over de tafel was gegaan en dat dat inmiddels bij onze directeur Analyse en Onderzoek terecht was gekomen. Ik heb daarna inderdaad laten vragen waar het was en wie er wat mee deed. Toen bleek – ook toen pas – dat een medewerker van die directie al op maandag of dinsdag – dat weet ik niet zeker – een poging had gedaan om het onderliggende rapport van die samenvatting te krijgen, omdat hij op verzoek van zijn directeur eens moest kijken waar het eigenlijk over ging. De samenvatting was namelijk maar van één rapport, en dan ook nog een zeer voorlopige.

**De heer Reitsma:** Nu even precies. Wij hebben van het departement een brief van de secretaris-generaal aan de minister en de staatssecretaris gekregen. Ondertekend, uiteindelijk: 6 maart. Ik haal de film even terug. Daar staat in: op de 21ste, na het gesprek dat Dieneke had met de staatssecretaris en waarschijnlijk aan het einde van de ochtend – dat was het bewuste telefoontje waarin u de staatssecretaris hebt geadviseerd, de rapporten niet in ontvangst te nemen – belt de voorzitter van het CTSV Dieneke Mulock Houwer. Vervolgens lek. Vervolgens er ligt een samenvattende notitie van u. Dus, de 21ste, in de loop van de dag, ongeveer om één uur, wist u dat er een samenvattende notitie op het departement was. Waarom hebt u toen niet onmiddellijk gezegd "nu wil ik dat ding hebben, het kan van betekenis zijn"? Er was toen in de Kamer al naar gevraagd, op dezelfde dag of op hetzelfde moment. Waarom hebt u toen geen actie ondernomen en waarom hebt u niet ter plekke de staatssecretaris geïnformeerd en die notitie gegeven?

**Mevrouw Mulock Houwer:** Ik zei u net dat ik op dat moment dacht: ik moet er achteraan om te weten te komen wat er op die vrijdag gebeurd is. Ik heb op dinsdagmiddag, de 21ste, geprobeerd om de heer Eijlander te bereiken. Dat lukte me niet. Hij was er niet. Ik had zelf verder andere dingen te doen. Dus pas de volgende ochtend heb ik bij hem geïnformeerd. Het leek mij niet

verstandig om ogenblikkelijk naar de staatssecretaris te gaan, als ik niet eerst eens even van de participanten aan het overleg hoorde wat er eigenlijk gebeurd was.

**De heer Reitsma:** Kunt u zich voorstellen dat een dergelijke notitie en een reactie die de heer Van Loo binnen het apparaat van het CTSV daarover heeft gegeven, beïnvloedend hebben gewerkt op de uiteindelijke besluitvorming?

**Mevrouw Mulock Houwer:** Op het moment dat ik dat hoorde, wist ik absoluut niets over de uitlatingen van de heer Van Loo. Die verbinding heb ik toen dus niet gelegd. Wat u mij nu vraagt, is achteraf beoordelen of iets invloed heeft gehad. Ik wist het op dat moment niet. De heer Van Loo heeft, zo heb ik dus achteraf begrepen, tegen die directeuren gezegd: zorg er nou voor dat in jullie overleg op maandagochtend aan de orde komt dat hier toch echt wel een verrassingsoverval is en dat er dus contact moet komen. Dat is dan een vorm van beïnvloeding, richting directeuren: meld het aan je bestuur, breng het in op maandagochtend, want wij denken dat het zo niet hoort.

**De voorzitter:** Wij hebben inmiddels begrepen dat het bestuur graag wilde versnellen. Het vond het van belang dat die rapporten op tijd naar de Kamer zouden gaan. In een proces van een week vindt er overleg plaats tussen hoge ambtenaren van beide gremia, op vrijdagmorgen. Daar wordt meer dan duidelijk dat het departement het beschouwt als buitensporig onaangenaam wat hier aan de hand is; uitgerekend nu, en het niet hebben van fatsoenlijk overleg over beide thema's. Ik laat maar even in het midden wat het belangrijkste gevonden wordt. Beide thema's worden van belang gevonden. Van Loo, topambtenaar van Sociale Zaken, zegt tegen topambtenaren van het CTSV: breng dit maandag in. Want maandag was D-Day. Toen zou het allemaal min of meer naar buiten moeten. Is het gek dat dan bij het CTSV het gevoel overheerst, het beeld ontstaat of de indruk wordt gewekt – misschien wel meer dan dat – dat de druk, het verrast zijn, het aangevallen zijn – die termen zijn gebruikt – en de druk van het departement van invloed zijn bij de uiteindelijke besluitvorming?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Dan is het een kwestie van inschatten. Ik kan mij voorstellen dat het invloed heeft, ja.

De **voorzitter**: Mevrouw Sipkes stelt nog een korte aanvullende vraag over een ander onderwerp.

Mevrouw **Sipkes**: Ik ga nog even terug naar de benoeming van mevrouw Van Leeuwen en de hele procedure daaromheen. U heeft het in een eerdere discussie met de heer Van Dijke gehad over het feit dat u een indringend gesprek heeft gehad met mevrouw Van Leeuwen over allerlei problemen die er bij de organisatie speelden. Kunt u aangeven op welke datum u dat gesprek gehad heeft?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Ik heb vóór haar benoeming een gesprek gehad met haar.

Mevrouw **Sipkes**: Welke maand, welke week?

Mevrouw **Mulock Houwer**: Vlak vóór 28 oktober. Dus tussen 15 en 28 oktober, want op 28 oktober kwam de voordracht voor benoeming in de ministerraad. De staatssecretaris had mij gevraagd om met haar een oriënterend gesprek te hebben. Hij was van plan om haar voor te dragen en ik zou met haar een gesprek hebben.

Mevrouw **Sipkes**: Tussen 15 en 28 oktober.

Mevrouw **Mulock Houwer**: Later heb ik natuurlijk vele gesprekken met haar gehad, omdat wij samen de selectie deden.

Mevrouw **Sipkes**: Dat is helder.

De **voorzitter**: Mevrouw Mulock Houwer, ik dank u zeer.

Sluiting 18.40 uur



# Verslag van het openbare gesprek in het kader van de werkzaamheden van de Tijdelijke onderzoekscommissie CTSV op maandag 10 juni 1996 in het gebouw van de Tweede Kamer der Staten-Generaal te Den Haag

maandag 10 juni 1996

Aanvang 9.00 uur

Geprek 11

**Gesproken wordt met de heer Van Rooijen**

**Voorzitter: Van Zijl**

Aanwezig zijn voorts de leden van de commissie: Van Dijke, Klein Molekamp, Reitsma, Sipkes en Van Walsem, alsmede mevrouw Pe (griffier)

De **voorzitter**: Mijnheer Van Rooijen, ik heet u hartelijk welkom. Laten wij niet te lang stilstaan bij de vraag of u naar deze dag hebt uitgezien.

De heer **Van Rooijen**: Eigenlijk wel.

De **voorzitter**: Dat kan ik mij voorstellen.

Laten wij maar meteen heel zakelijk beginnen met dit gesprek. Wij doen het weer zo'n beetje als in het voorgesprek. Een collega van mij neemt het voortouw en af en toe neem ik het stokje over. De heer Van Dijke begint vandaag met u.

De heer **Van Dijke**: Goedemorgen.

De heer **Van Rooijen**: Goedemorgen.

De heer **Van Dijke**: Ik wilde u vragen: was u, toen u aantrad, bekend met datgene wat er in de NOSV stond aan vereisten voor nieuwe bestuursleden van het CTSV?

De heer **Van Rooijen**: Ja. Ik wist dat al lang voordat de wet werd aangenomen, doordat ik mij in de enquête-Buurmeijer en ook in het verloop van de nieuwe Organisatiewet sociale verzekeringen aanzienlijk had verdiept, lang voordat ik in beeld kwam voor deze functie.

De heer **Van Dijke**: Vindt u dat de vaardigheden die daarin worden opgesomd, aansluiten bij datgene wat het nieuwe bestuur in huis had?

De heer **Van Rooijen**: Ik denk het wel, althans als ik voor mijzelf mag spreken. Ik kende uiteraard de collega's niet, maar toen wij elkaar voor het eerst troffen, eind december en vooral in de eerste weken van januari, was het mij al heel snel duidelijk dat het een sterk team was, dat er inderdaad toe in staat was, de radicale breuk in het hele toezicht op de sociale verzekeringen aan te pakken.

De heer **Van Dijke**: Hebt u het niet als een manco ervaren dat niemand van u de sector van binnen uit kende?

De heer **Van Rooijen**: Integendeel, als een heel groot voordeel. Ik kan het u heel kort uitleggen, in ieder geval voor mij zelf. Ik heb de belastingdienst, een bedrijf van 30.000 mensen, van binnen en van buiten gekend en als staatssecretaris aangevoerd. Daar heb je met uitleg en toepassing van wetten te maken. Dit is voor de sociale verzekeringen eigenlijk precies hetzelfde. Deze zijn net zo complex, veranderen net zo vaak, staan net zozeer onder politieke druk en zijn net zozeer van de mensen als de belastingen. Niemand betaalt graag belastingen en iedereen wil graag een uitkering waar hij recht op heeft, maar ook niet meer dan dat, zou ik zeggen.

De heer **Van Dijke**: U hebt het dus niet als een manco ervaren dat u in een voorgaande functie niet aan den lijve hebt ondervonden dat er, zoals

de staatssecretaris het noemde, een potentieel vijandig gebied was?

De heer **Van Rooijen**: Dat het een potentieel vijandig gebied was, had de enquête-Buurmeijer al duidelijk gemaakt. Dat heeft niets te maken met wie dan ook die in het bestuur had gezeten. De enquête-Buurmeijer heeft duidelijk gemaakt dat er op het terrein van het toezicht op de sociale verzekeringen radicaal een breuk met het verleden moest worden gemaakt. Ik denk dat u als commissie, als Kamer en als politiek goed moet beseffen dat dit aan de orde was en moet blijven. Ik ben er dan ook benieuwd naar hoe de politiek straks oordeelt over datgene wat er het eerste jaar met het CTSV is gebeurd, helemaal daargelaten welke positie het bestuur en anderen als onderdelen ervan hebben ingenomen. Daar gaat het om. Ik denk dat het ook vandaag daarom gaat. Die radicale breuk heeft de politiek gewild. Het zijn de belastingbetalers die nu na veertig jaar van de politiek te horen hebben gekregen dat zij ervoor zal zorgen dat er mensen komen te zitten die goed toezicht houden op 160 mld. Wij noemen ons wel eens de drie van het toezicht van de 160 mld., om andere beeldspraak uit de media maar even terzijde te laten. Daar gaat het om; daarvoor zijn wij gedrieën ingehuurd: om voor de belastingbetaler ervoor te zorgen dat de premies, die 80 mld., goed geïnd worden en dat de uitkeringen van 80 mld. op de goede plaats terechtkomen, niet meer, maar ook niet minder.

De heer **Van Dijke**: Dat is helder. U beschouwt het dus als een voordeel dat u een relatieve buitenstaander was. Als u dan op dat terrein een

functie krijgt, ligt het voor de hand dat er een adequaat inwerktraject wordt uitgezet. Wat kunt u hiervan zeggen? Bent u ingewerkt? Hebt u een dossier ontvangen dat de overgang regelde? Kon u daarvan kennisnemen zodat u zich goed kon voorbereiden op de nieuwe functie?

De heer **Van Rooijen**: Nee. Het is evident dat het hieraan in alle opzichten heeft ontbroken. Er zijn verzachtende omstandigheden voor het departement en de bewindslieden. Doordat de Eerste Kamer pas na de verkiezingen en na de formatie het wetsontwerp na een lange tijd van onzekerheid uiteindelijk heeft goedgekeurd, kwam het departement wat in tijdnood. Dit mag echter nooit een excuus zijn om de voorbereidingen voor het starten van een nieuwe organisatie niet serieus ter hand te nemen.

Ik hoorde mevrouw Mulock Houwer vrijdag zeggen dat het departement, toen de wet eindelijk klaar was, alweer andere prioriteiten had, zoals de Ziektewet. Toen kreeg ik de indruk: de wet is er nu door en het CTSV en het bestuur moeten maar zien hoe zij zich redden. Dat lijkt mij ook wel het goede beeld. Wij hebben in de paar weken voor 1 januari vrijwel geen contact met het departement gehad, zeker niet de twee leden buiten de voorzitter. Er was toen één ambtelijk gesprek en geen gesprek met de staatssecretaris. Ik zeg niet dat dit had gemoeten, maar bij het begin van zo'n zware klus, van zo'n nieuwe organisatie, van een nieuw bestuur had men heel wel eens kunnen aangeven wat hij van ons verwachtte. Ik heb het echter niet als een grote handicap gezien; het was ons wel duidelijk.

De heer **Van Dijke**: Beseft u dat u met deze woorden recht voor zijn raap zegt dat de staatssecretaris in het debat van 28 maart niet de waarheid heeft gesproken?

De heer **Van Rooijen**: Ik zeg slechts, zoals ik u al eerder heb verteld, dat wij slecht voorbereid zijn op deze klus. Ik ben eind november gebeld en had, geloof ik, twee dagen bedenktijd. Begin december kwam de zaak rond. Wij hebben verder geen enkele informatie van het departement gekregen. Zoals ik al zei, hadden wij een kort gesprek met twee ambtenaren, waarin het voor een deel nog over de rechtspositie

ging, een heel bijzonder onderwerp, dat heel Nederland al heel lang bezighoudt. Dat is echter absoluut een onbelangrijke zaak. Dat is standaard, ambtelijk, en daar hebben wij verder niet eens naar gekeken. Over de inhoudelijke zaken zijn ons wel een paar boodschappen meegegeven die eigenlijk al uit de stukken te halen waren. Wij zijn wat dit betreft dus gewoon niet ingewerkt.

De heer **Van Dijke**: De staatssecretaris zegt dat hij u ordentelijk heeft ingewerkt en dat er vele gesprekken hebben plaatsgevonden. Hij zegt ook dat hij hoogstpersoonlijk het bestuur heeft voorbereid op het potentieel vijandige gebied en dat hij u persoonlijk hiervan in kennis heeft gesteld en op de hoogte heeft gebracht van datgene wat u te wachten stond. U zegt nu dat dit niet waar is.

De heer **Van Rooijen**: Er heeft een gesprek met de staatssecretaris plaatsgevonden, dat eigenlijk een beetje los stond van de benoeming. Het vond wel rondom die tijd plaats. Dan was er het gesprek met mevrouw Mulock Houwer en mevrouw Van Leeuwen. Dat was het oriënterende gesprek. Daarin zijn natuurlijk zaken aan de orde gekomen. Nadien is er een ambtelijk gesprek geweest, nadat de beslissing was gevallen dat ook ik onderdeel van het bestuur zou uitmaken.

Waar ik op doelde, was een overdrachtdossier van het departement voor de nieuwe bestuursleden die met de nieuwe klus aan de gang gingen. Zo'n dossier hebben wij onlangs ook voor het interimbestuur gemaakt. Hiervoor hadden wij overigens maar een paar dagen de tijd en niet een jaar, zoals het departement. Wij hebben zo'n dossier dus niet gekregen. Er heeft ook geen gesprek met de staatssecretaris plaatsgevonden in december. Pas eind januari is het eerste contact geweest.

De **voorzitter**: U sprak van verzachtende omstandigheden; dat siert u. Toch hebt u in het voor-gesprek een kwalificatie gegeven aan het inwerkproces begeleid door het departement. Het lijkt mij goed om die hier te herhalen: u hebt het "onder de maat" genoemd. Tot twee, drie keer toe hebt u dit herhaald.

De heer **Van Rooijen**: Ja. Dit sloeg overigens niet op de secretaris-generaal, die toevallig mevrouw De Maat heet.

De **voorzitter**: Waar sloeg dat "onder de maat" dan precies wel op?

De heer **Van Rooijen**: Dat zei ik al. Als men het bij de benoemingen op één gesprek houdt en na de benoemingen op een kort gesprek ergens in de namiddag, en verder geen enkel stuk aanbiedt behalve een notitie van tien kantjes die in heel grove lijnen de NOSV weergeeft, zeg ik: dat is gewoon niets. Er hoort een overdrachtdossier te zijn waarin gewoon de problemen, de risico's, de problemen in het veld, de sterke en zwakke kanten in het veld, de problemen in de organisatie worden geschetst. Het is nu wel duidelijk dat de problemen van het apparaat van de SVR immens waren. Wij kregen niets daarvan te horen en moesten dus in het diepe springen. Er is wel gebleken dat wij niet bang zijn; wij hebben dat gewoon gedaan. Het heeft ook voordelen. Ik heb het in mijn carrière bij Shell ook geregeld meegemaakt. Het komt wel vaker voor en het kan zelfs de cultuur van een bedrijf zijn, maar dan moet het wel een goedlopende organisatie zijn. Daar was bij het CTSV geen enkele sprake van.

De **voorzitter**: Dat u de kwalificatie "onder de maat" gebruikt, lijkt mij iets te zeggen over de extra handicap die u kreeg toen u aan deze lastige klus begon.

De heer **Van Rooijen**: U legt mij die woorden in de mond. Ik wil u niet tegenspreken.

De heer **Van Dijke**: Er was een afgevaardigde in het debat van 28 maart die zei: u hebt na het aantreden van het nieuwe bestuur een halfjaar de andere kant uit gekeken. Kunt u zich vinden in het beeld dat deze spreker oproept?

De heer **Van Rooijen**: Ik weet niet waarop u precies doelt. Wij hebben in ieder geval vooruit gekeken, dus linksom noch rechtsom. Wij wisten waar het veld lag, wij wisten wat wij daar moesten doen. Dat hebben ze uiteraard ook gemerkt. Niemand vindt toezicht leuk. Het eerste wat van een toezichthouder wordt

verwacht, is dat hij kan kijken, dat hij ergens zicht op heeft en dat hij ergens op toeziet. Mensen die denken dat wij dat niet konden, hebben het wat dat betreft mis. Maar wellicht bedoelde men dat toezicht pijn doet. Niemand zit op toezicht te wachten.

De heer **Van Dijke**: U heeft met het ministerie geen innige band gevoeld met betrekking tot het op de rails zetten van de NOSV, de nieuwe wet? Het ministerie was u niet behulpzaam en begeleidde u niet op dat punt?

De heer **Van Rooijen**: Nee, maar ik weet ook niet of dat als je er eenmaal zit zo nodig is. Je hebt dan toch je eigen verantwoordelijkheid.

De heer **Van Dijke**: Maar de staatssecretaris zei dat hij u met name over het eerste halfjaar intensief begeleid heeft.

De heer **Van Rooijen**: Nee. Dat is ook niet waar. In het verslag van het eerste gesprek met de staatssecretaris, van eind januari, staat aan het slot dat wij elkaar vier keer per jaar zullen ontmoeten. Dat lijkt mij voor een ZBO-situatie alleszins redelijk. Er moeten wel heel bijzondere aanleidingen zijn, wil je met elkaar verder verkeren, van de ene of van de andere kant. Ik denk dat het ook een zuivere start was. Wij hebben ook niet gezegd: staatssecretaris, help ons alsjeblieft in de komende maanden, anders redden wij het niet. Wij hadden in januari al heel grote problemen ontdekt in de organisatie. Het verslag van januari beslaat één kantje. Dat verslag is overigens van de kant van de voorzitter gemaakt. Er is geen verslag van het departement.

De heer **Van Dijke**: U had geen behoefte aan steun vanuit het ministerie in dat potentieel vijandige gebied?

De heer **Van Rooijen**: Dat is iets heel anders. Ik denk dat het geleidelijk aan duidelijk werd. U gebruikt het woord "steun". Ik zou het willen omschrijven "minder last van".

De heer **Van Dijke**: U heeft last gehad van het ministerie?

De heer **Van Rooijen**: Ja, in die zin dat het departement met name in het

tweede halfjaar, natuurlijk ook door druk vanuit het veld, zich wat ongemakkelijk begon te voelen. Toen dachten wij: zijn wij nu een zelfstandig bestuursorgaan met een eigen verantwoordelijkheid? Of hoeft de heer De Jong maar de hele middag bij mevrouw Mulock Houwer te gaan zitten klagen over het bestuur? Dat heeft mevrouw Mulock Houwer mij zelf verteld. Dat was op de dag van het afscheid van de vorige secretaris-generaal. Dan komen zij in de problemen, niet zozeer wij. Wij komen daardoor misschien ook wel in de problemen, maar dat is een afgeleide.

De heer **Van Dijke**: Daarover komen wij straks nog uitgebreid te spreken. Ik wil nog even terug naar de twee dagen bedenktijd die u kreeg. Eind november werd u gebeld. U kreeg twee dagen bedenktijd. Toen moest het maar gaan. Had u niet eerder contacten gehad over deze job, met wie dan ook?

De heer **Van Rooijen**: Het was bekend dat ik op zichzelf geïnteresseerd was in een functie in dit bestuur. Maar dat was het enige.

De heer **Van Dijke**: U heeft geen min of meer open sollicitatie gedaan richting zo'n functie?

De heer **Van Rooijen**: Wat ik u net zei. Dat was bekend.

De heer **Van Dijke**: Dat is het enige?

De heer **Van Rooijen**: Ja, blijkbaar ook op het departement. Mijn naam is blijkbaar ineens op een lijstje gekomen. Maar het feit dat er zo'n kortelings telefoontje kwam, geeft wel aan hoe...

De heer **Van Dijke**: Paniekerig...

De heer **Van Rooijen**: Nee. Hoe snel men moest handelen toen eenmaal de NOSV was aangenomen.

De heer **Van Dijke**: U treedt zo'n nieuwe organisatie binnen, die op zichzelf al een tijdje bekend is met het feit dat straks, per 1 januari 1995, een nieuw type toezicht moet ontstaan. Ik neem aan dat u hebt aangetroffen dat men intensief had nagedacht over het feit dat er een nieuwe organisatie moest komen en dat men in de voorbereiding daarop

al een en ander gereed had. Kunt u daar iets van zeggen?

De heer **Van Rooijen**: Het een en ander geregeld? Het ging meer om "geregeld" dan om "een en ander". Ik hoop dat u dit een beetje begrijpt.

De heer **Van Dijke**: Kunt u dat toelichten?

De heer **Van Rooijen**: Er was hier, anders dan van het departement, wel een uitvoerig dossier, het inmiddels befaamde dossier Nieuw bestuur. Dat was naar mijn gevoel min of meer een herschrijven van wat in de wet, in de wetsgeschiedenis en in de toelichting stond, met daarachter gevoegd een organisatorische aanpak. Daar sloeg mijn woord "geregeld" met name op. Wat ook daar ontbrak, was een overdrachtsdossier. In dat document was niets te vinden van de bestaande problematiek, zoals het bestuur van de SVR, leiding van de SVR en het apparaat – met name de eerste twee – vonden. Het was in die fase niet duidelijk hoe zij tegen de SVR aankeken: vrij turbulent intern, natuurlijk. Na de Rekenkamer, de enquête-Buurmeijer was men toch erg geraakt. Dat geldt overigens ook voor het veld. Dat had heel grote problemen. Er was zware kritiek vanuit de politiek. Dan zou je verwachten dat men een goede foto – niet een momentopname, maar een goede foto/geschiedschrijving – maakt van wat er tot dusverre is gebeurd. Die moet je dan kunnen gebruiken om de toekomst van het CTSV goed te begeleiden. Ook dat hebben wij niet aangetroffen. Er zijn geen gesprekken geweest, ook wat mij betreft, voor 1 januari, met het bestuur van de SVR of met de ambtelijke leiding. De voorzitter heeft wel enkele contacten gehad. Dat was ook logisch, dat was eerder in beeld. Hoewel, die contacten waren vooral in december. Er was dus geen overdrachtdossier. Dat vond ik op zichzelf een zware handicap. Niet dat ik er verder last van had, maar het is gewoon een objectief feit. Het lag er in ieder geval niet, daargelaten wat je ervan vindt. Ik heb het dossier Nieuw bestuur gelezen, ook recent nog eens. Als je de kamerstukken al kende – en die kende ik al – haal je daar niet zoveel nieuws uit.

De heer **Van Dijke**: Maar de nieuwsbrieven en met name hoofdstuk 4 van het dossier Nieuw

bestuur gaven u geen helder beeld van wat u aantrof?

De heer **Van Rooijen**: Nee, want in hoofdstuk 4 werd alleen maar gesteld: wij gaan het nu zo doen. De andere oplossingen die er waren, waren nauwelijks genoemd. Ik herinner mij dat wij op de hei zaten om met elkaar naar de toekomst van het CTSV te kijken. Iemand had het er toen ineens over: wij hebben eerder in de zomer een ander organisatiemodel voor ogen gehad. Toen riep iemand in de zaal: nieuwsbrief 11. Vervolgens hebben wij gezegd: het zou misschien wel aardig zijn als het nieuwe bestuur daar ook eens kennis van neemt. Toen is er gebeld naar Zoetermeer. Vervolgens is per fax nieuwsbrief 11 gekomen. Een uur later merkten wij al dat er nogal onrust ontstond in de organisatie: wat krijgen wij nu, het bestuur zal het toch wel paraferen, het zal toch niet nadenken en andere scenario's bekijken die wij intern ook al bekeken hebben? Overigens blijkt achteraf dat wij ons goed konden vinden in nieuwsbrief 11, met name het punt: niet drie directies voor de drie onderdelen van het toezicht. Er zou één geïntegreerd toezichtbedrijf met een eenhoofdige leiding moeten komen. In die zin voldeed het dus ook niet aan voldoende informatie.

De heer **Van Dijke**: Dat was dus niet het overdrachtdossier waarover u eigenlijk de beschikking zou moeten hebben?

De heer **Van Rooijen**: Nee. Ik denk dat u dat terecht opmerkt. In zo'n overdrachtdossier zou hebben kunnen zitten: dit is het eindvoorstel dat wij doen. Het was nog niet een formeel besluit, hoewel het daar dichtbij lag. Men had kunnen stellen: wij hebben een paar andere scenario's, waarover wij graag de eerste weken eens intensief willen praten met het bestuur, bijvoorbeeld tijdens de heidagen. Nee, er lag voor: de agenda van januari, de eerste week voor de heidagen. Daar hebben wij om gevraagd. Het was een initiatief van ons. Er was helemaal niets gepland. Er lag een formeel vergaderdossier. Er zouden een paar besluiten worden genomen, onder andere over contra legem. Dat lag toen al voor. Er lag niets in de zin van: wij gaan eens een aantal scenario's voor de organisatie bekijken. Ook lag niet de

vraag voor: hoe gaan wij het toezicht aanpakken? Een toezichtfilosofie was er niet, een toezichtbeleid was er niet. Kortom, er was niet nagedacht over het vorm en inhoud geven aan het toezicht. Dat heeft Van Veen in december overigens ook letterlijk tegen mevrouw Van Leeuwen gezegd. Dat was voor ons reden om ook daar onmiddellijk over te beginnen. Dat zal duidelijk zijn.

De heer **Van Dijke**: Maar u kunt wel begrijpen dat de organisatie, vooruitkijkend naar het nieuwe wat komen moest, zelf ook in onzekerheid verkeerde over wat er moest worden aangepakt en wat niet, en over wat er moest worden overgelaten aan het nieuwe bestuur en wat juist niet?

De heer **Van Rooijen**: Ja, maar u zult zich de opmerking van de heer Fase in dit verband herinneren. Ik vind overigens dat hij vorige week meer voltreffers in die richting heeft gemaakt. Ik vond hem trouwens in alle opzichten redelijk helder wat de inhoud betreft. Dat was hij blijkbaar ook naar de voorzitter. De heer Fase heeft dat toen ook tegen de ambtelijke leiding gezegd, typisch vanuit het bestuur gezien. Hij was de eindverantwoordelijke. Hij zei – en die opmerking begreep ik wel en niet –: ik ben een bestuurder, ik ga niet meer over het dossier en de benoemingen. U zult zich dat allemaal herinneren. Maar hij zei tegen de algemeen secretaris: pas op dat je het bestuur hiermee begin januari confronteert, want dat werkt averechts. Hij heeft ook gezegd dat hij zich kon voorstellen dat het nieuwe bestuur zich overvallen voelde door dat dossier. Ik denk dat wij het daar verder even bij moeten laten. Ik kan mij daar helemaal in vinden. Het kan natuurlijk niet.

De heer **Van Dijke**: Maar u vond het dossier Nieuw bestuur te kort schieten?

De heer **Van Rooijen**: Ja. Nog sterker. Ik heb de inleiding van hoofdstuk 4 er even bij gehaald. Het was een brief van 6 december over de organisatiestructuur. Daar staat dat de vormgeving van de relatie en de verantwoordelijkheidsafbakening tussen het management en het college – dus het bestuur – nog punt van gedachtenvorming was. Daar had men dus nog helemaal niet over

nagedacht. Maar er werd wel gezegd dat er voor het college één eindverantwoordelijke functionaris is, de algemeen directeur. Op blz. 3, onderaan, staat dat vanuit het verleende mandaat directeuren, voorafgaand aan de rapportage aan het college, per kwartaal rapporteren aan de algemeen directeur. Dus de mensen onder hem rapporteren per kwartaal. En dan komt het: de algemeen directeur rapporteert per kwartaal op basis van programma- en budgetverantwoordingen van de directeuren aan het college. Dus per kwartaal!

Voorzitter! Ik heb dat in december al gelezen, want eind december kregen wij het dossier. Ik dacht toen: wat moeten wij daar eigenlijk doen?

De heer **Van Dijke**: Dus u vond dat die structuur niet paste bij dat wat van u als nieuw bestuur werd gevraagd.

De heer **Van Rooijen**: Voorzitter! Die structuur paste niet bij de opdracht die de wetgever had gegeven...

De heer **Van Dijke**: Wat vindt u ervan dat dat dossier ter kennisname op het ministerie was aangeboden en dat daar positieve geluiden werden gehoord over dat dossier? Men was het eens met wat daarin stond. Men zei: een goed idee, een goed plan, gaat u voort.

De heer **Van Rooijen**: Tja, ik heb daar eerder ook al het mijne van gezegd. Als men vond dat het dossier Nieuw bestuur goed was, hoewel ik dat in de brief niet helemaal lees, want dat is een wat ontwijkende ambtelijke brief...

De heer **Van Dijke**: Maar het wordt toch in ieder geval niet sterk afgewezen.

De heer **Van Rooijen**: Dat ben ik met u eens. Maar als men het daarover eens is, vind ik het onbegrijpelijk van het departement, dat het zich in deze richting heeft uitgelaten, mede gelet op het feit dat het departement dit zo'n zware klus vond. Mevrouw Mulock Houwer heeft vorige week gezegd, dat in het wetsontwerp was opgenomen dat er vijf bestuursleden moesten komen, omdat er een zware taak lag voor het toezicht op het veld en er sprake was van een organisatie met grote problemen, de SVR. Zij zei: daarom

hadden wij voor vijf bestuursleden gekozen. Een betere motivering heb ik niet eerder gehoord. Uiteindelijk heeft men in de wet het aantal van drie bestuursleden opgenomen. Daar kan ik mij wel iets bij voorstellen, maar het is natuurlijk evident, dat als er een bestuur van drie leden komt, terwijl het aanvankelijk de bedoeling was dat er een bestuur van vijf leden zou komen, full-timers die goed voor hun functie betaald zouden worden, die bestuurders dan ook inderdaad hun opdracht zouden uitvoeren. En ja, dan wordt het dringen aan de top als er een algemeen directeur en nog eens drie zware directeuren bij komen. Dat zijn er namelijk nog eens vier. Dan zijn er al zeven mensen aan de top. Daar komen nog eens de mensen voor de indirecte diensten bij, want die drie directeuren waren alleen maar voor toezichts-onderdelen. Daarnaast heb je nog de hele ondersteuning die bijna even groot is als het directie-toezichtbedrijf, dus iets meer dan honderd mensen voor toezicht en iets minder dan honderd mensen voor de ondersteuning. Daar zaten ook nog enkele afdelingshoofden bij. Dan sprak je al gauw over een ambtelijke top van een man of zeven met daarboven een bestuur van drie.

De heer **Van Dijke**: Dat werd topzwaar.

De heer **Van Rooijen**: Dat werd topzwaar. Ik wil er overigens iets bij zeggen. Over de heer Czyzewski komen we nog wel te spreken, maar ik wil nog iets zeggen in verband met een opdracht die hij had gegeven. Die gaf hij overigens in overleg met ons, want zo gingen we ook met elkaar om. Die opdracht had te maken met de informatietechnologie en de informatica. Toen is een organogram opgesteld. Ik kan die voor de camera laten zien. Met dit organogram is een organisatie getekend waar het bestuur naast de algemeen directeur was getekend in plaats van erboven.

De heer **Van Dijke**: Daarover komen we nog te spreken.

De heer **Van Rooijen**: Collega Van Otterloo heeft het bestuur op dit organogram het wormvormig aanhangsel genoemd. Een betere beeldspraak kan ik niet verzinnen. Maar zelfs na elf maanden was het sommigen, en niet de eerste de

beste, nog steeds niet duidelijk wat de positie van het bestuur was. Toen wij kwamen hadden wij de indruk dat men zich heel erg bezig had gehouden met de vraag: hoe richten wij de organisatie ambtelijk in, vanaf de algemene secretaris naar beneden? Uit de zin die ik zojuist citeerde, blijkt dat men over de relatie tussen bestuur en het ambtelijk apparaat helemaal niet had nagedacht, behalve mijnheer Hermans blijkbaar. Hij zei vorige week tegen deze commissie: daar hadden ze wel een idee over. Het leek hun wel goed – ze wisten ook niet om welke namen het ging en gelukkig ging het dus om een uitspraak zonder aanzien des persoons – dat het nieuwe bestuur, er uiteindelijk toch maar moest komen. We zijn ook met blijdschap ontvangen; dat was in het begin zo. Maar men zei: laten ze alsjeblieft op afstand gaan zitten, want die deskundigheden... enfin, laat ze maar op afstand gaan zitten.

De heer **Van Dijke**: Maar het feit dat het ministerie zich hierover in deze termen uitliet, mag het vermoeden rechtvaardigen, dat men op het ministerie in die richting dacht.

De heer **Van Rooijen**: Hiermee kom je op een geheel ander probleem. Wellicht is het weleens in een brief geschreven, maar het is vaak door velen gezegd en uiteindelijk is dat ook door de hoofdverantwoordelijke en de enig verantwoordelijke, namelijk de staatssecretaris, naar voren gebracht: er zat vaak veel licht tussen het een en het ander. De staatssecretaris heeft ons in ieder geval vorig jaar nog gezegd – en het was logisch dat hij dat zei –: bestuur, u bent echt voor alles verantwoordelijk; ik spreek u op alles aan. Daarbij past niet het beeld van de heer Fase: het bestuur is niet verantwoordelijk voor de organisatie enzovoorts. Wij waren wel voor alles verantwoordelijk. Uiteraard kent u de wet zeer goed en als u die erop na kijkt, zal blijken dat de bestuursleden de enig verantwoordelijken waren. In de nieuwe wet wordt zelfs niet gesproken over een eerste ambtelijke vertegenwoordiger, een algemeen secretaris, zoals bij de Algemene Rekenkamer wel het geval is. Bij de SVR was dat ook zo. In de nieuwe onderhavige wet bestaat geen algemeen secretaris.

De heer **Van Dijke**: We gaan dus

over van een oude structuur naar een nieuwe. U hebt gezegd, dat er sprake was van een waterscheiding tussen wat was geweest, dat was die stilstaande trein, een situatie waar niets van deugde, en het andere. Voortaan moest alles anders.

De heer **Van Rooijen**: Dat heb ik niet gezegd.

De heer **Van Dijke**: Maar goed...

De heer **Van Rooijen**: Nee, nee, dit wil ik even rechtzetten. Dit wordt ons wel vaker nagedragen en daarbij worden deze beelden gebruikt.

De heer **Van Dijke**: U sprak over een stilstaande trein. Dan kan ik toch niet anders concluderen dan dat er iets niet deugt, want een trein moet rijden.

De heer **Van Rooijen**: Maar u moet daarbij denken aan de beeldspraak. De heer Hermans sprak vorige week ook over een rijdende trein die wat hem betrof gewoon door kon rijden. Er zijn natuurlijk allerlei soorten treinen. Je hebt sneltreinen en stoptreinen. Wij hadden een sneltrein in ons hoofd. Daarop doelde ik toen ik zei dat de zaak stilstond. Wellicht had de heer Hermans een stoptrein in gedachten. Daarmee is het probleem intern ontstaan. Wij hadden van de politiek de opdracht van een "sneltrein" meegekregen.

De heer **Van Dijke**: Maar ook een TGV gaat langzaam van start.

De heer **Van Rooijen**: Daaraan hadden wij nog niet gedacht, want dan waren wij te ambitieus geweest. Ik hoor u almaar zeggen, dat wij te ambitieus waren en dat wij wilden scoren, maar dat is niet zo.

De heer **Van Dijke**: Maar de Toezichtkamer was ook al een tijdje bezig met iets wat op onafhankelijk toezicht moest gaan lijken.

De heer **Van Rooijen**: U heeft de heer Etty gehoord. Hij kende de organisatie minder goed dan wij. Hij kent die nu acht weken en wij kennen die vijftien maanden. Hij kwam echter tot de conclusie die wij vorig jaar al trokken: de Toezichtkamer en het toezicht in de SVR zat heel laag in de pikorde. Een scherpere omschrijving heb ik niet eerder gehoord. Ik zou die ook nooit



in de mond hebben durven nemen. Zij geeft wel aan welk beeld er was bij veel buitenstaanders. Dat was de heer Etty toen ook nog. De politiek had dat beeld ook. De instelling van de Toezichtkamer betekende een nieuwe start voor de SVR, maar daarmee werd nog lang niet beantwoord aan wat de politiek wilde. Als de Toezichtkamer in 1991 goed van start was gegaan en goed gewerkt had, had de Kamer wellicht de verstrekkende besluiten die zij heeft genomen, niet genomen.

De heer **Van Dijke**: Voor sommigen ontstond door het functioneren van de Toezichtkamer het beeld dat er een omslag in de cultuur kwam. Die omslag was zich aan het voltrekken. Ik zie dit even los van de vraag of dat snel genoeg ging.

De heer **Van Rooijen**: Daar heeft u gelijk in.

De heer **Van Dijke**: Daaruit blijkt, dat per 1 januari 1995 er niet radicaal iets anders ging gebeuren, maar dat er voorafgaande aan die datum al beweging in de organisatie zat.

De heer **Van Rooijen**: Dat ben ik met u eens. Er was sprake van een ontwikkeling. Niemand zal zeggen dat het instellen van de Toezichtkamer binnen de SVR niet een grote stap vooruit was. Dat is helder. Wat bedoelde ik aan te geven toen ik sprak over een breuk? Na het verslag van de Algemene Rekenkamer en de enquête van de commissie-Buurmeijer heeft de politiek besloten om aan de hand van de motie-Buurmeijer – het is overigens jammer dat u deze week de heer Buurmeijer niet hoort, anders zou hij dit ook nog eens kunnen zeggen en daarbij kunnen aangeven hoe een en ander nu gaat...

De **voorzitter**: Ter voorkoming van een misverstand: de heer Buurmeijer kon deze week niet. Hij is wel voor een gesprek gevraagd. Uit hetgeen hij tijdens het besloten gesprek zegt, zullen wij heel royaal putten, zodat de geluiden van zijn kant helder in onze rapportage kunnen worden verwoord.

De heer **Van Rooijen**: Het is wel lastig dat het daarbij niet om een openbaar verhoor gaat en hetgeen hij zegt niet bekend is. Voor een ieder is dat een handicap. Met de

motie-Buurmeijer werd aangegeven, dat er een breuk met het verleden moest komen: de sociale partners uit het toezicht, scherpe controle op de uitvoeringsinstanties, kwaliteitsverbetering en verlaging van de uitvoeringskosten met zo'n 4 mld. Daarop doelde ik toen ik sprak over een radicale breuk. Daarbij ging het om een opdracht die niet aan de Toezichtkamer was gegeven. Die had een veel beperkter taak.

De heer **Van Dijke**: Dat is helder. De discussie over het functioneren van het CTSV gaat altijd over de verhouding tussen bestuur en directie. In het contact tussen die twee stapelden de problemen zich op. Onder dat directieniveau zit nog een hele organisatie. Hoe typeert u de kwaliteit van die organisatie? Kunt u wat zeggen over de loyaliteit?

De heer **Van Rooijen**: Ik wil vooropstellen, voorzitter, dat als ik naast positieve ook kritische kanttekeningen maak, ik daarbij nooit een bepaald persoon in de organisatie op het oog heb. Uit met name de informatie die mevrouw Van Leeuwen heeft gekregen in de gesprekken in het najaar, in november/december, en die wij vervolgens via ons eigen gesprekken en contacten – dat waren er zeer veel; ons kan hooguit verweten worden dat we te veel gecommuniceerd hebben en dat wij te weinig autoritair waren en dat zal in de loop van de discussie nog wel blijken...

De heer **Van Dijke**: Dat kunt waarschijnlijk beter uitleggen dan met een duiding aan de hand van twee woorden.

De heer **Van Rooijen**: Ja. Uit die discussies bleek dat er, ook bij het apparaat zelf, grote zorgen waren over de kwaliteiten in de organisatie. Dat is ook wel logisch, gelet op alles wat door de Algemene Rekenkamer en met de enquête-Buurmeijer is gezegd. In het apparaat was men er ook goed van bewust dat er kwaliteitstekorten waren. De heren Fase en Van Veen, maar ook anderen hebben hierover uitvoerig gesproken en gezegd dat er veel te weinig accountants waren enzovoorts. Ik wil in dit verband een voorbeeld geven, voorzitter. Toen wij aantraden, waren er zegge en schrijve twee accountants in dienst. Later is mij bekend geworden, dat het departement zich

daarover grote zorgen maakte. Dat maakt het zich nog steeds. Het kan natuurlijk niet zo zijn dat een organisatie die toezicht houdt op 160 mld., met een of twee accountants werkt, zoals dat in de SVR-tijd het geval was. U herinnert zich dat mevrouw Mulock Houwer en andere ambtenaren hebben toegegeven dat dit ook voor hen een zorg was. Dat kan natuurlijk helemaal niet. Wij hebben er dan ook alles aan gedaan om heel snel een aantal accountants binnen te brengen. Dat is gelukt. Zij hadden het de eerste tijd overigens niet zo gemakkelijk, maar dat is op zichzelf niet erg.

Ook het hoofd van het toezichtbedrijf, de controle, was een jurist. Men heeft de heer Sureveen benoemd als hoofd van de directie rechtmatigheid. Niets ten nadele van de heer Sureveen, want ik heb meegemaakt hoe hij vorig jaar als hoofd van die afdeling de klus van de eerste accountantsverklaring heeft proberen te klaren. Het is op zichzelf echter niet voor de hand liggend dat je een jurist die overigens ook nog maar kort in dienst is bij het CTSV, de SVR, hoofd maakt van de accountantsafdeling. Daar zaten begin 1995 twee accountants. Dat is natuurlijk veel te mager. En dat is, denk ik, wat wij met elkaar over het voetlicht moeten brengen: als je zo start, start je met een gigantisch probleem. Dat moet je niemand aanrekenen. Het apparaat is niet verantwoordelijk voor de mensen die er zitten; dat is, in het verleden, het bestuur van de SVR geweest. Dat heb ik ook altijd gezegd. Wat dat betreft, zijn wij altijd heel correct met de organisatie omgegaan.

De **voorzitter**: U hebt wel eens gezegd dat u een hekel hebt aan beelden. Misschien dat wij het beeld van gebrek aan accountancy wat moeten bijsturen.

De heer **Van Rooijen**: Dat is helaas een werkelijkheid, voorzitter.

De **voorzitter**: Dat er maar één of twee waren, is een werkelijkheid. U hebt vorige week echter waarschijnlijk ook van mevrouw Mulock Houwer en anderen gehoord dat die accountancy-kennis wel werd ingehuurd. Op dat vlak gebeurde er dus het nodige.

De heer **Van Rooijen**: Ja, maar dat is niet de oplossing. Wij hebben dat

helaas in beperkte mate moeten voortzetten. Er is een budget van zo'n 2 mln. voor het extern inhuren, waarvan ongeveer 1 mln. voor de accountantsafdeling is. Dat is natuurlijk niet de goede weg. Daar kan je nog jaren mee doorgaan. Wij hebben dus snel een aantal accountants in dienst genomen. Uit alle verhalen blijkt dat het onzin is dat dit in de markt onmogelijk is. U kunt van mij aannemen dat ik er redelijk zicht op had hoe de accountantsmarkt in elkaar zat; ik heb daar namelijk dichtbij gezeten. Er is al enige jaren een groot overschot aan accountants. Die zijn dus best goed te krijgen. Wij zijn er dan ook in geslaagd om van een paar gerenommeerde kantoren een stel heel goede eager beavers binnen te halen. Dat waren jonge accountants van net in de dertig die fantastisch gescoord hebben en dat nog doen. Wij hadden er daar nog wel meer van willen hebben, maar u kunt zich ook voorstellen dat een paar van die mensen meer een geweldige onrust geeft in de organisatie. In het rapport over de interne situatie van Ety en Geurtsen van enkele weken geleden vindt u ook terug dat in de controlehoek een groot aantal mensen zit met een ervaring van zo'n jaar of twintig. Zij kenden een andere aanpak van het toezicht; zij gingen dossiers bekijken bij de uitvoeringsinstellingen en waren opgeleid met grote wetskennis. Zij waren qua opleiding en ervaring echter niet voldoende toegesneden op het nieuwe systeemgerichte toezicht. En dat geeft spanningen. Maar hoe dan ook, die accountants moesten en konden er komen. Zij zijn er ook gekomen.

Daarnaast moet je altijd accountants inhuren voor specifieke expertise. Het eerste jaar hebben wij bijvoorbeeld – dat is u niet ontgaan – een heel grote klus aan financiële regelgeving gedaan. Dat is overigens niet, zoals de heer Hermans denkt, in het eerste halfjaar gebeurd. In het eerste halfjaar is er op dat terrein niets gelukt, omdat de directie doelmatigheid niet in staat was om regelgevende producten in te voeren. En toen heeft men Jakobs ingehuurd; dat was in de tijd dat Van Kooij wegging. Toen hebben Jakobs en Van Nimwegen van Moret mij als vertegenwoordiger van het bestuur gevraagd – het was dus niet omgekeerd – of ik wilde meehelpen om die kar uit de modder te trekken.

In het overzicht financiële regelgeving – dat zijn zestien documenten – hebt u gezien dat wij in het tweede halfjaar die hele regelgeving op orde hebben gebracht. En daar hebben wij dus veel voor moeten inhuren uit dat miljoen dat bij de directie doelmatigheid beschikbaar was.

De **voorzitter**: Over wat u gepresteerd hebt, komen wij nog...

De heer **Van Rooijen**: Niet ik, maar wij!

De **voorzitter**: U als organisatie, maar u waarschijnlijk ook als deel van die organisatie.

De heer **Van Rooijen**: Dat is niet zo belangrijk.

De **voorzitter**: Ach...

Ik wil nog even terugkomen op wat is gaan heten de weerstanden in de organisatie zelf. Schetst u nog eens even precies wat er allemaal mis was en wat er te kort schoot om het werk goed te kunnen doen? U hebt al op de accountants geduid. Mensen hebben hier overigens gezegd dat die niet te krijgen waren. Daar hebt u een ander beeld van.

De heer **Van Rooijen**: Ja, dat is absoluut niet waar. Als je er in één ronde vijf in een maand kunt binnenhalen en dan niet de eersten de besten, maar mensen van gerenommeerde kantoren, dan is dat daarmee weersproken.

De **voorzitter**: De markt zou beter geworden zijn, zo is hier verteld.

De heer **Van Rooijen**: Neen, dat is absoluut niet waar.

De **voorzitter**: Het is goed dat u dat zegt, want u hebt daar een scherp zicht op. Geeft u eens aan wat er allemaal onvoldoende aanwezig was in die organisatie en wat er aan kennis ontbrak om uw werk goed te kunnen doen, wat u daaraan hebt willen doen en wat u daarbij aan weerstanden aantrof?

De heer **Van Rooijen**: Nou, dat is wel een hele vraag, voorzitter. Wij zijn met de directie en het apparaat aan de slag gegaan op de heidagen. Dat was natuurlijk een goede gelegenheid om dat te doen. Aan de hand van de notitie die was gemaakt, hebben wij geprobeerd om een beter

beeld te krijgen van de situatie. Wij hebben gezegd: wij kunnen dat dossier niet overnemen in de zin van het organisatiemodel – dat is dus de organisatiekant – en wij moeten heel snel de inhoud van het toezicht vorm gaan geven. Dat was de toezichtsfilosofie. Wij hebben Berenschot toen gevraagd om eens naar dat organisatievoorstel te kijken. Wij waren niet zo autoritair en niet-communicatief om het op onze eigen manier te doen. Wij hebben gewoon, zoals ieder ander bestuur ook zou hebben gedaan, heel voorzichtig gezegd: wij hebben er nog geen mening over; laten wij Berenschot om een second opinion vragen. Berenschot kwam tot onze verbijstering met een foto die veel scherper en veel erger was dan wij tot in de verste verte hadden kunnen bevroeden. U kent dat rapport. De NRC heeft daar een week geleden uitvoering over geschreven onder de kop: autoritair in een zeurcultuur. Het rapport-Berenschot kent u; daar ga ik dus niet op in. Dat heeft ons evenwel aanleiding gegeven om te zeggen: dan moeten wij aan de hand van dat advies tot een standpunt komen. Toen zijn wij, overigens ook in goed overleg met de organisatie en later met name de OR, tot de conclusie gekomen dat één toezichtbedrijf waarin de drie directies zouden samensmelten, de enige goede oplossing was. Dat is één.

Daarnaast hebben wij de inhoud van het toezicht intensief besproken met de organisatie. Eerst hebben wij in een reeks vergaderingen de toezichtsfilosofie besproken en vervolgens het toezichtbeleid. De toezichtsfilosofie was een heel inspirerende klus. Wij hebben dat in volle vaart gedaan. Het heeft daarna ambtelijk en ook van de staatssecretaris veel steun gekregen. Wij hebben een brief van 1 juni – u kent die – waarin de staatssecretaris con amore akkoord gaat met die filosofie. Dat is de positieve kant van de zaak. Ik noemde de OR al. De OR heeft in mei het model dat wij hadden, heel constructief en heel snel overgenomen. U moet het zich eens voorstellen: Berenschot in februari en maart; een toezichtsfilosofie in maart; en in mei ligt er, na de adviesaanvraag, al een akkoord van de OR. Ons model was 100% anders dan wat door de SVR was voorgelegd; de OR had daar eind november een kritisch of, zoals dat heet, spontaan advies over gegeven. Wij hebben dat op de hei

ook opgevraagd. De OR is dus met onze lijn meegegaan. Dat was eigenlijk allemaal prima. Ik had het eerste jaar lang ook het gevoel – dat gold voor ons alle drie – dat er eigenlijk weinig aan de hand was, ondanks alles wat hierover naar buiten was gekomen. Het eerste halfjaar was het goed. Ik geloof dat de heer Eijlander heeft gezegd dat hij van de heer Van den Akker nooit één signaal had gekregen dat er iets aan de hand was. Let wel: nooit één signaal. Dat die daarna wel kwamen, heeft zo zijn bijzondere redenen. Daar komen wij straks nog wel over te spreken. Dat was dus de situatie.

Wat aan de andere kant het beeld was, was dat de organisatie, het apparaat, in grote onzekerheid verkeerde over de eigen individuele positie. Dat is ook de reden geweest waarom wij vorig jaar een werkzekerheidsgarantie hebben geaccordeerd met de vakbonden. Niemand praat daar ooit over, maar wij hebben gezegd: wij willen rust in de tent; de eerstkomende twee jaar gaat er niemand de organisatie uit. Achteraf kun je zeggen dat je wel had moeten doorpakken en er gewoon autoritair en zonder communicatie twintig of dertig mensen uit had moeten gooien. Omdat wij hier altijd op aangekeken zijn, ook door de organisatie, wil ik hier wel zeggen dat Nico van Veen – hij is helaas de tweede week van januari overleden; wij hebben nog goede herinneringen aan hem – ons heeft verteld dat er dertig tot vijftig mensen uit moesten. Dat wil ik hier nu wel gezegd hebben. Wij hebben evenwel gezegd: dat doen wij niet; wij hebben geen enkele reden om na alles wat er al gebeurd is, nog weer eens zo'n stap te zetten; sterker nog, wij willen de mensen die hier met ons die klus moeten gaan klaren, de zekerheid geven dat er de eerste twee jaar niemand de tent uitgaat. Voor de kerst zijn er door de vorige organisatie 25 mensen op straat gezet. Er zijn echtgenotes door de organisatie gebeld met de boodschap: uw man hoeft in januari niet meer te komen. Dat was de chaos waarin de SVR verkeerde. Er was ook geen bestuur meer.

Zo zijn wij dus begonnen. Wat dat betreft, hebben wij dan ook rust willen geven. Wij hebben gezegd: wij gaan met de mensen een kwaliteits-traject in. Toen bleek echter dat de nieuwe aanpak die de politiek ons had meegegeven, namelijk een

radicale breuk met het veld, toezicht en omvorming van de organisatie, ons langzamerhand steeds meer voor de voeten ging lopen. Mijn conclusie is inmiddels dat wij, als wij zonder de SVR met een klein CTSV'tje waren begonnen, hier nog als bestuur hadden gezeten. Achteraf is het mijn conclusie dat het, doordat wij met de SVR-organisatie hebben moeten doorpakken, vanaf de eerste dag een mission impossible was. Het moest wel mislukken. Het apparaat was niet aan de maat. Geleidelijk aan bleek het ook niet in staat om te beantwoorden aan de eisen die de politiek aan ons had gesteld. Er had dus beter een klein CTSV kunnen komen. Dan hadden wij, denk ik, met een stel accountants en goede mensen uit die organisatie opnieuw kunnen beginnen, zoals ook bij het TICA gebeurd is.

**De voorzitter:** U heeft ons veel te vertellen, maar ik moet toch af en toe een vraag stellen. U zegt aan de ene kant dat er het eerste half jaar weinig opwindning was in de richting van het departement.

**De heer Van Rooijen:** Geen.

**De voorzitter:** Dat is nog minder dan weinig. De OR dacht tot mei constructief met u mee. Het was een bedrijf dat eigenlijk halsreikend uitzag naar de komst van het nieuwe bestuur. Dat is ons regelmatig verteld.

**De heer Van Rooijen:** Daar twijfel ik ook niet aan.

**De voorzitter:** Dat zijn dus de eerste maanden. Vervolgens zegt u: wij hadden beter met niets kunnen beginnen of liever gezegd met een piepkleine organisatie, zonder SVR, want het was een mission impossible. Dat is toch een beetje paradoxaal. Waar ging het dan mis? Waar ging het met de OR mis? Waar ging het mis met de heer Van den Akker, die op een gegeven moment tegen ons zei: ik voelde mij als een buffer tussen bedrijf en bestuur? Daarna is er dus wat veranderd, zowel in de houding van de OR, als in die van de heer Van den Akker. Hoe kwam dat?

**De heer Van Rooijen:** Wat ik zojuist zei, is een oordeel achteraf. Wij hadden de eerste maanden niet het idee dat wij met deze organisatie de

slag niet zouden kunnen winnen. Ik zeg slechts achteraf dat als wij met een kleine organisatie hadden kunnen beginnen, met een aantal mensen uit de SVR en een aantal mensen van buiten, ik er absoluut zeker van ben dat wij een nieuwe cultuur hadden geschapen en dat wij dan met een nieuwe organisatie in staat waren geweest om de nieuwe opdracht te vervullen. Wij hebben een goede start gehad. Wij hebben het allemaal, ook het bestuur, vervelend gevonden dat de reorganisatie langer is gaan duren dan wij wilden. Wij hadden die eigenlijk in september/oktober afgerond willen hebben, zodat wij voor het eind van het jaar met een nieuwe organisatie het tweede jaar in konden gaan. Dat is echter niet gelukt. Dat was een heel ingewikkeld en geleidelijk proces. Daar is niet één oorzaak voor, maar daar zijn er vele voor. Ik wil het als volgt samenvatten. Vanaf de eerste dag was er een afstand tussen bestuur en organisatie, met name directie. Minder tot de mensen daaronder. Wij hebben wat betreft de toezichtsfilosofie fantasisch met de afdelingshoofden samengewerkt. Daarbij kwam het dossier Nieuw bestuur overigens nooit aan de orde. Ik heb de notulen daar gisteravond op nagelezen. Er zijn meen ik tien vergaderingen geweest en het dossier Nieuw bestuur is door niemand ooit zelfs maar genoemd. Dit om aan te geven dat de toezichtsfilosofie wel degelijk iets anders is. Er is echter geleidelijk aan een afstand gegroeid tussen het bestuur en met name de directie. Waar in ieder normale organisatie het bestuur en de organisatie weer naar elkaar toe groeien, als je goed met elkaar overlegt, hebben wij gemerkt dat onze gesprekspartner een andere rol ging vervullen. De OR is geleidelijkaan verdeeld geraakt en heeft uiteindelijk het kamp van de ander gekozen. Dat bleek ook uit een communiqué dat ze op 12 januari van dit jaar uitgaven. Dat was voordat Kordes in beeld kwam en wij al bereid waren om te praten. Toen zei men: ho, ho bestuur, één ding, een eventueel vertrek van Czyzewski is voor ons volstrekt onaanvaardbaar. Toen ik dat las, dacht ik: hiermee is de OR als gesprekspartner uitgeschakeld. Men heeft zichzelf uitgeschakeld, want een OR hoort voor de organisatie op te komen en niet voor een persoon, want de belangen van de hoogste ambtenaar

in het CTSV zijn niet belangrijker dan het goede toezicht.

De heer Van den Akker heeft over een buffer gesproken. In de groeiende afstand tussen bestuur en apparaat heeft inderdaad Van den Akker steeds gezegd: ik moet daar tussen staan als een buffer. Hij heeft dat echter nooit ervaren – dat heeft hij ons verteld – als een positie, waarin hij niet kon werken. Hij is ook alleen maar weggegaan, omdat hij het voor een half jaar zou doen. Dat had hij van tevoren gezegd. Wij hadden gedacht de zaak dan rond te hebben. Het is langer gaan duren, doordat hij is vertrokken toen de reorganisatie nog niet klaar was en wij aan Czyzewski de tijd hebben gegeven om de reorganisatie zelf vorm te geven. Hij werd in juni benoemd – dat was op tijd – en hij startte in september. Wij hebben gezegd dat wij niets gingen doen totdat hij er zou zijn. Hij heeft vervolgens van ons de vrijheid gekregen om het in te richten en hij heeft van ons twee maanden de tijd gekregen om dat op een correcte manier en op zijn manier vorm te geven. Ook daar passen de termen “autoritair” en “niet communicatief” dus helemaal niet in. Hij heeft twee maanden de kans gekregen om alleen zijn eigen ideeën te vormen. De OR is gaan schuiven en de heer Van den Akker heeft nooit in beschuldigende zin over ons gesproken. Hij heeft alleen geconstateerd dat er een groeiende afstand was. Ik weet van hem – dat heeft hij onlangs nog gezegd – dat als hij er nog had gezeten, datgene wat de OR heeft uitgehaald, nooit zou zijn gebeurd.

**De voorzitter:** Ik wil nog even terug naar het eerste half jaar, toen het allemaal nog wat beter ging, in uw eigen beleving. U heeft toen aan de toezichtsfilosofie gewerkt. Is het niet vragen om problemen om, als je zo'n belangrijk document opstelt, daarbij de directie te passeren?

**De heer Van Rooijen:** Wij hebben niet gevraagd om die moeilijkheden, hoewel ik de verantwoordelijkheid daarvoor niet bij ons weg wil halen. Wij merkten de eerste weken dat er zeer zware kritiek was, ook van de OR, op de personen die in het najaar de eindverantwoordelijkheid hadden voor de SVR. Dat sloeg niet op Nico van Veen, want die was zeer zwaar ziek. Daar kan dus niemand het oog

op hebben gehad. Het waren de anderen, Van Kooij, Hermans, Sureveen en anderen, waar zware kritiek op was. Het ging daarbij om de manier waarop ze in het najaar de omschakeling voorbereidden en managete. Ik noemde al de echtgenotes van werknemers die thuis gebeld zijn dat hun man niet meer hoefde terug te komen. U moet zich eens voorstellen wat daar gebeurd is. Vervolgens hoorden wij van de afdelingshoofden – toen wij een eerste bespreking over het nieuwe toezicht belegden, waar de directeuren bij waren en waar Hermans en mevrouw Meerens het hoogste woord voerden – dat als wij echt aan de weet wilden komen hoe het toezicht moet worden ingericht, wij dat zonder de directie zouden moeten doen. Dat is letterlijk zo gezegd. Dat hebben wij niet verzonnen. Na veel wikken en wegen hebben wij dat idee overgenomen en hebben wij daar de verantwoordelijkheid voor genomen. Wij hebben toen in een week of zes de toezichtsfilosofie opgesteld zonder de directie.

**De voorzitter:** De directie was niet competent?

**De heer Van Rooijen:** Dat zeg ik niet. Wij kenden de directie toen nog niet goed. Wij hoorden echter van de afdelingshoofden, de mensen die het werk echt moeten doen, dat als je het met de directie zou doen, het niets zou worden. Wellicht dachten zij ook dat het bij het dossier Nieuw bestuur zou blijven hangen en wij niet een slag verder zouden gaan. Dat hebben wij gedaan, want anders hadden wij niet aan de slag gekund. Wij moesten naar dat veld en wij wilden duidelijk maken hoe wij dat toezicht gingen houden. Toen die toezichtsfilosofie uiteindelijk klaar was, hebben wij in juni met het veld, het personeel en tegelijk met het toezicht beleid gecommuniceerd. Dat was inderdaad een zware beslissing. Ik moet erbij zeggen dat wij vervolgens het concept van de toezichtsfilosofie met de directie hebben besproken. Dat is ook formeel in een vergadering van het bestuur met de directie vastgesteld. Wij hebben uiteraard vanaf dat moment de hele directie aan boord genomen voor de ontwikkeling van het toezichtbeleid. Daar hebben wij drie maanden over gedaan. Daar zijn veel vergaderingen over gehouden. Zij hebben daar con amore aan

meegedaan. Ik denk ook dat men zich achteraf heeft gerealiseerd dat het misschien toch een goede tik op de vingers is geweest, die uit het apparaat kwam, waardoor men zich realiseerde: wij moeten ook op onze positie letten, want die is lang niet zo sterk als wij dachten. Men heeft zich daar in geschikt. Wij hebben de directie ook volledig laten meedraaien. Ik wil er nog bij zeggen dat tegelijkertijd Hans Sureveen mij heeft gevraagd om vijf maanden lang samen met hem het hele handboek toezicht voor zijn directie te maken. Dat was een gigantische klus die wij samen met een extern kantoor hebben geklaard. Daar zaten altijd zo'n 10, 15 man aan de tafel. Ik heb daar steeds bij gezeten, luisterend en meedenkend. Hij had de leiding, ik niet. Zo gingen wij met Sureveen om. Hermans heb ik zelf in juni gevraagd om, toen de contouren van het toezichtbeleid er waren, die nota te gaan schrijven. Dat is wat vertraagd door vakanties en dergelijke, maar dat heeft hij op een voortreffelijke wijze gedaan. Ik weet van hem – dat was ook zo bedoeld – dat hij het een signaal van vertrouwen vond dat wij hem gaven. Hij heeft verleden week hier dan ook gesproken over herstel van vertrouwen. Hij merkte in de zomer ook dat wij hem na de inloopspanningen bleven accepteren om zijn kundigheden. De kwaliteiten van de drie directeuren lagen misschien minder op het managementgebied, aldus het oordeel van Berenschot, maar de kwaliteiten die ze hadden, Sureveen, Van Kooij en Hermans, hebben wij uiteraard gebruikt. Het is ondenkbaar dat wij als nieuw bestuur zonder de directie, zonder de afdelingshoofden en zonder het apparaat die klus zo op de rails hadden kunnen zetten als wij tot de zomer hebben gedaan.

**De voorzitter:** U kunt hier uren over praten, volgens mij.

**De heer Van Rooijen:** Ik denk dat dat ook nodig is. Wij hebben tot dusverre gezwegen. Dat was verstandig, maar dit is het moment om een keer het reilen en zeilen in Zoetermeer weer te geven. Daar zit u voor, dacht ik.

**De voorzitter:** U krijgt volop de gelegenheid, dat merkt u.

**De heer Van Rooijen:** Dat klopt.

De **voorzitter**: U herkent zich niet in het beeld dat de heer Etty heeft geschetst, namelijk dat wat hij aantrof op zichzelf een goede organisatie was, loyaal, met veel kwaliteit en hier en daar een hiaat dat opgevuld moet worden. Verder heeft hij hier verleden week geschetst dat het zijn indruk was dat het oude bestuur – waar hij overigens weinig over wilde zeggen; dat siert hem – wellicht te veel een houding van wantrouwen uitstraalde naar die organisatie. Dat gold wellicht ook voor de politiek. Daar zal wellicht de kern van veel problemen. Kunt u daar iets over zeggen?

De heer **Van Rooijen**: Ik laat de woorden van de heer Etty uiteraard voor zijn rekening, maar omdat u van mij toch een reactie vraagt wil ik eerst het volgende vooropstellen. Wij zijn altijd uitgegaan van de loyaliteit van het apparaat, ook van de directie. Als dat niet zo was, had je als bestuur maatregelen moeten nemen. Juist het feit dat wij dat niet hebben gedaan, is daarvan een bewijs. Zeker, anderen voor ons, de Rekenkamer, de enquête-Buurmeijer, de Tweede Kamer, hebben een oordeel geveld over de kwaliteit van de SVR. Daar kunnen wij het lang of kort over hebben, maar de conclusies van de Rekenkamer op één bladzijde en de conclusies van de enquête-Buurmeijer in twee hoofdstukken daarover zijn zeer negatief. Ik heb zelden zo'n scherp oordeel gezien. De heer Etty zegt dan: dat kan ik niet plaatsen. Maar het gaat erom wat de werkelijkheid was. Er waren grote kwaliteitsproblemen. Ik noemde u de accountants. Daar doel ik op. Er was te weinig scherp toezicht. Ik weet niet wat de heer Etty precies bedoelt met zijn opmerking over wantrouwen, maar ik heb die term vaker gehoord. Vindt u het gek dat er over wantrouwen wordt gesproken als de politiek een nieuw bestuur aan een nieuwe organisatie – die overigens dezelfde is als de oude – meegeeft: vanaf nu wordt het echt anders; gij zult dat veranderen; een radicale breuk; sociale partners uit het toezicht; uitkeringen beter controleren; de uitvoeringskosten van 4 mld. naar beneden brengen. Daar heeft de Kamer herhaaldelijk met zorg over gesproken. Kortom, voor de belastingbetaler zorgen dat hier eindelijk orde op zaken wordt gesteld. Vindt u het dan gek dat

mensen tegen degenen die als politieagenten worden ingehuurd om dat verkeer te gaan leiden zeggen: ja, wat denken die jongens wel; nu wordt het ernst.

Voorzitter! De politiek heeft ons gevraagd om die stoplichten te gaan bedienen. De politiek had een stoplicht neergezet dat op rood stond: geen gesjoemel meer met uitkeringen. Dat stoplicht stond er. Daar stonden wij bij. En wat heeft men met elkaar gezegd? Wij kunnen er doorheen rijden, wij kunnen ervoor stoppen, wij kunnen nog eens een stukje terugrijden. Men heeft gezegd: wij rijden er gewoon doorheen. Wij rijden gewoon door rood. Dat is gebeurd en dan is het natuurlijk logisch dat de agenten daar niet populair door worden. Die kijken misschien wel eens streng en misschien onaardig naar degenen die dat doen. Maar ik denk dat de heer Etty beter het beeld van dat stoplicht voor ogen kan hebben dan het beeld dat de drie bestuurders met wantrouwen bij de organisatie binnenkwamen. Daar kan ik mij niets bij voorstellen. Hij had het ook over drie bewindvoerders die voor een failliete boedel waren aangewezen. Let wel, dat zijn zijn woorden. Ik denk eerder dat Etty en Geurtsen twee bewindvoerders zijn voor een failliete boedel die het CTSV inmiddels helaas geworden is door de "in-fighting" van binnenuit dan door iets anders. Vorig jaar was daar nog geen sprake van. Wij zijn niet als bewindvoerders binnengehaald. Wij zijn als een raad van bestuur binnengehaald die de eindverantwoordelijkheid had over de hoofdlijnen van beleid. Dus ik kan met de beelden van de heer Etty op die beide punten heel weinig.

De **voorzitter**: Had niet beter in de wet "raad van bestuur" kunnen staan? Dat stond namelijk niet in de wet.

De heer **Van Rooijen**: Ja, dat ben ik met u eens. Dat is, denk ik, één van de grootste fouten. Soms is een kleinigheid iets heel groots en ik denk ook dat het ambtelijk apparaat daardoor wellicht op het verkeerde been is gezet, want daar leest men die wet terecht ook. Het is voor mij altijd onbegrijpelijk geweest dat in de wet niet gesproken wordt van een "raad van bestuur". Ik denk dan aan het bestuur van een ziekenhuis of aan het bestuur van de Sociale

verzekeringsbank. De Vries is daar één dag in de week met een aantal andere part-time bestuurders en er is een zware directie van zeven man, die overigens ook voortreffelijk gehonoreerd wordt, evenals de directies van de uitvoeringsinstellingen. Daar verdienen sommige mensen meer dan wij. Maar dat terzijde. In de SVB zit een bestuur op afstand. Die mensen zijn ingehuurd voor één dag in de week. In de wet had moeten staan "raad van bestuur". Wij hebben ook wel eens gezegd tegen de directeuren: laten wij daar niet lang over stoeien. In de gesprekken met Kordes kunt u dat ook terugvinden. Wij waren eindverantwoordelijk, maar wij waren dus de raad van bestuur en wij waren de directie. Wij waren de enig-verantwoordelijken. De wet kent geen andere vertegenwoordiger van die verantwoordelijkheid.

De **voorzitter**: Ik ga even naar het veld. U zei: wij waren verkeersagenten op een druk verkeersplein, waar iedereen door rood reed, te hard reed.

De heer **Van Rooijen**: Nog steeds. Steeds harder in sommige gevallen.

De **voorzitter**: U zegt: onze inspanningen gedurende anderhalf jaar hebben niet geleid tot verbetering van de situatie.

De heer **Van Rooijen**: Hebben wel tot verbeteringen geleid. Het is in het verkeer niet altijd gemakkelijk als er heel veel mensen op rood aanrijden om te kijken wie zich nu wel goed gedragen en wie niet. Dan kun je zeggen "ja, degenen die er niet doorheen rijden", maar hier houdt de beeldspraak uiteraard even op. Ik doel uiteraard op de heel harde feiten. Ik kan daar twee voorbeelden van geven. Eind van het jaar heeft het GAK geprobeerd alle stafdiensten, met name de accountantsdienst, heimelijk over te brengen van het publieke naar het private deel van het GAK. Die accountantsdienst was voor ons cruciaal, omdat wij het toezicht op het GAK houden via het toezicht op de accountantsdienst. Dat is logisch. Het is een interne accountantsdienst van honderd man. Het GAK is een heel groot bedrijf van 15.000 mensen. Daar valt wel wat te controleren. Het gaat om heel veel uitkeringen, 1,5 mld. uitvoeringskosten. Het GAK dacht: dat doen wij

even. Toen wij het hoorden en het GAK lieten komen, waren de benoemingsbrieven al getekend. Dat bedoelde ik. Men bleef daar door rood rijden. Het heeft vier maanden geduurd voordat het GAK uiteindelijk in het stof gebeten heeft en het koninkrijk van de heer De Jong gevallen is. Hij heeft nu nog 15 mensen in dienst en daarvoor 500. Dat was aan de orde. Men probeerde heimelijk onder de controle van het CTSV uit te komen, door de accountantsdienst in het private deel onder te brengen. Wij hebben geen toegang tot het private deel. De Rekenkamer heeft die bevoegdheid wel via de Comptabiliteitswet. Voor ons zou zo'n artikel overigens ook opgenomen moeten worden.

**De voorzitter:** Ik wil daar een vraag over stellen.

**De heer Van Rooijen:** Nee, maar wij hebben het hier over de werkelijkheid. En als ik zeg dat men door rood rijdt, dan kan ik dat alleen uitleggen door het te staven met bewijzen. Het tweede voorbeeld is het volgende. De heer Klein Molekamp heeft er vorige week aan gerefereerd naar aanleiding van een opmerking die eerder door mij in de besloten verhoren gemaakt is. Wij hebben vorig jaar september geconstateerd dat het veld begrotingen voor 1996 ging indienen waarin men opslagen zette voor risico's, winst, vermogensvorming en wat dies meer zij, verschillend van 25 tot 30%. Dat was, voor zover wij de begrotingen eind september binnen hadden, al 260 mln. die men extra vroeg bovenop de begrotingen van die 11 bedrijfsverenigingen daarvoor. Als je dat door zou trekken naar alle uitvoeringsinstellingen, dan zou je over een opslag hebben gesproken van 500 mln. in één keer op de 2,5 mld. die de uitvoeringskosten van de werknemersverzekeringen tot nu toe bedroegen. Dat is dus een fenomenaal bedrag. En dat zou zich elk jaar herhaald hebben. Want als je dat in de eerste begroting erbij krijgt, krijg je dat automatisch terug daarna. Dat zou tot het jaar 2000 in vier jaar tijd 2 mld. zijn geweest.

**De voorzitter:** Ik heb daar een vraag over.

**De heer Van Rooijen:** Ik maak dit graag even af.

**De voorzitter:** Nee, ik wil hier toch een vraag over stellen. De orde wordt aan deze kant bepaald.

**De heer Van Rooijen:** Dat ben ik helemaal met u eens, maar u vroeg mij om aan te tonen dat men nog steeds door rood licht rijdt, naar de timing van toen. Zoals ik al eerder zei probeerde men die opslag van 500 mln. binnen te halen. Wij hebben toen gezegd – dat is overigens een verantwoordelijkheid van het TICA geweest –: dat zal onder geen enkele omstandigheid gebeuren; wij zullen u correct helpen; u kunt evenals in het verleden gewoon alle geschatte werkelijke uitvoeringskosten van 1996 in de begroting opnemen met afrekening op basis van nacalculatie; in de toekomst zal er voorcalculatie komen en dan zult u met tarieven moeten gaan werken, maar dit voor 1996 zullen wij nooit accepteren. Het TICA heeft dat ook geweten. Dat bedoelde ik met "door rood licht rijden".

**De voorzitter:** Ik ga daar nu een vraag tussendoor over stellen, dan kunt u daarna rustig verder gaan. Kijkt u even in de paperassen.

**De heer Van Rooijen:** Voorzitter! Ik wil iets aantonen. Ik heb hier een notitie die u van mij kunt krijgen.

**De voorzitter:** Maar ik wil zo graag mijn vraag kwijt.

**De heer Van Rooijen:** Ik heb hier de notitie waarin staat dat men 260 mln. uit de staatsruif mee wilde nemen, gewoon om op de bank te zetten. Dit wilde men om in het jaar 2000 met de Aegon's en de ING's te concurreren als men als publieke sector toch in de commerciële marktwerking moest stappen. Het is toch ondenkbaar dat wij dit hadden kunnen accepteren.

**De voorzitter:** Nu ga ik mijn vraag stellen.

**De heer Van Rooijen:** Nee, ik wil dit afmaken.

**De voorzitter:** Ik stel de vraag nu. Dan kunt u daarna bijna naadloos verdergaan.

**De heer Van Rooijen:** Ja, maar het zijn zaken die nog niet aan de orde zijn geweest in de verhoren.

**De voorzitter:** U krijgt de kans om er iets over te zeggen. Ik vraag u echter om u een beetje te matigen, dan krijgt u de kans om nog veel meer te zeggen.

**De heer Van Rooijen:** Ja, maar u vroeg mij naar dat rode stoplicht.

**De voorzitter:** Ik ga er nog een vraag over stellen. U zegt: wij werden opgezadeld met de opdracht om vanaf een bepaald moment streng toezicht uit te oefenen, omdat er te veel door rood gereden werd. Dat is helder. Dat was een opdracht van de politiek. Uitvoeringsland werd opgezadeld met de opdracht om efficiënter en goedkoper te werken. Meer marktwerking zou moeten leiden tot lagere kosten. Ook een opdracht van de politiek. De discussie over ontvlechting – de A- en B-poot, de privatisering en dergelijke – was ook een opdracht van de politiek. Dat botst. Dat blijkt. Mijn vraag aan u is, waarom heeft het CTSV niet op deze frictie waar het als toezichtorgaan mee geconfronteerd werd gewezen? Die opdracht gaf spanning met het toezicht. Ik wil er geen waardeoordeel over uitspreken, maar ik vraag mij af waarom u zich heeft opgesteld in termen van "wij bemoeien ons niet eens met de discussie, wij blijven weg als er over die ontvlechting wordt gesproken". In feite zei u: nee, wij hebben onze opdracht en aan anderen opdrachten hebben wij geen boodschap. Kunt u zich voorstellen dat men in uitvoeringsland met die opdracht in de maag zat? En toch werd men gehouden die opdracht uit te voeren. U heeft daar weinig begrip voor getoond.

**De heer Van Rooijen:** Voorzitter! Ik ben verbaasd over die mening. De commissie-Witteveen werd door het departement ingesteld om de ontvlechting aan te kaarten. Er wordt natuurlijk op zichzelf al een brevet van onvermogen uitgereikt als het departement van Sociale Zaken de directeur-generaal van Financiën moet inhuren, vier maanden nadat de ontvlechting al geregeld had moeten zijn, om nog eens na te denken over de ontvlechting. Ik vind dat voor een toezichthouder ook een onmogelijke zaak. Men lag al vijf maanden achter op het schema. Witteveen heeft dat voortreffelijk gedaan. Wij hebben ook regelmatig gesprekken met hem gehad. Wij

hebben hem gezegd: wij willen niet in jouw commissie gaan zitten met ambtenaren van het departement van Sociale Zaken; dat past een toezichthouder niet. Dat vond hij overigens ook. Wij zijn ook niet in de commissie-Van Driel gaan zitten, die onmiddellijk erna de financiële uitwerking in hoofdlijnen ter hand wilde nemen. Wij zijn daarna wel als waarnemer in alle werkgroepen gaan zitten, ook in de werkgroep-Van Driel en vervolgens ook in de werkgroep voor de implementatie.

Voorzitter! Een toezichthouder kan zich toch niet laten besmetten door het onderhandelings spel over geld? Wij hebben het over sturend toezicht gehad, waar die spanning ook zit. Ik lees voor uit een gesprek van 25 september van de heren Van Driel, Van Kooten, Kok en Holling met de heren Czyzewski en Van der Haak en Van Otterloo en mij. Dit gesprek werd gevoerd ter voorbereiding van het gesprek met de staatssecretaris dat een week later plaatsvond. Dit alles gebeurde in de tijd dat de Kamer zich er mee bemoeide. Ik lees voor uit punt 6 van het verslag: De heer Van Driel meldde dat aanvankelijk het velddeel in de werkgroep – dus onder andere het GAK, de "Staat in de staat" – pleitte voor een buffer van een jaar administratiekosten, namelijk 2,5 mld. Dat was de inzet van de uitvoeringsinstellingen, onder andere het GAK. Dit staat los van de begrotingen met die opslagen waar ik straks over sprak. Dit bedrag van 2,5 mld. was de inzet van de uitvoeringsinstellingen. Men wilde in het kader van de ontvlechting een "bruidsschat" hebben. De argumentering hiervoor was dat men in het jaar 2000 op marktwerking moest overschakelen, dat men publiek moest gaan concurreren met Aegon en andere maatschappijen, zodat men een grote pot geld mee wilde hebben. Men heeft in de commissie-Van Driel toen ingezet op 2,5 mld. Men wilde dit geld cadeau krijgen als aandelenkapitaal als eigen vermogen. Uiteindelijk is dit met veel onderhandelingen een stuk teruggebracht. We zijn niet bij die onderhandelingen geweest en we wilden daar ook niet bij zijn. Het departement heeft daar de poot strak gehouden. Wij hebben van onze kant ook steeds signalen in die richting gegeven. Uiteindelijk is het een bedrag van 136 mln. geworden. Het geld werd gegeven onder de naam van een lening, maar het was een

renteloze lening – die wil iedereen hebben – een achtergestelde lening – prachtig omdat je dus nooit terug hoeft te betalen als het moeilijk gaat – en het was een lening die niet aflosbaar was.

Voorzitter! Ik noem een lening die je niet hoeft af te lossen, waar je geen rente over hoeft te betalen en die achtergesteld is als risico, dus aandelenkapitaal. Dat was dus een definitief cadeau aan de uitvoeringsinstellingen. De staatssecretaris zei dat dat geld moest terugkomen als bijvoorbeeld het GAK zou worden opgeheven. Het GAK wordt, hoop ik, nooit opgeheven. Zolang het GAK niet wordt opgeheven, behoeft het die bruidsschat van nu 80 mln. dus nooit terug te betalen. Het GAK had echter het tienvoudige of nog veel meer willen hebben.

Voorzitter! Wij houden toezicht. Misschien mag ik even het beeld van de Rekenkamer gebruiken. Het kan toch niet zo zijn dat een Rekenkamer in een ordinair onderhandelingsgevecht over de centjes tussen het departement en het GAK gaat zitten? Door dat te doen, hadden wij ons toch mee gecommiteerd? Als wij erbij waren gaan zitten en de vinger hadden opgestoken, dan had men gezegd: "dat arrogante, niet-communicerende bestuur ligt daar voortdurend dwars". We zijn er dus inderdaad niet bij geweest; we hebben de signalen van binnenuit doorgegeven en we hebben gezegd dat we aan het eind een oordeel zouden vellen. We hebben ook aan de staatssecretaris laten weten dat hij, ongeacht het eindbedrag dat uit de bus zou komen, een wettelijke basis moest creëren. Uiteindelijk heeft hij dat gedaan, want er was zelfs geen wettelijke basis voor. Dat zijn de feiten.

De **voorzitter**: Hoe beoordeelt u in dit licht de groeiende stroom geluiden van de kant van de staatssecretaris naar u, dat hij zich zorgen maakte over de relatie met het veld, waar hij zelf toch de verantwoordelijke was voor het onderwerp? De heer Kordes zegt dat overigens ook in zijn rapportage.

De heer **Van Rooijen**: Wij hebben met de heer Kordes nogal wat contact gehad, voordat wij hem ook als "hulp in de huishouding" hebben binnengehaald. Ik bedoel als hulp in de organisatie van het CTSV. Dat had niets met het veld te maken. Wij

hebben groot respect voor de heer Kordes. Wij hebben hem er daarom later ook bijgehaald. Wij hebben met de heer Kordes nogal eens hierover gesproken. De brief kent u waarschijnlijk niet. We hebben uitvoerig met hem overlegd hoe we in dat hele proces zouden moeten opereren. Hij heeft ons geadviseerd om onze onafhankelijkheid te houden en te zorgen dat er een wettelijke basis komt voor het gevraagde bedrag. Hij heeft erop gewezen dat dit nodig was, omdat het om een semi-privatisering ging.

De **voorzitter**: Maar die onafhankelijkheid is het meest gediend met een niet-meedenkende, niet-meesturende, niet-corrigerende, niet-aanwijzende bevoegdheid. De heer Kordes nam de Rekenkamer als voorbeeld, omdat je in die constellatie veel minder last zou hebben van een gespannen relatie met het veld. Hoe kijkt u hier tegenaan?

De heer **Van Rooijen**: Volgens mij had hij het toen over iets heel anders, namelijk het sturend toezicht. De heer Scheltema heeft afgelopen donderdagmorgen een naar mijn idee magistraal betoog gehouden. Van dat betoog zijn twee dingen bij mij blijven hangen. Dat is dat het CTSV bungelt onder het departement, de staatssecretaris. Het is zogenaamd een ZBO, maar in feite is er staats-toezicht. Etty heeft dit ook gezegd. Het CTSV was dus lang niet zo onafhankelijk in de ogen van het departement als het volgens de wet was. De heer Scheltema zei ook dat hij nog nooit van sturend toezicht had gehoord, terwijl het toch een professor is die echt zijn boeken wel kent. Maar zelfs hij vroeg zich af wat sturend toezicht eigenlijk was. Wij hebben ons dat ook wel eens afgevraagd. Het is misschien volgens sommigen zelfs wel een contradictio in terminis. Ik heb het hier met de heer Kordes ook wel eens over gehad. Hij vond ook dat er voor de "bruidsschat" een wettelijke basis moest komen. De staatssecretaris vond dat aanvankelijk niet.

U zei zonet dat de staatssecretaris zich zorgen begon te maken over de relatie met het veld. Op het departement was mevrouw Mulock Houwer, de voorpost, in zwaar gevecht met de uitvoeringsinstellingen over een cadeau van 2,5 mld. Is het dan gek dat men het wel eens lastig vindt dat het CTSV niet

bereid is om iets toe te geven? Als het CTSV zou zeggen dat het geen bezwaar had, was de staatssecretaris van dat probleem af. Maar het was een zaak van het departement hoeveel staatsgeld men in de beleidsvorming aan het GAK wilde geven in het kader van de marktwerking. Dat was niet de taak van het CTSV. De staatssecretaris vond ons waarschijnlijk ongemakkelijk.

Het is ook heel logisch dat het veld het niet leuk vond dat wij signalen precies tegengesteld aan wat zij wilden, gaven aan de staatssecretaris en de ambtenaren. Dat waren inhoudelijke signalen, dus van een heel andere orde dan de signalen die de heer Czyzewski later gaf. Wij gaven inhoudelijke signalen aan het departement, gebaseerd op feiten. De inhoud was: let op uw zaak, geef dat geld niet zomaar weg. Daar kan ook een persbericht in passen van het CTSV. De staatssecretaris heeft daar iets over gezegd tegen ons, wat ik absoluut niet tot zijn bevoegdheden reken. De toezichthouder had in een openbare vergadering vastgesteld dat de begrotingen er niet waren of dat zij ver onder de maat waren. Dat was eind augustus, begin september. De begrotingen hadden toen al lang ingediend moeten zijn, want het TICA moest deze op 1 december goedkeuren. Wij hielpen het TICA dus een handje, Buurmeijer c.s. Wij stuurden dus een brief met de mededeling dat in de wet stond dat er op tijd een begroting ingediend moest worden, want dat deden zij niet. Wij besluiten alleen maar openbaar. De stukken lagen dus al bij onder andere het GAK en de hele pers had die stukken al. Vindt u het dan raar dat er in een persberichtje nog even wordt gemeld dat de begrotingen er niet zijn en dat wij ons daar zorgen over maken omdat het de eerste begrotingen zijn onder het nieuwe toezicht? Het is toch ondenkbaar dat een toezichthouder zou accepteren dat het veld, dat nog nooit met begrotingen had gewerkt omdat dat onder de SVR niet hoefde, door rood licht zou blijven rijden? Dat het veld de begroting gewoon niet zou sturen? Ik vind het dan een blunder van de staatssecretaris – ik kan er geen andere woorden voor vinden – dat hij het bestaat om ons daarop te wijzen. Daardoor ontstaat het beeld dat wij een verkeerd PR-beleid hebben. Dit heeft niets met PR-beleid te maken. Wij hebben als

CTSV nooit persconferenties gegeven, behalve een keer over de fraude. Dat was eind juli. Hermans was daar ook bij. Wij hebben nooit willen scoren. Wij zijn niet zoals Koning, die iedere keer in het Journaal verschijnt om elk nieuw rapport van de Rekenkamer toe te lichten. Wij zijn nooit in het Journaal geweest. Mogen wij nu een keer een signaal geven aan het veld dat het gewoon zijn werk moet doen? Dat was hier aan de orde. Het heeft ons buitengewoon veel pijn gedaan dat de staatssecretaris het bestond om hierover in dat september-overleg een kritische opmerking te maken. Hij mag deze opmerking maken, maar het is, zoals Scheltema ook zei, niet zijn bevoegdheid. Een staatssecretaris gaat niet over persberichten van een ZBO en zeker niet van deze orde. Het gaat niet aan dat te doen, als hij in een gevecht met het veld gewikkeld is en wij ons werk doen.

**De voorzitter:** Toch nemen zijn zorgen toe. In september was het nog een twist over een persbericht. Op 11 december laat hij u weten dat hij vindt dat u verre uw eigen bevoegdheden te buiten gaat als u zich op een bepaalde manier met doelmatigheidsonderzoek wenst bezig te houden. Hij spreekt van een gezagscrisis met het veld in die periode. Hoe oordeelt u daarover?

**De heer Van Rooijen:** Voorzitter! Ik moet dan nu toch Czyzewski al een keer in beeld brengen. Hij heeft vorige week tot mijn verbijstering verteld dat hij vond dat wij niet streng genoeg waren – let wel: niet streng genoeg! – bij het aanpakken van het veld. Hij heeft dat nooit tegen ons gezegd. Als hij daarmee bedoelt het bijsturen van de kwaliteit van de uitvoering, dan val ik van mijn stoel. Wij hebben als bestuur ons bestuurlijk oordeel gegeven bij de accountantsrapporten. In dat bestuurlijk oordeel staat keihard: wij vinden dat de kwaliteit van de uitvoering ver onder de maat is; 4% fouten in 1994 bij sommige uitvoeringsinstellingen bij uitvoering van de Ziektewet. Dit was soms 3%, en het zal dit jaar soms 5% worden gezien de slechte kwaliteit van de uitvoering. Wij hebben daaraan toegevoegd als bestuurlijk oordeel: Dat moet anders. U moet een plan van aanpak maken voor de verbetering. Binnen drie maanden moeten die plannen er zijn.

Voorzitter! Die plannen zijn er nog steeds niet. Men heeft ons in het voorjaar, toen wij er nog zaten, geschreven dat men dat niet kon, dat het te moeilijk was en dat men wel andere dingen aan het hoofd had. Maar het is natuurlijk onbegrijpelijk. De heer Czyzewski was net binnen en had de discussies over de rapporten niet meegemaakt. Hij vond het allemaal accountantsgeneuzel. Hij vond ook dat het bestuur zich daar te veel mee bemoeide. Hij had daar allemaal geen tijd voor. Wij hebben dat met Sureveen en zijn staf gedaan. Het is dan onbegrijpelijk dat Czyzewski het bestaat om vervolgens het signaal aan het departement te geven dat wij wel de mededeling doen dat het slecht is, maar dat wij het er verder bij laten zitten. Het is bij Czyzewski nooit goed. Of we zijn te vriendelijk, of we zijn te scherp. Ik kan daar dus ook helemaal niets mee. Hij verwijt ons hier dat wij ons werk hebben gedaan. De staatssecretaris heeft ons op basis van zijn informatie ten onrechte een verwijt gemaakt. De onjuistheden die het departement in de voorbereiding naar voren bracht – de heer Sureveen viel, toen hij dat las, ook van zijn stoel af – waren kennelijk door Czyzewski opgeschreven. Zij hebben gezegd: u bent niet scherp, niet kritisch genoeg ten aanzien van de verbetering van de kwaliteit van de rechtmatigheid van de uitkeringen. Het bestuurlijk oordeel had men kennelijk niet gelezen. Sureveen heeft in de bestuur/ directievergadering een magistraal betoog gehouden, dat later in een notitie aan SZW is neergelegd, waarin hij aangaf dat het departement er 100% naast zat. Wat SZW en de staatssecretaris vertelden, klopte niet. Het was waar dat de kwaliteit slecht was, maar het is absoluut niet waar – er is geen enkele grond voor die bewering van Czyzewski – dat het bestuur niet bereid was, alles te doen om de kwaliteit van de rechtmatigheid van de uitkeringen te verbeteren. Dat vindt u in het rapport. Wij hebben daarvoor ook daarna maandenlang een gevecht met het veld geleverd. Ook daar rijdt men dus nog steeds door rood. De heer Czyzewski heeft zijn bewering niet gestaafd.

**De voorzitter:** U zegt dat de opvatting van het departement over de gezagscrisis tussen het bestuur en



het veld ingegeven zou zijn door uw directeur...

De heer **Van Rooijen**: Nu gaat u erg kort door de bocht. Uw vraag was waarop de opmerking van de staatssecretaris was gebaseerd, dat het bestuur ronduit faalde – het staat er overigens niet zo precies – ten aanzien van de bijsturing van de uitvoering. Voorzitter! Ik weet niet of de staatssecretaris ons oordeel daarover heeft gelezen, maar zijn ambtenaren zeker wel. Gezien echter de notitie van het ambtelijk apparaat, denk ik dat zij dit niet gelezen hebben. Dat geldt ook voor de door ons uitgestuurde brieven. Het beeld van de staatssecretaris was hier geheel niet terecht. Als hem en ambtenaren ook nog signalen bereiken dat er sprake is van een vertrouwenscrisis en van taakuitval, dan is dat in strijd met de feiten. De heer Hermans heeft gezegd dat er vanaf medio vorig jaar taakuitval was. Ik citeer nu...

De **voorzitter**: U gaat nu een vraag beantwoorden die ik niet heb gesteld, dus dat hoeft niet.

De heer **Van Rooijen**: Wij hebben het eerste gesprek met de heer Kordes gehad. De top van het uitvoeringsveld was in de tweede week van november in Indonesië. Daarbij waren alle oud-politici, zoals De Vries, Buurmeijer, De Graaf, met echtgenotes en een aantal ambtenaren aanwezig. Wij als bestuur uiteraard niet, want wij letten op de centjes. Men heeft daar volgens Hermans een aardig eind weg geroddeld over het CTSV...

De **voorzitter**: U kiest nu voor een uitwijding waar ik niet om heb gevraagd.

De heer **Van Rooijen**: Wat de heer Hermans in dat eerste gesprek met Kordes meldt, is vitaal voor uw onderzoek. Hij meldt in dat gesprek dat naar de mening van het veld de kwaliteit van ons werk uitstekend was. Dit staat in het verslag Kordes-1, om in die termen te spreken. Daarmee is dus niet alleen bewezen dat de heer Hermans een verkeerd beeld had van de werkelijkheid – dat is hem zeer te verwijten, want hij kan het weten – maar ook dat het veld een ander beeld had van de kwaliteit van ons werk. Het veld heeft in Indonesië, op staatskosten

daar zijnde, geconstateerd dat ons werk uitstekend was. Dat is ook op een kerstborrel, toen wij afscheid namen van ambtenaren die bij het TICA gingen werken, nog eens door TICA gezegd. Men constateerde dat het werk van uitnemende kwaliteit was.

De **voorzitter**: Nog een vraag over...

De heer **Van Rooijen**: Is hiermee uw vraag beantwoord over de beelden van de staatssecretaris, die dus op drijfzand zijn gebaseerd? Inmiddels weten wij waarop zij gebaseerd zijn.

De **voorzitter**: Dat u dat vindt, is inmiddels helder geworden. Ik stel nog één vraag over de onafhankelijkheid, waarop u zojuist ook duidde. Op 17 november houdt uw collega Van Leeuwen een speech. Zij geeft daarin aan hoe zij de positie ziet van het CTSV, ook in relatie tot het departement. Daar is men op het departement op zijn zachtst gezegd nogal ontstemd over geraakt. Men heeft dat ook wat later in december met het bestuur besproken. Heeft het bestuur het departement toen deemoedig gelijk gegeven? Of heeft het gezegd: nee, wij hebben daar een andere kijk op en die hebben wij nog steeds?

De heer **Van Rooijen**: Ik geloof dat dit de enige keer is geweest dat de voorzitter "extern is gegaan". De andere bestuursleden hadden daar al helemaal geen behoefte aan en de voorzitter eigenlijk ook niet. Bij die scoringsdrift – het is vandaag voetballen – kan ik mij, wat het CTSV-bestuur betreft, helemaal niets voorstellen. Zij moest een keer voor een heel rustig gezelschap iets over CTSV vertellen. Zij heeft in beelden gesproken over de Rekenkamer. Zij heeft niet gezegd: wij zijn de Rekenkamer. In de eerste plaats bestaan wij één jaar en de Rekenkamer 150 jaar. In de tweede plaats hebben wij andere taken dan de Rekenkamer: meer, moeilijker en onmogelijke taken. Dat moet ook de heer Kordes zich goed realiseren als hij zo'n scherp oordeel over ons geeft. Mevrouw Van Leeuwen bedoelde alleen dat wij graag het gezag van de Rekenkamer zouden verwerven op termijn. Wij dachten dat dit terecht was, want daar had de Kamer ons voor neergezet en daarvoor werden wij als capabele mensen ook keurig gehonoreerd,

zoals u hebt begrepen. Dat was aan de orde. Het was alleen een beeld om aan te geven dat wij de gestrengheid, de correctheid, de voorzichtigheid en de stijl van de Rekenkamer wilden hebben. Ik heb alle opmerkingen die daarover nadien zijn gemaakt niet begrepen, voorzitter. Dat is de voorzitter – waar men toch al erg op de vrouw speelde – ook weer tegengeworpen. Zij heeft nooit eens iets naar buiten kunnen brengen of het was ook weer niet goed.

De **voorzitter**: Van de kant van het departement?

De heer **Van Rooijen**: Ook daarbuiten, maar met name het departement in dit geval. Het departement heeft hier heel lange tenen. Toen Linschoten die opmerking in dat gesprek ook maakte, dacht ik: joh, doe niet zo flauw. Jij weet net zo goed als wij dat wij de Rekenkamer niet zijn. Aan de hand van een speech van de voorzitter, die door ambtenaren heel precies in de Staatscourant wordt nagelezen, wordt dan opgemerkt: kijk nou eens, mevrouw Van Leeuwen vindt ook al dat zij eigenlijk Koning van de Rekenkamer is. Wat denken zij daar wel in Zoetermeer! Dat is toch helemaal niet aan de orde.

De **voorzitter**: Aan het begin van ons gesprek hebt u gezegd dat de hulp van het departement bij het inwerken onder de maat was. Vervolgens is er een tijd niet veel contact met het departement geweest. Gaandeweg 1995 is er alleen maar dit soort gedoe, zoals een gezagscrisis, die u verre van u werpt. Ik vraag maar.

De heer **Van Rooijen**: Ik antwoord ook maar. Mevrouw De Maat nam eind oktober afscheid als secretaris-generaal op het departement. Wij hebben daar als bestuur een fantastische relatie mee gehad. Zij had volgens mij heel goed door hoe moeilijk het was. Toen wij de toezichtfilosofie met haar bespraken, heeft zij gezegd: dat moeten wij op het departement ook eens doen. Wat heeft mevrouw De Maat eind oktober, waar de bewindslieden die u vanmiddag spreekt ook bij aanwezig waren, gezegd? Zij zei dat zij onder de indruk was van de wijze waarop het departement en het CTSV, maar het compliment was met name voor

ons bedoeld, zo heb ik begrepen... Zij heeft gezegd dat dit op zo'n voortreffelijke wijze was ingereden. Het was een schoolvoorbeeld, zo zei zij, van de wijze waarop ook andere departementen met nieuwe ZBO's voor nieuwe taken zouden moeten omgaan. Daar stonden de bewindslieden bij. Dat was dezelfde dag dat mijnheer De Jong daar was komen buurten – ik heb hem overigens op die receptie niet gezien – om mevrouw Mulock Houwer weer eens kritiek te vertellen over wat wij dan allemaal deden aan toezicht. Daar werden wij voor ingehuurd, dus daar moet hij ook niet over klagen.

Mevrouw De Maat heeft dat, als hoogst verantwoordelijke – mevrouw Mulock Houwer was niet verantwoordelijk, maar mevrouw De Maat is tien maanden verantwoordelijk geweest voor het toezicht op het CTSV en niemand anders – bij haar afscheid gezegd. Er is dan toch op geen enkele wijze een begin van een bewijs, ook niet voor de staatssecretaris, dat er een gezagscrisis was en dat er taakuitval was? Ook de heer Jakobs is door u gehoord. Hij heeft tot aan de laatste dag dat wij met hem gewerkt hebben, gezegd: er kan van alles gezegd worden, ook van het bestuur, maar de produktie is doorgedaan. Dat was in de tijd dat hier vaak directie en ook Czyzewski ziek waren. Het ging toen ook veel beter. Jakobs was er nog als interimmanager. In die tijd, in die drie maanden, maar overigens ook al in het najaar, bemoeide Czyzewski zich nooit met de inhoud van de produkten. Jakobs, externen en wij hebben toen die kar getrokken. Wij hebben tot aan de laatste dag voor de produktie gezorgd. Er is nooit een begin van een bewijs geweest van taakuitval. De staatssecretaris heeft dat ook gezegd.

**De voorzitter:** U heeft kritiek op het departement geuit. U hebt over het inwerken gezegd, in de eerste maanden onder de maat begeleid te zijn. Vervolgens zegt u dat er de laatste maanden alleen maar werd gezegd: je mag dit niet, je mag dat niet.

**De heer Van Rooijen:** Voorzitter! Dat is een verkeerde indruk. Die lange tenen sloegen alleen op de opmerking over de Rekenkamer. Als u de notulen leest, weet u dat er ook niet meer dan één zin aan is gewijd. Het is niet een voorbeeld van een reeks

van handelingen en houdingen van het departement. In tegendeel, ik geef aan dat als de secretaris-generaal bij haar afscheid zegt wat zij heeft gezegd en als de staatssecretaris niet meer zegt dan hij in december heeft gezegd... Dat is ook in het gesprek over mijn herbenoeming aan de orde geweest. Daar was niemand bij, dus niemand kent de inhoud ervan. In dat herbenoemingsgesprek, dat lang heeft geduurd, is geen woord daarover gesproken. Er is gevraagd of de afspraken van 11 december zouden worden nagekomen. Dat heb ik bevestigd aan de staatssecretaris, die dat aan Eijlander heeft terug gemeld. Er is gesproken over de interne problematiek. Die heb ik ook ruiterlijk toegegeven. De brief van 6 december was hem ook bekend. Wij hebben die allemaal als een schok ervaren, als een trap van binnenuit, want daar ga je niet mee naar buiten. De brief lag dezelfde dag buiten en in het apparaat. Daar waren wij beiden geschokt over. Toen heeft hij tegen mij ook gezegd: jullie lossen dat probleem op. Waarop wij zeiden: dat doen wij. Dat heb ik althans gezegd.

Vervolgens heeft hij ons nog de volgende vraag gesteld. Dat geeft even aan in welke situatie wij wel zaten. Een vraag die hij mij gesteld heeft in dat gesprek van de 13de was: ik hoor ook dat jullie ruzie onder elkaar zouden hebben. Dan komt dus de roddel en de achterklap, een onderdeel van de complottheorie die ik hier zou willen noemen. De staatssecretaris kon weten of dit zo was vanwege onze contacten. Als er nu één ding absoluut onjuist is, is het de bewering dat er in dit bestuur ooit enige frictie is geweest. Hij was gerust. Ik vind het beschamend dat de staatssecretaris van anderen moet horen dat dat beeld er is. Dat was alleen maar om ons te beschadigen, dat sloeg helemaal nergens op.

Dat is in dat gesprek aan de orde geweest. En dat nadat hij twee dagen daarvoor op de 11de in een nagesprek na het formele gesprek had gezegd: die man met die moeilijke naam, die moet eruit. En, voorzitter, nu komt het! Hij zei vervolgens: het kan niet schelen wat het kost. Ik denk dat onze ambtenaren dachten: nu gaat de staatssecretaris naar aanleiding van de brief van 6 december dat bestuur eens even tot de orde roepen. Dat gebeurde dus helemaal niet, dat even voor alle

duidelijkheid. Daar zijn geen notulen van.

Wij hebben toen tegen elkaar gezegd: ten eerste, de staatssecretaris gaat daar niet over en ten tweede, wij willen die conclusie nu niet trekken; wij gaan met Czyzewski door, wij gaan na kerst met hem praten. Dat is ook begin januari gebeurd. Wij zijn gaan bemiddelen. Wij zijn ook alleen maar gevallen, omdat wij toen niet hebben gedaan wat de staatssecretaris ons vroeg. Hij droeg ons dat niet op. Wij hadden Czyzewski toen kunnen ontslaan of wij hadden kunnen zeggen: laten wij uit elkaar gaan.

Ik heb nu begrepen dat Czyzewski in november heeft gezegd: eigenlijk moet ik maar weggaan. De OR en het personeel hebben gezegd: Nee, je moet blijven. Zij zijn gaan collectiviseren. Ik noem dat in gewoon Nederlands "een complot sluiten". Dat is toen gebeurd. Hij had toen zelf de kuierlatten moeten nemen. Hij is of loyaal of niet. En Jakobs heeft hem toen ook gezegd: Sjef, als jij zo doorgaat, moet je vertrekken. Dat is ook wat de staatssecretaris bedoelde. Wij zijn loyaal aan hem geweest. Wij zijn nog een heel lang traject gegaan. Hij niet, hij heeft zich onmiddellijk ziek gemeld toen wij het eerste gesprek hadden over zijn positie en heeft vanuit de bunker, vanuit de commandotoren, ons inderdaad van de kaart gespeeld.

**De voorzitter:** U rijgt de onderwerpen aaneen. Ik kies nu zelf een ander onderwerp. U bent duidelijk geweest.

**De heer Van Rooijen:** Maar u had het over de feiten waar de staatssecretaris over meende te beschikken en wat er werkelijk gebeurd is. En dat staat, naar mijn gevoel, haaks op elkaar.

**De voorzitter:** Ik heb u ook laten uitspreken.

Wij gaan over naar een voorlaatste onderwerp. Het zal niet verbazen dat wij dat bij al onze gesprekspartners vandaag op z'n minst even zullen moeten aanstippen, de ene keer wat langer en de andere keer wat korter. Dat is de gang van zaken rond de ziekteverslagen. Ik kan mij niet voorstellen dat het makkelijk is, maar kunt u even in een paar zinnen schetsen...

De heer **Van Rooijen**: Dat wel, voorzitter, dat onderwerp!

De **voorzitter**: Daar kunt u kort over zijn.

De heer **Van Rooijen**: Dat is heel makkelijk.

De **voorzitter**: Kunt u in een paar zinnen schetsen wat er gebeurde op die vergadering van 14 november, waar u voor het eerst met de voorlopige uitkomsten van het onderzoek naar aanleiding van TZ Arbo werd geconfronteerd, ook in het licht van de wijze waarop men met die rapporten wilde omgaan, qua snelheid en qua inhoud in relatie tot het aanstaande debat in de Kamer over de WULBZ? Dat is even een eerste vraag. Die mag u inderdaad puntsgewijs, in telegramstijl, beantwoorden.

De heer **Van Rooijen**: Dan wordt het al langer. Ik denk dat dit onderwerp het niet eens waard is, maar dat is uiteraard aan u.

De **voorzitter**: Dan is het aan u om te bewijzen dat het ook kort kan.

De heer **Van Rooijen**: Dat is in dit geval niet moeilijk.

Ten eerste, laat ik vooropstellen dat de bijeenkomst van 14 november een paar weken daarvoor gepland was, zoals presentaties altijd werden gepland voordat rapporten in het bestuur kwamen. Dat leek ons een goede manier om ermee om te gaan. Dan heb je al een beetje een beeld alvorens je de rapporten krijgt. Ten tweede, toen wij op 14 november een presentatie kregen, hebben wij tegen elkaar gezegd: als wij niets doen, als het proces dus gewoon gaat zoals het gaat, dan zullen de rapporten die wij nog niet kenden, de woensdag daarop in de directie komen. Dat is dan dus woensdag 22 november. Dan komen zij voor het eerst bij het bestuur op 27 november en vervolgens normaal in de openbare vergadering van 1 december. Dat is supersnel, TGV-tempo.

De **voorzitter**: Dat is het normale traject?

De heer **Van Rooijen**: Ja, wij wisten overigens op 14 november nog niet wanneer de WULBZ zou worden behandeld. Op de middag van 14

november was nog de formele informatie van de Kamer dat dat de volgende week bij de begroting SZW zou zijn. Maar ook daar, dachten wij, kan het aan de orde komen. Wat wij toen hebben besloten, en niets meer en niets minder, is: geef ons nu de mogelijkheid om wat sneller kennis te nemen van die rapporten; jullie krijgen ze in het weekend in de directietassen, maar geef ze ons dan ook maar in de weekentassen van het bestuur mee, want dan kunnen wij er alvast eens doorheen lezen.

Ondanks alle verhalen – ik heb dat ook in de verhoren tot dusver gemerkt – is de strekking van die opmerking nooit meer geweest dan: als wij niets doen, als het traject dat het ambtelijke apparaat heeft uitgezet, wordt afgelopen, en zo gaat het normaal altijd, dan komt het rapport over de Ziekwet in ieder geval na de kamerbehandeling. Wij wisten toen niet precies wanneer die plaatsvond, maar vanwege de timing was het evident dat die kamerbehandeling uiterlijk rond de eerste zou zijn, en bijna zeker er vlak voor. Maar niet eerder.

Dat is wat wij toen besloten hebben. Het is een informeel besluit, het is niet genotuleerd. U weet hoe dat gaat. Je zit daar bij elkaar en je zegt: jongens, stuur die spullen ons ook wat eerder, want dit is toch een gevoelig onderwerp gelet op de timing. Niet meer en niet minder!

De **voorzitter**: U koos ervoor het in eigen hand te kunnen houden; u koos ervoor dat rapport te presenteren voor de debatten in de Kamer?

De heer **Van Rooijen**: Ja, zo zou u het kunnen formuleren, maar dat stond bij ons niet voor. Bij ons stond alleen voor, negatief geformuleerd: als wij nu niets doen, dan komt het in ieder geval na de kamerbehandeling. En dan heeft hij – vooral de staatssecretaris; wij minder – misschien de vraag te beantwoorden of dat niet eerder had gekund. Wij hebben dus gezegd: laten wij nu in ieder geval in het rapport kunnen kijken, dan kunnen wij verder zien.

De **voorzitter**: Maar u vond het, als een organisatie die zichzelf ook nog wat moest bewijzen in het veld...

De heer **Van Rooijen**: Nee...

De **voorzitter**: Ik zou dat niet eens zo gek vinden.

De heer **Van Rooijen**: Maar zo is het dus niet.

De **voorzitter**: U zou het mal vinden als u een week na de behandeling in de Kamer met een relevant rapport zou komen?

De heer **Van Rooijen**: Nee.

De **voorzitter**: Zou u dat niet mal vinden?

De heer **Van Rooijen**: Nee, het woord "mal" is niet aan de orde. Wij moeten gedegen ons werk doen. Het zijn zulke zware rapporten. U heeft dat ook met de WAO-rapporten in het voorjaar van vorig jaar gezien. De Kamer vond die fantastisch. Dat begrijp ik, daar hebben wij ook goed naar gekeken. Wij wilden hier ook degelijk huiswerk afleveren. Het apparaat had het ook zo gepland. Die planning kwam niet van ons. Zij hadden natuurlijk een andere planning kunnen maken, waardoor het misschien eerder een, twee, drie... Maar dat zat er dus blijkbaar niet in, want het was allemaal nog niet klaar.

Dat is dus de strekking van het besluit van dinsdagmiddag geweest. Ik houd staande dat dit de enig juiste versie is naast de lezingen die allemaal gegeven worden. Als wij dus niets hadden gedaan, was het rapport menselijkerwijs na de behandeling van de Ziekwet gekomen. Wij hebben alleen maar gezegd: geef ons nu de stukken ook in de tas, dan kunnen wij aan de hand van de inhoud kijken wat er moet gebeuren. Wij kenden die inhoud niet, wij kenden wel getallen, maar die kennen wij uit het voorjaar ook en die verschilden weer iets. Het ging toen ook over heel andere zaken.

Er is die dinsdag, en de hele week nadien tot en met de vrijdag, en ook in het weekend en op de maandag, nooit besloten door het bestuur – en dat is de enige die besluiten kan nemen – dat die rapporten maandag of uiterlijk dinsdag zouden worden vastgesteld en dat er ook een persconferentie zou komen. Dat is nooit gebeurd. Ik hecht eraan dat dat hier duidelijk wordt geregistreerd. Dat zijn de feiten. Er is door u ook geen bewijs van een persconferentie gevonden. Die was er ook niet. Ik dacht dat ik bijna schizofreen werd toen ik de vraag zag. Die was niet van u, die was er al eerder. Dat is immers nooit gebeurd.

De **voorzitter**: Maar een voorzichtigte intentie om te kijken of je op maandag of dinsdag...

De heer **Van Rooijen**: Nee, voorzitter. Absoluut niet! Ik zeg wat ik zeg. Er is nooit besloten voor het weekend om de rapporten maandag vast te stellen. Dat kan toch ook niet anders! Wij kenden die rapporten niet. Hoe kan men van ons vergen dat, als wij alleen maar een presentatie van een uur krijgen en verder niets van een materie weten dan een paar sheets, wij al zouden hebben besloten – van rapporten die wij niet kenden – dat ze die maandag zouden worden afgehandeld. Dat is nog nooit gebeurd.

De **voorzitter**: De intentie.

De heer **Van Rooijen**: Nee, ook niet de intentie. Die rapporten zijn in het weekend in onze tas gekomen. Ik heb ze zondagavond gelezen en zaterdagavond gekregen. Ik heb ze dus ook niet op het CDA-congres aan mevrouw Bijleveld gegeven. Ik was vrijdagmiddag al vertrokken uit het kantoor. Het is waarschijnlijk de enige vrijdagmiddag dat ik er niet was, ondanks ATV-dagen. Ik had dat rapport niet. Ik heb het zaterdagavond thuis aangetroffen en ik heb het zondagavond laat gelezen. Toen heb ik voor het eerst kennis genomen van dat rapport.

De **voorzitter**: Is dat niet een beetje merkwaardig, bij zo'n rapport dat zo belangrijk is, waar een of twee jaar aan gewerkt is, dat u in de loop van het proces geen vermoeden van inzicht heeft waar het over gaat?

De heer **Van Rooijen**: Nee, wij laten het apparaat zijn eigen werk doen. Wij besturen in die zin op afstand. De heer Hermans zou zich over niets mogen beklagen, hij is wel de minste directeur die daar problemen mee had. Een onderzoekafdeling moet je in haar eigen autonomie laten. Een bestuur wacht af wanneer dat rapport komt. En dan ga je over zo'n concept praten.

Wij hebben dat besluit dus nooit genomen, ondanks alle informatie die u daar van anderen over heeft gekregen. U heeft uit de verhoren van de ambtenaren ook al begrepen dat er van die maandag of dinsdag geen sprake kan zijn. De ambtenaren die er vrijdag bij waren, hebben u bevestigd dat de lezing van

Czyzewski onjuist is, dat er die vrijdagmorgen niet gezegd is dat het bestuur maandag of dinsdag die rapporten zou vaststellen. Zij hebben gezegd: nee, op korte termijn of binnenkort worden die rapporten vastgesteld. Dat is overigens iets wat wij niet hebben gezegd; dat heeft Czyzewski volgens de ambtenaren van het departement gezegd. Wij niet eens!

Wij hebben die rapporten maandagmorgen besproken en hebben toen geen besluit genomen over het moment van besluiten. In de notulen vindt u terug dat wij die maandag hebben besloten, later vast te stellen wanneer ze openbaar zouden worden behandeld. Zo zijn wij maandag uit elkaar gegaan. Wij hebben maandagmiddag nog van veranderingen die 's ochtends besproken waren, bekeken of zij waren aangebracht. Wij zijn daarmee op dinsdagmorgen in de volgende versie doorgedaan. Wij hebben op die dinsdagmorgen het besluit genomen, voordat er ook enig contact was geweest met het departement, om de lijn te volgen die het ambtelijk apparaat overigens ook aanvankelijk had: om het gewoon in een OBD, de bestuur/directievergadering van de maandag erop, te bespreken en het dan de vrijdag erop vast te stellen. Dat besloten wij omdat er nog zoveel wijzigingen moesten worden aangebracht na de dinsdag-bespreking.

De **voorzitter**: Ik onderbreek dit telegram even.

De heer **Van Rooijen**: Als u de laatste versie leest die Hermans op 22 november aan ons heeft gestuurd ter behandeling – het was zijn voorstel – voor de maandag daarop dan ziet u het traject. U zult dan ook zien dat die maandag erop nog een groot aantal wijzigingen is aangebracht. Het is absoluut niet waar: 1) dat het maandag besloten was en 2) dat, als zij hadden gewild, het makkelijk had gekund, want het ging om een paar punten en komma's. In de eerste verte niet, voorzitter. Los van de toekomstparagraaf, die er naar onze mening uit moest, er eerst niet uit was maar slechts half en pas dinsdag helemaal, moest een groot aantal zaken worden veranderd. Wij vonden o.a. dat in een onderzoeksrapport niet past dat constateringingen worden gedaan of verwachtingen

worden uitgesproken die niet gebaseerd zijn op harde bewijzen of bevindingen. Accountants doen dat niet en dat mogen onderzoekers ook niet. Er stond bijvoorbeeld in dat men verwachtte dat de kleine werkgevers zich dan waarschijnlijk zouden herverzekeren. Aan zulke verwachtingen, voorzitter, heb ik niks. Die moesten uit het rapport.

De **voorzitter**: Wij hebben redelijk goed zicht op wat er allemaal aan correcties moest worden aangebracht.

De heer **Van Rooijen**: Nou, ik heb een beetje de indruk dat dit beeld bestaat, niet bij u maar wel bij al diegenen die er tot dusverre over hebben gesproken, zoals Czyzewski en anderen. Ik wijs maar op Hermans die overigens in Indonesië was. Let wel, voorzitter, Hermans heeft uitvoerig gesproken met u over de ziektewetvoorstellen, maar hij zat in die weken wel in Indonesië. Hij had het dus allemaal uit de tweede hand.

De **voorzitter**: Wij doen niet aan beelden, dus...

De heer **Van Rooijen**: Ik zeg dat Hermans er dus niet bij was. Dat was mevrouw Meerens. Czyzewski was niet bij de presentatie en weet dus niet wat wij gezegd hebben. Wij hebben die dinsdag daar niet gezegd dat wij maandag dat besluit zouden nemen. Wij hebben ook niet besloten dat er een toekomstparagraaf in moest. Dat is ons allemaal in de mond gelegd om beelden te schetsen die ons later zijn opgebroken.

De **voorzitter**: Waarvan akte, althans wat u betreft.

Op dinsdag de veertiende zegt u in ieder geval: probeer die rapporten in onze tas te krijgen op vrijdag. Dat is een versnelling van de gebruikelijke procedure. Ik denk dat dit niet te ontkennen valt. Op maandag praat u over de inhoud van die rapporten en u besluit al snel om er dinsdag over te spreken. Dat lijkt mij een op zichzelf snelle procedure. Is het dan gek dat hier en daar de indruk ontstaat dat u een serieuze poging doet om die rapporten klaar te krijgen voor de kamerbehandeling?

De heer **Van Rooijen**: Dat mag u er niet uit afleiden. Wij hadden niet het oogmerk om alles te doen om ze bij

de Kamer te krijgen. U hebt gezien dat het ons niet is gelukt. Door de wijzigingen die aangebracht moesten worden, zijn wij er niet in geslaagd. Wij hadden ook niet die bedoeling. Je kan toch niet van een fatsoenlijk bestuur verwachten dat het zulke zware rapporten over de werking van de Ziektewet in een achternamiddag even afdoet? Het gaat om rapporten die wij op ons verzoek even eerder hebben gekregen dan normaal. Dan moet je die in het weekend bekijken. Dat deden wij altijd, want wij waren meer dan full-time bestuurders, anders dan de leden van het nieuwe bestuur. Dat was aan de orde. Wij moesten er consequent en zorgvuldig naar kijken. Als wij maandag constateren dat er een heleboel wijzigingen in moeten komen, waarvan er maar een paar 's middags worden aangebracht, moet je de volgende dag doorgaan. Dat hebben wij gedaan. Wij hebben dinsdagmorgen moeten constateren dat wij nog zoveel opmerkingen hadden dat het onmogelijk was om te komen tot een snelle afronding.

**De voorzitter:** Ik doe nog een poging. Ik begrijp dat u zegt: wij laten ons niet gek maken door wie dan ook.

**De heer Van Rooijen:** Dat is een heel goede formulering, voorzitter.

**De voorzitter:** Zeker. Ik herhaal: wij laten ons niet gek maken.

**De heer Van Rooijen:** Ook niet door het departement, maar dat was ook niet aan de orde.

**De voorzitter:** Nee, door niemand. Waarom kiest u er dan voor, die rapporten eerder dan normaal in uw tas te krijgen en om er maandag daarna...

**De heer Van Rooijen:** Dat is waarschijnlijk de enige fout die wij gemaakt hebben; dat wil ik ruiterslijk toegeven. Wij hadden het niet moeten doen. De non-issue van de Ziektewet was dan geen issue geworden. Als wij hadden besloten om het gewoon, de keuze van het apparaat, niet van ons, te doen op 1 december of later – dat was het TGV-tempo, het zou zeker bij forse wijzigingen een week later zijn geworden dan 1 december – zou er nooit iets aan de hand zijn geweest.

**De voorzitter:** U zegt dat het de keuze van het apparaat was. Hoe kan dan de heer Czyzewski zeggen, bevestigd door de heer Van Loo – dit staat los van de vraag of het netjes is; daar kunt u ook iets over zeggen – tegen de ambtenaren van het departement: het CTSV is bezig met een procedure die ertoe zou kunnen leiden, versneld, dat die rapporten maandag of dinsdag klaar zijn?

**De heer Van Rooijen:** Ik herhaal dat Czyzewski er die dinsdagmiddag niet bij was en dat hij dus niet weet wat wij besloten hebben. Ik denk dat hij ook niet erg goed wist hoe snel die rapporten klaar konden zijn. Dat waren geen zaken waarin hij zich intensief verdiepte; hij hield zich met andere zaken bezig. Het was rechtstreeks een zaak van mevrouw Meerens, die de heer Hermans verving.

**De heer Van Dijke:** Maar mevrouw Meerens sprak hem ook niet tegen in het overleg met de ambtenaren.

**De heer Van Rooijen:** Dat weet ik niet. Ik ben daar niet bij geweest.

**De heer Van Dijke:** Wij hebben er geen enkele aanwijzing voor dat mevrouw Meerens hem tegensprak.

**De heer Van Rooijen:** Ik weet niet wat zij gezegd heeft, want ik ben er niet bij geweest. Wij hebben pas veel later een begin van informatie daarover gekregen. Ik zeg slechts dat er ongetwijfeld iets is gezegd in de trant van: die rapporten komen binnenkort, let wel niet maandag of dinsdag. Czyzewski heeft volgens Van Loo nooit gezegd: "maandag" en ook niet: "het is een peuleschilletje", want als het binnenkort is, is het geen peuleschilletje.

Voorzitter! Ik heb mij proberen te verplaatsen in wat er die vrijdag is gebeurd. Ik ben niet verder gekomen dan het beeld van een spookrijder die achteraf niet aangetroffen is. Ik kom dadelijk nog terug op het feit dat Czyzewski het bestaan heeft te doen wat hij gedaan heeft, maar ik beperk mij nu tot wat ik weet van wat in de openbare verhoeren is gezegd.

De opmerkingen van Czyzewski zijn verstaan door het departement als een waarschuwing voor een verrassingsaanval. Dat is niet niks. Het bestuur weet nergens van, noch van een verrassing noch van een

aanval, laat staan van een verrassingsaanval. Maar Czyzewski weet het: het bestuur komt met een verrassingsaanval op de staatssecretaris. Daar zijn wij niet voor ingehuurd, dus hoe zouden wij het kunnen bedenken?

Het beeld van die spookrijder is punt 1. Punt 2 is dat Van Loo en ook andere ambtenaren verbijsterd zijn door de mededeling en zeggen: het kan toch niet zo zijn dat het bestuur niet alleen die verrassingsaanval pleegt, maar dat ook niet tijdig aan de staatssecretaris meldt? Het woord "communicatie" is gevallen. Nou, dat hadden wij dan echt gedaan, want wij hebben de staatssecretaris zelfs maandagmorgen alleen al gebeld voor het feit dat wij achteraf hoorden dat er vrijdag een mededeling was gedaan over de Ziektewet. Welke wisten wij niet eens. U kunt zich voorstellen wat wij gedaan zouden hebben, als wij hadden geweten wat er echt was gebeurd van de zijde van Czyzewski en als wij de reactie van Van Loo of anderen hadden gekend, namelijk: dan breekt de pleuris uit of dan is het oorlog. Czyzewski had het overigens dat weekend ons moeten melden. U moet absoluut niet accepteren, als ik dat zo mag zeggen – het gaat mij niet aan – dat onze hoogste ambtenaar naar aanleiding van uw terechte vraag of hij het bestuur niet had kunnen bellen weg komt met het verweer dat hij het bestuur niet had kunnen bereiken. Wij hebben alle drie zo'n draagbare telefoon. Dat verweer is dus niet juist.

Er is dus sprake van een waarschuwing voor een verrassingsaanval, terwijl het departement daarop zegt dat de pleuris uitbreekt. Wij weten als bestuur helemaal van niks. Er ontstaat een beeld dat twee partijen op elkaar gaan rijden. De ene, bestuur, is een spookrijder en de ander, SZW, zegt: daar gaat een spookrijder. Dat is Czyzewski niet, maar dat zijn wij in hun ogen. Dat was aan de orde. Als wij hadden geweten wat die vrijdag had plaatsgevonden, zouden wij maandag hebben ingegrepen. Dan hadden wij de directie tot de orde geroepen. Wij hebben pas eind februari via een journalist gehoord dat die quote door de gang ging. Ik kan u de notities die daarover zijn gemaakt...

**De voorzitter:** Wij moeten even

precies zijn. U ontkent dat de heer Jakobs...

De heer **Van Rooijen**: Mag ik even mijn zin afmaken?

De **voorzitter**: Als het één zin is.

De heer **Van Rooijen**: Zeker. Ik zal u die notities straks geven. Naar aanleiding van contacten met iemand van ik geloof Het GPD, in ieder geval een van de media, hoorden wij die quote. Wij hebben er onmiddellijk onderzoek naar laten instellen. De staatssecretaris heeft op 1 maart in de Kamer gezegd dat die discussie onder beslag van geheimhouding plaatsvond. Van de inhoud van dat gesprek wisten wij nog steeds niks meer dan wat u in het rechercherapport van destijds kunt vinden. Naar aanleiding van wat de staatssecretaris op 1 maart heeft gezegd, heeft een van onze medewerkers met Sureveen gesproken. Sureveen heeft toen voor het eerst laten weten wat er gebeurd is. Er kwam informatie in de trant van: er is meer gezegd. Ik heb toen begrepen dat door onze ambtenaren tegen topambtenaren van het departement is gezegd: wij vertellen het u, maar u mag het uw staatssecretaris niet vertellen. Ik ben vier jaar staatssecretaris geweest en ik vind zo'n opmerking ondenkbaar.

De **voorzitter**: Dat was een lange zin.

De heer **Van Rooijen**: De tweede informatie die wij kregen, was: "wij vertellen het bestuur niks, wij zullen afwachten wat het doet". Met andere woorden: wij zetten dat bestuur en in feite ook de staatssecretaris op het verkeerde been. Ik vind dat onaanvaardbaar gedrag. Als wij dat op maandag hadden geweten, zouden wij maatregelen hebben moeten nemen.

De **voorzitter**: Ik heb u laten uitspreken. Ik ga nu mijn vraag preciseren. U kunt mij niet verwijten dat ik niet de ruimte geef.

De heer **Van Rooijen**: Dat doe ik ook niet. Maar het gaat nu over...

De **voorzitter**: Nee, het gaat om mijn vraag. Is toen mevrouw Van Leeuwen die maandag vroeg wat er is gewisseld met die ambtenaren van het departement – mevrouw Van

Leeuwen is daarover geïnformeerd door haar secretaresse, meen ik, maar wij zullen het haar uiteraard ook vragen – daarop niet door een van de directeuren gezegd: de reactie van de ambtenaren was er een van ontsteltenis? Er zou gezegd zijn dat de heer Jakobs, meen ik, heeft gezegd: dan wordt het oorlog.

De heer **Van Rooijen**: Nee.

De **voorzitter**: Dat ontkent u. U bent niet op de hoogte gesteld?

De heer **Van Rooijen**: Nee, ik althans niet. In het bijzijn... Want rookpauzes kennen wij bijna niet. Ik geloof ook dat alleen Jakobs en Sureveen roken of alleen Sureveen. Daar gingen wij dus ook nooit mee de gang op. Dat is zelden gebeurd. Ik denk ook niet dat er die morgen een rookpauze was. Dat weet ik niet zeker, dat staat uiteraard niet in de notulen. In het bijzijn van bestuur en directie is die opmerking niet gemaakt. Ik heb vorige week voor het eerst gehoord dat de heer Jakobs gezegd heeft wat hij gezegd heeft... Ik heb dat bij de collega's nagetrokken, maar u moet ze dat zelf vragen. Die opmerking is niet gemaakt.

De **voorzitter**: Het is onwaarheid?

De heer **Van Rooijen**: Ik zeg dat die opmerking niet gemaakt is. Ik verzeker u dat als ik die opmerking had gehoord, ik mevrouw Van Leeuwen nog sneller had gevraagd om de telefoon te pakken. Ik was ook degene die over het enkele feit dat desgevraagd Czyzewski pas met de mededeling kwam van "wij hebben toch maar wat over die Ziektewet gebabbeld"... Dat was voor mij al aanleiding om tegen mevrouw Van Leeuwen te zeggen: "En nu bel je de staatssecretaris, want dit gaat niet goed lopen." Dan had ik dat zeker gezegd. Dat zou ik dan echt gezegd hebben.

De **voorzitter**: Maar u heeft niet aan de heer Czyzewski gevraagd hoe men reageerde op het departement?

De heer **Van Rooijen**: Hij heeft niet meer verteld dan hij vertelde. Hij zat al in een lastige situatie. Hij heeft geprobeerd u uit te leggen dat hij op z'n vroegst aan het eind van die vergadering daar iets over had willen zeggen. Moet u zich eens voorstel-

len, voorzitter, dat iemand die eerst, zonder ons te informeren...

De **voorzitter**: Mijn vraag was een andere. Mijn vraag was of u of één van uw collega's niet aan betrokkenen van die vrijdagmiddag heeft gevraagd hoe Van Loo en Eijlander reageerden?

De heer **Van Rooijen**: Dat is niet gevraagd, voorzitter. Wij hebben kennis genomen van summieri informatie. Wij hebben gevraagd welke samenvatting dat was, want dat leek mij een terechte vraag. Eerst werd gezegd "niets". "Losse aantekeningen" werd eerst gezegd. Toen heeft mevrouw Meerens in het bijzijn van Sjef gezegd: "Nee Sjef, geen losse aantekeningen, een samenvatting." Dat hebben wij wel geregistreerd. Let wel: "Nee Sjef, een samenvatting."

De **voorzitter**: Daar is niet gewis-seld...

De heer **Van Rooijen**: Natuurlijk is dat niet...

De **voorzitter**: De ambtenaren waren boos, ontstemd?

De heer **Van Rooijen**: Voorzitter, dat is toch ook ondenkbaar. Als een ambtenaar – zoals Linschoten zei, die gebruiken die termen normaal gesproken niet eens – het woord "oorlog" had gebruikt of het woord "pleuris" in het bijzijn van een bestuur dat volgens sommigen dan wel niets kan, maar dat wel goed kan luisteren, hadden wij toch onmiddellijk de ambtenaren en het departement gebeld wat er aan de hand is, wat wij daar hoorden. Men heeft bewust ons in een situatie gebracht dat wij geen kant op konden en ook de staatssecretaris niet. Men heeft het beeld willen oproepen achteraf, dat de staatssecretaris vervolgens ons heeft gemaand om het rapport snel uit te brengen. Dat is absoluut niet gebeurd. Dat is één. En twee: wij hebben ook nooit besloten om het zelf te versnellen.

Dat is dus wat ik zojuist zei. Het kan eigenlijk heel kort dit onderwerp. Het is een absoluut non-issue. Als wij niet hadden besloten om het in het weekend in de tas te hebben, was het nooit aan de orde geweest. Er was een complot. Leest u Vrij Nederland met meneer Buis. Er was van alles in dat weekend aan de

gang. Men wilde die rapporten, wie dat ook waren, gewoon naar buiten hebben om daarmee de politiek te kunnen beïnvloeden. Ik laat in het midden wie dat waren en waarom, maar dat was aan de orde.

De **voorzitter**: Wij gaan het onderwerp afronden, maar het komt vast nog een keer terug. Toch was u, ondanks dat u niet wilde versnellen, wel zover dat u maandag besloot dat de staatssecretaris rapporten zouden kunnen worden aangeboden in concept-vorm. Dus dat vond u verantwoord genoeg qua inhoud.

De heer **Van Rooijen**: Nee, voorzitter. Dat is niet correct.

De **voorzitter**: Gaat u dan maar correct verder.

De heer **Van Rooijen**: Maandagmorgen heb ik tegen de voorzitter gezegd dat zij de staatssecretaris moest bellen over het feit dat de ambtenaren van de staatssecretaris gehoord hadden dat er belangrijke rapporten aan kwamen. Ik vond dat de staatssecretaris dat moest weten. Ik ging er overigens van uit dat zijn ambtenaren dat al hadden gedaan. Ik zou dat onmiddellijk om vijf over twaalf hebben gedaan. Dat vonden sommigen van u, geloof ik, ook. Maar goed, mevrouw Mulock Houwer heeft het via Eijlander gekregen. Het is uiteindelijk maandag geworden. Ik heb daar geen enkele kritiek op. Het ware mij beter geweest als het die middag al was gebeurd, want dan had er onmiddellijk een ander telefoontje gekomen naar het bestuur. Dan had de staatssecretaris namelijk vrijdagmiddag gebeld van "wat hoor ik nu" en dan was het hele probleem gelijk opgelost geweest. Daarom mochten ze het kennelijk de staatssecretaris ook niet vertellen. Let wel, voorzitter, men heeft uitdrukkelijk aan de ambtenaren gezegd: "Men mag het uw staatssecretaris niet vertellen." Eén: onze ambtenaren hebben die bevoegdheid niet. Twee: het is een opmerking buiten de orde.

Dat is wat er gebeurd is.

De **voorzitter**: Wij hadden nog meer onderwerpen op onze agenda staan, maar wij lopen uit. Die onderwerpen komen terug – dat kan ik u verzekeren – bij uw collega's. U heeft de tijd genomen om weinig vragen van heel

veel antwoord te voorzien. Ik kan mij dat goed voorstellen.

U krijgt van mij nog een enkele minuut de gelegenheid om iets wat u van belang vindt, wat wij niet hebben gevraagd, naar voren te brengen. Maar dan moet u echt uzelf in een tijdperk zetten.

De heer **Van Rooijen**: Voorzitter, dat gaat in de eerste plaats over de toekomst. Daar is geen vraag over gesteld, maar dat is eigenlijk de belangrijkste. U zit hier namens de Kamer om een gedegen advies uit te brengen over de toekomst. En de wijze waarop u zich voorbereidt, anders dan de heer Rood, getuigt daarvan. U probeert uw conclusies te trekken aan de hand van deze discussies, die vrij diepgaand zijn en tot in details, om ook tot goede aanbevelingen te komen voor de toekomst. Wat ik hoop – en dat is, denk ik, ook een hoop die het bestuur deelt – is dat u aan de hand van een goede analyse van de feiten tot goede conclusies komt, die ook waardevol zijn voor de toekomst. Want waar ik mij grote zorgen over maak is de toekomst van het toezicht op de sociale verzekeringen. Daar is het dus deze morgen ook niet zo erg... En dat is geen kritiek naar u, want u heeft de taak om dat te doen. En dan komen ook vele andere zaken daarbij aan de orde. Het gaat om het toezicht op de sociale verzekeringen.

De heer Zijlstra heeft eens gezegd: "De verlaging van het financieringstekort kent geen vrienden, geen supporters." Voorzitter, ik verzeker u dat toezicht in het algemeen ook geen supporters heeft, ook niet toezicht van de Rekenkamer. Er is geen enkel departement dat daar blij mee is. Niemand zat op toezicht op de sociale verzekeringen te wachten. Niemand zat te wachten op toezicht van het CTSV. Dat is wel gebleken. Niemand zat erop te wachten dat een bestuur en dit bestuur nu eens echt toezicht ging houden.

Als de taken van het CTSV, zoals ze in de NOSV vastlagen, ten dele worden weggenomen, met name ook het sturende toezicht, dat heel lastig is en mede een oorzaak is van ons aftreden – het is een taak die de wet overigens bij ons had neergelegd – worden de taken van het CTSV natuurlijk zozeer beperkt, ook als de regelgeving eruit zou gaan, dat ik denk dat er voor het CTSV geen toekomst is. Ik denk dat dan, zoals Buurmeijer onlangs zei, nota bene

degene die het CTSV heeft uitgevonden met zijn motie... Buurmeijer zei op 10 april in de NRC – en ik ben daar erg over geschokt geweest – letterlijk: "Ik wil een discussie over de vraag in hoeverre het CTSV niet ondergebracht zou kunnen worden bij de Rekenkamer. Zowel de Rekenkamer als het CTSV doen een onderzoek naar de ontvlechting. Dat is dubbel werk." Ik vind dit een verbijsterende opmerking van Buurmeijer, zoals ik dat ook vond van de heer Bout, werkgeversvoorzitter van het GAK, die onlangs zei dat het toezicht van het CTSV en trouwens ook van het TICA overbodig is.

Voorzitter, als dit de toekomst van het toezicht op de sociale verzekeringen is, zijn wij mijlen terug. Dan is Buurmeijer terug naar af en dan is de politiek terug naar af. De politiek had het CTSV en dit bestuur de opdracht gegeven om toezicht te houden op 160 mld. De belastingbetaler mag er niet alleen van uitgaan dat wij dit werk goed hebben gedaan – en daar werden wij ook goed voor betaald – maar dat ook in de toekomst dat toezicht blijft zoals het moet gebeuren. Als wij het beeld hebben van mevrouw Mulock Houwer, die zei dat men vond dat er vijf bestuurders moesten zijn... Het zijn er drie geworden en nu is het er nog maar één plus, Geurtsen voor twee dagen en Etty voor vier dagen. Dat is iets meer dan één bestuurder. Mijn vrees is – dat wordt her en der nu ook geschetst – dat er straks behoefte is aan één full-timer en enkele part-timers, waarvan Etty dan zegt dat dit – let wel, voorzitter – gepensioneerde part-timers mogen zijn. Moet u zich eens voorstellen of Buurmeijer dat in de Tweede Kamer heeft bedoeld, dat het toezicht op de sociale verzekeringen, op 160 mld., straks door een full-time voorzitter en enkele gepensioneerde part-timers wordt gedaan. Dat zou het einde van het toezicht zijn.

De **voorzitter**: Wij moeten nu proberen het af te ronden.

De heer **Van Rooijen**: Dat is wat ik u meegeef, met nog één opmerking. Ik hoop dat u het rapport-Rood in de prullenmand gooit, als een vod. Dat heeft zo beschadigend gewerkt voor onze beeldvorming. Wij hopen dat u met dit relaas van ons aan de rehabilitatie van ons en de juiste beeldvorming over ons via dit

rapport meewerkt. En wat betreft hetgeen de heer Kordes over ons heeft gezegd, voor communiceren heb je twee partijen nodig. Als je al twee maanden op voet van oorlog met elkaar verkeert, is communiceren heel moeilijk. Ook Kordes heeft kennelijk de zwaarte en de impact van onze opdracht onderschat. Hij heeft ook niet meegemaakt wat wij veertien maanden wel hebben meegemaakt.

De **voorzitter**: Ik dank u zeer. U heeft zich beklaagd over het gebrek aan hoor en wederhoor. Ik geloof dat hier vandaag geen sprake van kon zijn.

Sluiting 10.49 uur





# Verslag van het openbare gesprek in het kader van de werkzaamheden van de Tijdelijke onderzoekscommissie CTSV op maandag 10 juni 1996 in het gebouw van de Tweede Kamer der Staten-Generaal te Den Haag

maandag 10 juni 1996

Aanvang 11.00 uur

Geprek 12

**Gesproken wordt met de heer Van Otterloo**

**Voorzitter: Van Zijl**

Aanwezig zijn voorts de leden van de commissie: Van Dijke, Klein Molekamp, Reitsma, Sipkes en Van Walsem, alsmede mevrouw Pe (griffier)

De **voorzitter**: Ik heropen deze aaneenschakeling van openbare gesprekken. Mijnheer Van Otterloo, hartelijk welkom. Wij hebben elkaar uiteraard al eerder gesproken. Wij krijgen nu de kans om over datgene wat wij eerder hebben gewisseld en wellicht nog wat aanvullends ook publiek van gedachten te wisselen. Ik begin met een enkele inleidende vraag en daarna neemt mijn collega Klein Molekamp het stellen van vragen van mij over.

Kunt u aangeven hoe u zelf aankeek tegen de klus waarvoor u gevraagd werd, eind 1994, ook vanuit uw eigen deskundigheid en ervaring? Waarom dacht u "ik ben hier geschikt voor" of waarom dacht u dat anderen dachten "laten wij die Van Otterloo er eens voor vragen"?

De heer **Van Otterloo**: Vanuit mijn ervaring in de Kamer met gezondheidszorg en ook een stuk sociale zekerheid – zoals u weet, ging mijn initiatiefwet voor een deel over volksverzekeringen, die onder het toezicht van het CTSV vallen – had ik het idee dat hier een heel interessante, maar moeilijke klus lag. Ik dacht dat ik er het mijne aan toe zou kunnen bijdragen om ervoor te zorgen dat er een goed toezicht op de sociale verzekeringen kwam. Ik was enigszins bekend met het wereldje. Ook voordat ik in de Kamer

kwam had ik in een leidinggevende functie ervaring opgedaan in vergelijkbare organisaties. Ik had dan ook het gevoel dat hier een heel interessante klus lag, waarop ik vooral aan de inhoud veel plezier zou kunnen beleven.

De **voorzitter**: U vond van u zelf dat uw bagage paste bij het profiel? Kunt u nog iets zeggen over het profiel?

De heer **Van Otterloo**: U vindt een omschrijving van de deskundigheden in de schriftelijke voorbereiding op de wet. Er zijn ook wat stukken daaromheen. Ik vond dat ik, in het driemanschap, redelijke paste in het profiel. Het ging er niet om dat één persoon over alle deskundigheden beschikte. Het gaat erom of je met z'n drieën bij elkaar het terrein kunt dekken. Ik had zeker het idee dat ik op basis van de ervaring die ik had, en van datgene wat ik had gedaan, ook in het wetgevingsproces, een goede bijdrage zou kunnen leveren, wat meer op de inhoud, hoewel ik ook een financiële achtergrond heb. Er is ook wel gebleken dat ik veel samen met de heer Van Rooijen heb gedaan.

De heer **Klein Molekamp**: De wijze van opereren van het bestuur is in het gesprek met de heer Van Rooijen al aan de orde gekomen, maar gezien het feit dat u de contactpersoon bent – in ieder geval later – met de ondernemingsraad, is het toch goed, juist bij u dit onderwerp wat uit te diepen. Op 1 januari treedt het bestuur aan en binnen twee weken vindt eigenlijk een confrontatie met de zittende directie plaats. Mijn vraag is: wat dat nodig en was dat gewenst?

De heer **Van Otterloo**: Gewenst is het nooit. Nodig was het wel, denk ik, als je het een confrontatie moet noemen. Er botsten in meer dan één opzicht twee werelden op elkaar; drie mensen die van buiten kwamen, elk met hun eigen ervaringsgebied, en een apparaat dat langjarig in reorganisatie was geweest en dat daarvan intern ook de nodige sporen droeg, met moeilijke verhoudingen onderling. U heeft de heer Etty ook horen verklaren dat niet zozeer spanningen binnen het personeel zijn opgebouwd in de periode dat wij het bestuur vormden, maar dat er daarvóór, mede als gevolg van een aantal moeilijke beslissingen die in de reorganisatie zijn genomen, nog wat spanning zat in het apparaat. Ik denk dat die botsing, die gedeeltelijk een botsing van culturen was en gedeeltelijk een botsing van posities die men innam, onvermijdelijk was, maar overigens niet ongezond, vind ik. Wij waren op heel korte termijn aangezocht voor het begin. Ik denk dat wij er alle drie de voorkeur aan hadden gegeven als de ingangsdatum, die de staatssecretaris bij AMvB had kunnen vaststellen, op een later moment had gelegen, als wij de tijd hadden gehad om vóór de start met het apparaat te overleggen, dus als feitelijk een benoeming vooruitlopend op het opstarten van het CTSV had kunnen plaatsvinden. Dat had een aantal problemen en misschien ook een aantal schokken wat zachter doen aankomen.

De heer **Klein Molekamp**: U merkt uit het dossier Nieuw bestuur dat de directie ervan uitgaat dat het bestuur misschien niet dezelfde terughoudendheid zou hebben als het vorige bestuur van de SVR, maar in ieder geval toch een bestuur zou zijn dat

wat meer op afstand stond. De heer Van Rooijen zei: er wordt in de wet niet gesproken over een raad van bestuur. U heeft daar heel andere beelden over. Had u zich niet wat meer tijd moeten gunnen om elkaars beelden wat meer op elkaar af te stemmen?

De heer **Van Otterloo**: Het hangt ervan af wat voor soort beslissingen er genomen moeten worden. Feitelijk werd van ons verwacht dat wij in de eerste week "ja" zeiden tegen het dossier Nieuw bestuur en dat wij daarmee feitelijk het model dat er lag, het organisatie-model, zouden accorderen. Als je daar binnenkomt met enige bestuurlijke ervaring – ik heb ook ervaring opgedaan in de managementsfeer, als lid van een tweehoofdige directie – begrijp je dat je dat soort beslissingen niet even overnight neemt, zo van: wij komen op 2 januari binnen, er is een kennismaking en op 3 januari stellen wij even het dossier Nieuw bestuur vast waarin meteen de hele organisatie wordt vastgelegd.

De heer **Klein Molekamp**: Ik kan mij heel goed voorstellen dat u daartoe enige afstand neemt. Maar dat u al binnen drie weken de fungerende directie min of meer het volledige mandaat ontnemt, getuigt wel van doortastendheid, moet ik zeggen.

De heer **Van Otterloo**: Het ontnemen van een mandaat impliceert dat de directie een mandaat had gekregen. Een van de overgangsproblemen was dat onhelder was wie op dat moment het mandaat had. Naar ons oordeel was het bestuur aangesteld met het mandaat en kon het vervolgens volgens de wet een aantal beslissingsbevoegdheden mandateren aan het apparaat. Het volledige mandaatsmodel, zoals dat gold bij de SVR, is door ons afgewezen, want dat had direct betekend dat het bestuur weinig tot niets meer te zeggen had over het hele apparaat, de voortgang van de werkzaamheden en de wijze van totstandkoming van producten. Professor Scheltema is hier vorige week geweest. Hij heeft in het verhaal dat hij over de ZBO's en de ministeriële verantwoordelijkheid daarin heeft gemaakt, ook aangegeven dat een vorm van contractmanagement feitelijk een

niet passende vorm is voor een overheidsorganisatie.

De heer **Klein Molekamp**: Het beeld is heel duidelijk. U heeft een ander beeld dan de zittende directie, maar u gaat meteen aan de slag. U geeft de zittende directie ook niet de tijd om aan nieuwe omstandigheden te wennen. U zegt: er moet een ander beleid komen en wij zullen eens even aan de slag gaan. Ik wijs ook op een opmerking van de heer Kordes. Hij zei: eigenlijk zijn beide partijen niet in staat om zich in elkaars positie in te leven. Proef je bij de start eigenlijk al niet dat gebrek aan communicatie om te zien hoe men tegenover elkaar staat?

De heer **Van Otterloo**: U moet even het volgende beeld voor ogen houden. In de tweede week hebben wij de heidagen. In de eerste week voeren wij gesprekken met een aantal mensen binnen het apparaat, waaronder de OR. De OR stelt de vraag hoe het bestuur zijn rol ziet in het geheel, in het licht van het organisatieschema dat er ligt. De OR vraagt zich af of er niet te veel lagen komen, met een bestuur, een zware directie en afdelingshoofden. De OR pleit daarbij feitelijk ook voor kortere lijnen dan in het voorstel zijn opgenomen. Vervolgens, tijdens de heidagen, in de tweede week van januari, stellen wij een aantal vragen aan de directie die daar vertegenwoordigd is. Op die vragen kwamen geen bevredigende antwoorden. Vindt u het dan vreemd dat het bestuur ertoe besluit, het organisatie-model eens door een erkend adviesbureau zoals Berenschot aan een nader analyse te laten onderwerpen en er een nader oordeel over te vragen hoe het apparaat functioneert, hoe het feitelijk in elkaar steekt en wat het beste model is? Theoretisch had hieruit kunnen komen dat het bestaande model het beste was. Dan was het voor ons als bestuur geen enkel probleem geweest om dat model te accepteren.

Er bleven veel te veel vragen op de heidagen onbeantwoord. Er bleken veel te veel problemen te zijn. Ik noem een ander probleem dat de OR ons had gemeld: het gebrek aan integratie tussen de verschillende afdelingen. De OR en wij vonden het een heel slecht imago voor een toezichthouder wanneer steeds verschillende vertegenwoordigers ervan om hetzelfde vragen aan het

veld. Wij hebben er later in het jaar schrijvende voorbeelden van gezien dat verschillende mensen uit het apparaat om hetzelfde vroegen en dat het veld vervolgens zei dat zij zich met hun collega moesten verstaan, omdat die het antwoord al had gekregen.

De heer **Klein Molekamp**: Dat is duidelijk. U zei dat de OR en u min of meer hetzelfde hierover dachten. Er ontstonden wel twee volstrekt verschillende beelden tussen u en de directie. Dan zou u zich moeten afvragen: hoe gaan wij samen op weg om tot één beeld te komen? Voor zover ik het heb gezien, betrok u echter eenzijdig Berenschot erbij en deed u het nauwelijks samen. Hiermee kwam u in de situatie dat u op de stoel van de directie ging zitten. De heer Van Rooijen zei al: ja, wij zijn ook raad van bestuur. Deze term staat echter niet in de wet.

De heer **Van Otterloo**: Dat is juist. Op de heidagen is de vraag aan de orde geweest hoe het bestuur zijn eigen positie zag. Met de wet in de hand hebben wij moeten constateren dat de wet geen ander leidinggevend orgaan voor het CTSV kende dan het bestuur. Wij hebben ook moeten vaststellen dat de noodzaak er was om het CTSV vooral als een professionele organisatie te zien met zo min mogelijk lagen die de communicatie tussen de mensen die het werk doen, en de mensen die moeten beslissen, kunnen belemmeren. Vanuit dit inzicht is er om een second opinion gevraagd.

Overigens leest u in de verslagen over de heidagen, voor zover deze zijn gemaakt, ook dat het bestuur de intentie heeft uitgesproken om er samen met de directie uit te komen. Laat het duidelijk zijn dat wij op die heidagen nog geen oordeel hadden over de kwaliteit van de individuele directieleden. Wij begonnen pas een begin van een oordeel te krijgen op grond van de communicatie die wij daar hadden, en aan de hand van de punten die werden besproken. Maar er was nog geen oordeel over het al of niet geschikt zijn van de individuele directieleden.

De heer **Klein Molekamp**: Doordat u zich meteen als de raad van bestuur profileerde, raakte u wel heel veel tijd kwijt aan het interne proces van de organisatie. De vraag is of u hierdoor de bestuurlijke taken

waarvoor u in wezen bent aangesteld, op een gegeven moment bent gaan verwaarlozen. U bent heel sterk op de taak als raad van bestuur gaan zitten en te weinig op de externe bestuurlijke kant.

De heer **Van Otterloo**: U kunt niet zeggen dat wij het echt verwaarloosd hebben. Een feit is wel dat het apparaat, waarvoor je als bestuur eindverantwoordelijke bent, niet zo ingericht was en niet zulke produkten kon leveren als je als bestuur wenste. Wij zouden dan als bestuur externe contacten kunnen onderhouden en met Jan en alleman in het veld kunnen gaan praten, maar wij moesten wel goede produkten aan het veld kunnen aanbieden. Er zijn ook kleine dingen. Wij hebben een keer een probleem met de staatssecretaris gehad over een stuk dat in de openbare vergadering was geweest. Daar was geen persbericht over geweest. Vervolgens schreef een journalist dat de sociale fondsen grote tekorten hebben. Omdat de desbetreffende ambtenaar die vrijdag een ATV-dag had, had de staatssecretaris het stuk niet op tijd gekregen. Toen werd het bestuur erop aangesproken. Dan kunnen wij niet zeggen: mijnheer X of mevrouw Y had toevallig een vrije dag en wij hebben niets over het apparaat te zeggen.

U moet begrijpen dat het bestuur in de eerste periode om twee redenen wat terughoudendheid in de contacten met het veld moest zijn. De eerste was de nodige aandacht die het interne reorganisatieproces vroeg; daar sprak u al over. De tweede was dat wij de eerste tijd hebben besteed aan een kennismakingsronde in het veld alvorens een aantal onderwerpen met iedereen te bespreken.

De heer **Klein Molekamp**: Een van de discussiepunten was op een gegeven moment de deskundigheid van het bestuur. De heer Kordes zegt dat het bestuur wel degelijk voldoende deskundig was, maar dat het, doordat het vrij snel in een clash raakte met de directie, in wezen werd afgesneden van de echte deskundigheid in het apparaat. Hierdoor maakte u uw positie als bestuur buitengewoon wankel.

De heer **Van Otterloo**: Als dat zo zou zijn, hebt u gelijk, maar dat is niet het geval geweest. Vrijwel vanaf

het begin hebben wij met het apparaat gecommuniceerd. Het is juist een van de bronnen van wrevel bij de directie geweest dat wij ook spraken met mensen die het werk deden, en met mensen die de rapporten opstelden. Ik heb de heer Hermans hier vorige week horen verklaren dat wij onvoldoende voorbereid zijn geweest op contra legem. Als er één onderwerp is geweest waarover het apparaat ons wel heeft ingelicht, was dit contra legem. Wij hebben direct een college over contra legem gevraagd van deskundige medewerkers om te kunnen nagaan hoever wij moesten gaan in onze besluitvorming.

De heer **Klein Molekamp**: U zegt dat u heel veel contacten met de medewerkers hebt gehad. Hierdoor wordt de positie van de directie in de organisatie enigszins onduidelijk. Hoe zit het met de ondernemingsraad? Wie is gedurende het eerste halfjaar het aanspreekpunt voor de ondernemingsraad?

De heer **Van Otterloo**: De SVR had het overleg met de ondernemingsraad en met de vakorganisaties in de loop van de jaren aan de algemeen secretaris overgedragen. De heer Fase had als voorzitter in het verleden wel over de arbeidsvoorwaarden onderhandeld, maar had dit vervolgens aan de algemeen secretaris overgedragen. Dat was het model dat wij aantreffen. Toen het gat viel doordat de heer Van Veen overleed, hebben wij naar een interimmanager gezocht. Er lag een grote klus: het apparaat moest ingeregeld worden en wij moesten afwachten wat er uit het rapport van Berenschot zou komen. Daarom vonden wij dat wij er zelf niet al dicht op moesten gaan zitten. Dat vraagt namelijk om grote betrokkenheid, tot op detailniveau, zeker als het om rechtspositionele regelingen gaat. Wij probeerden daar enige afstand van te houden, omdat wij ook andere zaken te doen hadden. Op het moment dat Berenschot met zijn rapport kwam, hebben wij op het reorganisatieproces ingestoken. Bij de uitwerking van het rapport van Berenschot in de vorm van het inregelen van het toezichtbedrijf heb ik zelf de werkgroep geleid die beleid en research heeft gedaan, waarin overigens met directieleden, hoofden van afdelingen en medewerkers werd bekeken hoe de afdeling moest

worden vormgegeven. Wij hebben toen de heer Van den Akker, die er tijdelijk was, als aanspreekpunt voor de OR aangewezen. Hij was dus de vertegenwoordiger van het bestuur in het overleg met de OR.

De heer **Klein Molekamp**: Hiermee geeft u de directie duidelijk weer het profiel van de aangewezen persoon voor het personeel, terwijl u aan de andere kant ervan uitgaat dat u de raad van bestuur bent. Zit hierin niet iets dualistisch?

De heer **Van Otterloo**: Er zijn wel meer situaties waarin de leden van de raad van bestuur niet direct het overleg met de OR doen. Wij hebben de heer Schipperijn als interimmanager voor het facilitair bedrijf binnengehaald. Hij was ook overlegpartner bij Shell, zonder dat hij op de stoel van Herkströter zat.

De heer **Klein Molekamp**: U wijst in verband met de bestuurlijke positie op de wet. In de wet staat ook iets over de mandatering.

De heer **Van Otterloo**: Ja.

De heer **Klein Molekamp**: Ik begrijp van de heer Etty dat het vrij simpel kan. Van u hebben wij er weinig van gezien.

De heer **Van Otterloo**: Wat u heeft gezien, is dat er op een aantal financiële punten mandatering heeft plaatsgevonden, zoals ook behoort te gebeuren. Dat wil zeggen dat je mensen mandateert om uitgaven te kunnen doen, om beslissingen te kunnen nemen die daarvoor nodig zijn. Wat wij niet hebben gedaan, is een mandatering geven – zo is die ook bedoeld in de wet – dat besluiten die door het college, door het bestuur, genomen moeten worden ook door het apparaat genomen kunnen worden. Dan praten wij over een vorm van mandatering waarbij besluiten die in een bepaald kader passen en over bepaalde regelingen gaan, worden gemandateerd aan het apparaat, mits een en ander in overeenstemming is met de voorschriften. Dat is de andere vorm van mandatering.

De heer **Klein Molekamp**: U vindt dat u aan de wet voldaan heeft en dat de heer Etty...

De heer **Van Otterloo**: Wat de heer

Etty naar voren heeft gebracht – en waarvan u vond dat het binnen een kwartier was gebeurd – is een ander verhaal. Dat gaat over de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Daar hebben wij halverwege het jaar over gesproken. Daar zijn de gesprekken met Kordes ook inhoudelijk over gegaan. Daarvoor hadden wij ook de steun van de heer Kordes gevraagd. Ik denk dat het simpel is. Stel dat u en ik een probleem hebben over  $f$  1000. Ik wil  $f$  600 hebben en u wilt meer dan  $f$  400 hebben. Vervolgens word ik afgevoerd en er komt iemand die genoeg neemt met  $f$  100. U mag dan  $f$  900 hebben. Dan bent u het gauw eens geworden. Het is de vraag of dat een goede verdeling van de verantwoordelijkheden voor het bestuur oplevert.

De heer **Klein Molekamp**: Het is de bedoeling dat u een duidelijke mening geeft. Ik zal niet in discussie treden.

De heer **Van Otterloo**: Ik heb ook geen  $f$  1000 te verdelen.

De **voorzitter**: Past de mandateringsafpraak die dit bestuur heeft kunnen maken met de directie niet méér bij het eigen functioneren, namelijk part-time met z'n tweetjes en daar een andere directie bij?

De heer **Van Otterloo**: U moet dat niet direct zien als een vorm van kritiek. Ik constateer alleen wel dat vervolgens in het eerste het beste rapport dat wordt uitgebracht een bestuurlijke paragraaf ontbreekt. Ook oordelen over verbeteringen in de praktijk worden niet meer gevormd. Dat heeft ook iets te maken met de rol van een bestuur.

De heer **Klein Molekamp**: Laten wij even op de eindfase ingaan. Er zijn dan enkele problemen. De heer Kordes komt op uw verzoek kijken hoe de stand van zaken is, of er eventueel een brug te slaan is. Bij de heer Kordes noch, later, bij BCG is er van tevoren overleg met de directie geweest en dergelijke. Vindt u dat achteraf gezien jammer? Of zegt u: nee, dat was verstandig?

De heer **Van Otterloo**: Het is geen echte principiële kwestie. Er had ook overleg kunnen plaatsvinden. U moet niet vergeten dat wij uiteindelijk verantwoordelijk blijven. Daarom zijn

onze koppen ook gerold. Maar u moet zich voorstellen dat de sfeer op dat moment zodanig was dat Jan en Alleman zich ermee ging bemoeien. De heer Kordes is erbij gehaald als een politieagent die in een huiselijke ruzie tussen ouders en kinderen een beetje vrede moet stichten en moet kijken of er een oplossing gevonden kan worden. Alleen hadden de kinderen ook het buurtcomité erbij gehaald. Er was een vorm van reality-TV. Twee dagen voordat wij het eerste gesprek onder leiding van Kordes zouden hebben, verscheen de brief van zes weken daarvoor ineens in de Volkskrant. Dus u begrijpt hoe de regie liep! Dat geheel is een beetje onder druk komen te staan. Dat heeft een lange voorgeschiedenis gehad. Het is niet zo dat over BCG verder geen overleg heeft plaatsgevonden. Wij hebben het met de heer Kordes wel degelijk gehad over onze gedachte om iemand van buiten in te huren voor het deel waarvoor hij niet was ingehuurd. Wij hadden hem gevraagd om naar het zakelijke probleem te kijken, om een oplossing te bieden voor de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, niet om echt te bemiddelen in een huiselijke ruzie. Wij hebben hem gevraagd dat te doen vanuit zijn ervaring. Hij is natuurlijk geen psycholoog of andragoog die zich bezighoudt met gedragsreacties van mensen. Hij is iemand die grote deskundigheid heeft vanuit zijn ervaring bij de Algemene Rekenkamer, met de wijze waarop verantwoordelijkheden moeten worden verdeeld tussen aan de ene kant drie leden die – in zijn geval – de Rekenkamer vormden en aan de andere kant het bestuur en het apparaat.

De heer **Klein Molekamp**: Hij komt een eind op streek. Aan het einde van de brug knapt er toch iets. Hij heeft hier dan ook gezegd: het bestuur is op een aantal punten in de richting van de organisatie onzorgvuldig en het bestuur is autoritair en slecht communicatief. Hij heeft daar meteen bij gezegd: ook de directie heeft communicatieproblemen. Als u dat beeld van de heer Kordes zo ziet, wat is uw reactie dan?

De heer **Van Otterloo**: De heer Kordes had ook wat opmerkingen over overleg met de OR. In deze hoogtijdagen van de tweede helft van januari heb ik bijna dagelijks

overleg gepleegd met de OR, op verzoek van de OR. Andersom was het was lastiger. Dan kreeg ik een briefje terug dat men liever niet wilde overleggen, liever niet op afgesproken data wilde komen. Maar ik heb bijna dagelijks overleg gehad met de OR in een poging om het proces goed te laten verlopen. Ik heb al gezegd dat de OR zich er ook mee ging bemoeien, voor het eerste gesprek. De OR heeft ons een ultimatum gesteld, tussen het tweede en het derde gesprek in. Men wilde beslist op maandag gehoord worden en gesprekken organiseren, terwijl wij op dinsdag het laatste gesprek dachten te hebben. Toen heeft op woensdag vervolgens ook uiteindelijk het gesprek plaatsgevonden met de OR. Daarin is gesproken over de problematiek. Omdat wij niet op maandag wilden praten met de OR en wij de OR niet met iedereen lieten praten, waren de vakbonden naar de staatssecretaris getogen.

De heer **Klein Molekamp**: U concentreert het nu op de OR, maar mijn vraag had natuurlijk een veel bredere strekking.

De heer **Van Otterloo**: Het gaat even om het beeld van niet-communiceren naar de organisatie toe. Dat is het beeld. Ik zeg u dat er bijna dagelijks overleg heeft plaatsgevonden. Je kunt in januari het beste spreken van hagelbuien. Maar er is een hagelbui van ultimatums over het bestuur heen gekomen. Het bestuur heeft daaraan mondjesmaat toegegeven. U kunt ons verwijten dat wij op dat punt niet vaker hebben toegegeven.

De heer **Klein Molekamp**: De tragiek is op een gegeven moment geweest dat u en de directie er niet in geslaagd zijn om samen een brug te slaan.

De heer **Van Otterloo**: Ja. Dat betreur ik nog steeds. Voor mij is het misgegaan op de donderdag. Wij hadden woensdag een gesprek gehad. Wij hadden de hoop dat wij eruit zouden komen. Wij hadden donderdagmiddag een gesprek met de heer Czyzewski over zijn functioneren. Hij vond het toen nodig om de inmiddels bekende Schravenmade van de gouden handdrukken als zijn raadsman mee te nemen, terwijl wij een gesprek wilden hebben over de manier waarop de

zaken met hem moesten worden geregeld, in lijn met de gesprekken die wij voerden. Wij wilden duidelijk stellen wat wij van hem verwachtten op een aantal punten, welke producten wij van hem verwachtten, waar wij hem wel en waar wij hem niet verantwoordelijk voor stelden. Toen is gepoogd om een communiqué aan het personeel op te stellen. Ik had redelijk positieve gevoelens – ik denk dat ik die deel met de heer Kordes – over die gesprekken. Ik dacht: wij kunnen het signaal afgeven aan het personeel dat wij op de goede weg zijn. Dat gesprek met de directie liep stuk, want de directie wilde niet een dergelijk positief signaal afgeven aan het personeel. Naar mijn gevoel was toen al duidelijk dat het gesprek van de dinsdag daarop zeer problematisch zou worden.

De heer **Klein Molekamp**: Ik denk dat wij nu een duidelijk beeld hebben van de interne communicatie. Laten wij eens kijken naar de communicatie met het veld. Het ambitieniveau waarmee u start, is buitengewoon hoog en is ook ingegeven door de politieke discussie die in dit huis heeft plaatsgevonden. Onafhankelijk toezicht moest centraal staan. Is er in de startperiode niet te veel van u gevraagd?

De heer **Van Otterloo**: Er is veel gevraagd. Je kunt zelfs zeggen dat er meer is gevraagd dan men zich bewust was op dat moment. Een aantal elementen was nog minder rooskleurig dan tijdens de parlementaire enquête bleek. Ik zal een voorbeeld geven. Tijdens de parlementaire enquête gingen wij er nog van uit dat de uitvoering in ieder geval redelijk op orde zou zijn op het punt van de rechtmatigheid van de uitkeringen. Het bleek ons – en dan moet je dus je ambitieniveau bijstellen – dat bij het GAK in 1994 alle werknemersverzekeringen slechter waren uitgevoerd dan in 1993 en dat er feitelijk met 185 mln. aan uitkeringen iets mis was. Bij de Detam, een wat kleinere organisatie, lag dit bedrag in de orde van grootte van 58 mln. Van 65 mln. aan uitkeringen kon de rechtmatigheid niet worden vastgesteld. De problemen waren dus nog groter dan tijdens de parlementaire enquête kon worden vastgesteld.

De **voorzitter**: Er kon niet worden vastgesteld dat de uitkeringen rechtmatig of onrechtmatig waren.

De heer **Van Otterloo**: U moet hierbij onderscheid maken tussen de uitkeringen waarvan al was vastgesteld dat zij niet rechtmatig waren en andere uitkeringen. Tegenover de Detam hebben wij gezegd, en dat was misschien een aardigheidje tegenover de Detam: van die andere uitkeringen moet je eigenlijk vaststellen dat zij niet rechtmatig waren. Daarvan kunnen wij niet de rechtmatigheid vaststellen. Het zou dus kunnen dat zij wel rechtmatig waren, maar wij kunnen dat niet vaststellen.

De heer **Klein Molekamp**: U constateerde dat de problemen veel groter waren dan aanvankelijk verondersteld. Ik neem aan dat u dat meteen heeft kortgesloten met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

De heer **Van Otterloo**: Er is een fraai boekwerk verschenen en daar staat dat allemaal in. Dat boekwerk is meteen naar het departement gegaan. Ik heb uit het verhoor van de heer Eijlander van vorige week begrepen, dat wij niets wilden doen aan het bijsturen van het veld. Niets is minder waar. Wij constateerden dat in de gesprekken met degenen die verantwoordelijk waren voor de uitvoering, gesprekken die ik persoonlijk zeer teleurstellend vond, misschien net het begin – laat ik het nog positief formuleren – was aangegeven van een oplossing, maar de analyse van de fouten was nog zeer gebrekkig. Vaak was de opstelling: de politiek heeft weer allerlei beslissingen genomen en daarom kunnen wij alles niet rechtmatig doen. Wij hebben toen conform onze toezichtsfilosofie gezegd: het is in de eerste plaats een verantwoordelijkheid van de uitvoerders om orde op zaken te stellen, maar wij bieden daarbij onze hulp aan. Daarbij deden zich twee problemen voor en daarvoor vraag ik uw aandacht.

Het eerste probleem was, dat het hierbij ging om iets dat in 1994 speelde en in 1995 hadden wij de discussie over controleprotocollen. Dat betekende dat een belangrijk deel van de informatie die in het rapport was verzameld nog niet goed gestalte kon worden gegeven. Wel

werd vastgesteld dat er iets mis was, maar "mis zijn" en "mis zijn" zijn twee verschillende dingen. Pas als je weet wat er precies mis is, kun je ook formuleren waar men iets zou moeten veranderen. Ik zeg dit in verband met dat verhaal over de bijsturing en ons ambitieniveau. Het is belangrijk dit in aanmerking te nemen, omdat wij ons ambitieniveau vervolgens naar beneden hebben bijgesteld. Aan de uitvoering hebben wij gevraagd met plannen van aanpak te komen die realistisch waren.

De heer **Klein Molekamp**: Maar mijn vraag had een iets diepere betekenis. U start, mede opgejaagd door de politiek, met een geweldig ambitieniveau en u ziet dat de praktijk veel weerbarstiger is dan was verondersteld. Hebt u dat heel duidelijk gerapporteerd? Ik doel nu niet op de uitgebrachte rapporten. Heeft u gezegd: moet je eens kijken, wij zouden de zaak binnen een of twee jaar op orde moeten krijgen, maar dat lukt ons van geen kanten? Mensen van Sociale Zaken en woordvoerders van Sociale Zaken in het parlement, jullie moeten jullie ambitieniveau drastisch bijstellen, want wij hebben veel meer tijd nodig dan jullie denken. Heeft u zich op die manier uitgelaten, zowel tegenover het ministerie als tegenover de woordvoerders in het parlement? Is er een dergelijke terugkoppeling geweest?

De heer **Van Otterloo**: Daarom wees ik ook op het voorgaande. In het voorjaar hebben wij een gesprek gehad met de commissie-De Jong. Ik meen dat wij toen redelijk ambitieus zijn overgekomen. De body language gaf althans aan, dat wij redelijk ambitieus waren. Op latere momenten hebben wij wel degelijk aangegeven: er zit nog een aantal problemen. U herinnert zich de WAO-rapporten alsmede dit verhaal. In de discussie met de staatssecretaris op 11 december zijn wij op het verkeerde been gezet. Het gevoel dat dat gebeurde, hadden we trouwens even daarvoor ook al. Er bestond het beeld dat wij niet met onze voeten in de modder wilden en dat wij niet met onze handen in de stront wilden komen. Daarom zouden wij veel afstand willen houden.

De heer **Klein Molekamp**: Dat was niet de essentie van mijn vraag. In

het voorgesprek zegt u, dat u de onmogelijke opdracht had om binnen een half of een heel jaar iets te doen waarover de Algemene Rekenkamer 140 jaar heeft gedaan.

De heer **Van Otterloo**: Maar dan heeft u het over de opdracht om het produkt toezicht echt op orde te brengen.

De heer **Klein Molekamp**: En heeft u voldoende teruggeseind: die problematiek is veel weerbarstiger dan wij gedacht hadden? De Algemene Rekenkamer heeft 140 jaar de tijd gekregen, maar wij krijgen een of twee jaar de tijd. Die termijn moet opgerekt worden. Op welke wijze heeft u dat duidelijk gemaakt?

De heer **Van Otterloo**: In de gesprekken hebben wij de staatssecretaris duidelijk gemaakt, dat wij wat het kwalitatief op orde brengen van het apparaat betreft, een zware taak hadden en dat er dus, wil je goed toezicht kunnen geven, op een aantal punten iets moest gebeuren. Wij verkeerden niet in de luxe positie dat wij konden zeggen: laat het veld maar even wachten, wij gaan eerst intern orde op zaken stellen. Het omgekeerde kon ook niet. Je kunt namelijk alleen maar iets buiten doen, als je goede produkten hebt. Veel van onze tijd ging op aan pogingen om met het hele apparaat ervoor te zorgen, dat er verbeteringen kwamen. Dan communiceer je overigens met inachtneming van de loyaliteit die je tegenover het apparaat hebt. Je gaat bij de staatssecretaris namelijk niet alleen maar ach en wee zitten roepen en zitten aangeven dat sommige mensen niet functioneren.

De heer **Klein Molekamp**: Heeft u de tegenkrachten in het veld niet onderschat en hen door uw opstelling gestimuleerd u te weerstaan?

De heer **Van Otterloo**: Er was een communicatieprobleem met het veld. Mevrouw Drijver heeft dat aardig in beeld gebracht met haar voorbeeld van contra legem. Ze had drie voorbeelden en het eerste betrof AMBER. De Kamer wilde heel graag de reïntegratie van gedeeltelijk arbeidsongeschikten, maar wat blijkt, er komt dat rottige CTSV en dat probeert die reïntegratie tegen te houden. Voorzitter! Dat was

helemaal niet aan de orde. De AMvB ging over het schattingsbesluit en dat had niets te maken met de reïntegratie van gedeeltelijk arbeidsongeschikten, maar met de vaststelling van de hoogte van het maatmaninkomen. Daarbij ging het om techniek. Het was een kwestie van bepaling van de mate van arbeidsongeschiktheid. Daarmee werd niets gezegd over de inspanningen op het punt van de arbeidsreïntegratie. Mijn opmerking geldt voor alle drie de voorbeelden die mevrouw Drijver gaf. Er werd een politieke opdracht aan het veld gegeven, wat ik overigens prima vond. Daar is verder niets mis mee. Het veld formuleert echter voor zichzelf ook wat de politieke opdracht is. Het vindt vervolgens dat in het kader van die politieke opdracht, los van de vraag of men die zelf heeft geformuleerd of dat men die echt van de politiek heeft gekregen, wat de regels betreft even de andere kant op gekeken moet worden. Wij hebben steeds gezegd wat wij ervan vonden. Ik weet dat wij de schijn tegen ons hadden, want wij hadden alle drie politieke ervaring. Iedereen dacht dus: dat bestuur gaat politiek bedrijven. Maar juist omdat wij politieke ervaring hadden, wisten wij dat in dit huis de wetten worden gemaakt en niet in Zoetermeer. Daarom hebben wij iedereen gewezen op zijn eigen verantwoordelijkheid. Die betrof voor het TICA de eigen regelgeving en voor het departement, de minister, de wetten die hier worden gemaakt.

De heer **Klein Molekamp**: Ik denk in dit verband aan het beeld dat de heer Korff van de bedrijfsvereniging Havens, binnenvaart en visserij van het CTSV schetst. Hij zegt: natuurlijk zijn ze niet populair, want ze moeten controleren. Met inachtneming daarvan waren de voorstellen echter zeer acceptabel. Hij zei: ze hebben pas in een laat stadium door gehad, dat ze niet alleen vijanden, maar ook vrienden hadden. De bedrijfsverenigingen en het CTSV hadden misschien wel dezelfde belangen als het gaat om de relatie tot de uitvoeringsinstanties, maar, zo zei de heer Korff, ze zagen overal vijanden en daardoor hebben ze te weinig vriendschap ontwikkelt. Wat vindt u van die gedachte?

De heer **Van Otterloo**: Voorzitter! Ik zie niet overal vijanden. Dat zou in

mijn positie vreemd zijn, gelet ook op mijn achtergrond. Er was niet zozeer sprake van een groot wantrouwen, maar wel van het ontbreken van een basis van vertrouwen direct aan het begin. Ik geef het voorbeeld van een kennismakingsgesprek dat wij met een bedrijfsvereniging hadden. Het doet er even niet toe welke bedrijfsvereniging dat was. Als je vroeg waarom de bedrijfsvereniging was samengesteld uit bepaalde onderdelen, werd dat gezien als een soort existentiële vraag. Men vroeg zich af: wil het CTSV ons nu al opsplitsen en, zo ja, waarom? Dit gesprek vond kort na het uitkomen van de WAO-rapporten plaats. De boodschap die men daar had, was: wat hebben wij nu aan een toezichthouder die, nadat de politiek ons eerst heeft gezegd dat wij te zacht met de WAO omgaan, zegt dat wij te hard met de WAO omgaan; waarom zegt de toezichthouder niet tegen de politiek dat wij prima met de WAO omgaan? Als je vertrouwen in elkaar hebt, hoeft je die vraag niet te stellen. Je weet dat er een rapport ligt. Op dat rapport zelf valt niet veel af te dingen. Er stond een aantal kritische noten in over de uitvoering, maar dat accepteer je. Het beeld was echter wat anders.

De heer **Klein Molekamp**: Kunt u, als u terugkijkt op de afgelopen zestien maanden, zeggen op welke punten u duidelijk hebt gescoord?

De heer **Van Otterloo**: Gescoord en proberen te scoren, want op een aantal punten hebben wij gemerkt dat...

De heer **Klein Molekamp**: Laten wij dan niet "gescoord" zeggen, maar "bereikt"?

De heer **Van Otterloo**: Er is onder onze verantwoordelijkheid een aantal rapporten uitgebracht. Zeker de latere rapporten zijn door ons daadwerkelijk in die richting gestuurd. Daarbij is veel meer aandacht gevraagd voor de kwaliteit van de uitvoering. Dat is begonnen met de WAO-rapporten die een oordeel hadden over de kwaliteit van de uitvoering. Er moest worden vastgesteld dat mensen eerst in vliegende vaart de WAO in werden geschopt en er vervolgens weer in dezelfde vliegende vaart uit werden geschopt. Bovendien ontbrak de

gewenste zorgvuldigheid op een aantal punten. Als je kijkt naar de rechtmatigheid van de uitkering, moet je vaststellen dat dit veel te wensen overlaat. Wij hebben dit in kaart gebracht en gepoogd om daar een begin van een verbetering aan te brengen. Er zijn ook op ons verzoek rapporten uitgebracht over de arbeidsreïntegratie, de kwaliteiten en de claimbeoordeling. Daaruit en uit nog vele andere rapporten bleek helaas dat de kwaliteit van de uitvoering zoveel te wensen overliet dat er bijna geen rapport uitgebracht kon worden dat alleen maar positief was over de uitvoering. Ik denk dat het een van onze verdiensten in de loop der tijd is geweest dat de eerste stappen zijn gezet voor de omvorming van het apparaat van een apparaat dat gedomineerd werd door de consensus-cultuur van de SVR – ik bedoel dit niet denigrerend; dat was zijn positie in het geheel – naar een echt onafhankelijke toezichthouder. Men is nog wel niet zo ver, maar die moet echt kritisch gaan kijken naar wat de uitvoering doet.

**De voorzitter:** Hebt u het gevoel dat er, toen u begon, bij het apparaat voldoende bereidheid bestond voor het omturnen van een consensus-cultuur naar een echte toezichtscultuur? Of hebt u juist het gevoel dat men zich daartegen verzette?

**De heer Van Otterloo:** Ik geef daar even dit voorbeeld van. Ik begreep vrijdag van de heer Hermans dat ik mij zeer politiek had opgesteld in het bestuur, althans ten opzichte van het apparaat. Het ging toen om de WAO-rapporten. Nu zou ik mij hier een heldenrol kunnen toedichten door te vertellen hoe ik in mijn eentje de hele uitvoering en al die arbeidsongeschikten heb gered, maar dat is niet het geval. Het ging namelijk juist om dat cultuurverschil. In het apparaat – dat zit erin; mensen zijn daar vaak ook op binnengekomen – leefde dezelfde opvatting als die welke de man in de straat heeft en die ook de uitvoering heeft, namelijk dat het altijd de schuld van de politiek is. Discussiepunt was hoe je nu kon staven dat, zoals in het rapport stond, de uitvoering niet anders kon, omdat de politiek het had gezegd. Welnu, dit heeft drie weken gekost. Het bleek dat men dit niet kon staven. Ik ben hier redelijk vasthoudend in geweest; iedereen heeft namelijk zijn eigen verantwoor-

delijkheid. Als de politiek, de wetgever, een fout maakt, moeten wij als onafhankelijk toezichthouder kunnen vaststellen dat er een fout is gemaakt en dat er een onwerkbare wet is vastgesteld. Als hierin de beleidsvrijheid van de uitvoering zit, moeten wij ook vaststellen dat, wanneer de uitvoering het strenger of juist zachter aanpakt of er zelfs geen aandacht aan besteedt, de uitvoering zich niet kan beroepen op welk onderonsje met ambtenaren dan ook, hetgeen niet te controleren is.

Ik moet zeggen dat dit nog niet weg is binnen het apparaat. Voor sommigen is dit een beetje een ritueel geworden. Zij begonnen het stuk dat zij aan het bestuur aanboden, met heel veel begrip voor de uitvoering en de problematische situatie. Vervolgens kwam er een discussie waarin geprobeerd werd om de bal een beetje in het midden te leggen en niet eenzijdig aan één kant. Dit heeft duidelijk te maken met een houding. Ik neem dat verder niemand persoonlijk kwalijk. Als je zo lang op die manier hebt gewerkt, is het moeilijk om te veranderen. U hebt het rapport van Etty gekregen. Daarin kunt u zien dat de modale werknemer in een aantal sectoren 20 jaar ervaring bij de SVR heeft. Een aantal van hen heeft daarvoor zelfs nog elders in het veld ervaring opgedaan. Daarom hebben wij ook gesteld dat wij een cultuuromslag nodig hadden. En daar gaat enige tijd overheen. Ik moet voorzichtig zijn met het maken van vergelijkingen met de Rekenkamer, want dan staat zij... Enfin, dat weet u. Laat ik het zo zeggen: de houding van de individuele onderzoekers van de Rekenkamer is een andere dan die van de individuele onderzoekers van het CTSV, althans in een aantal gevallen. Zij hebben hun basis namelijk in een andere cultuur gevonden. Dit is verder niet dramatisch; het kost alleen veel tijd en kracht om een andere cultuur in huis te krijgen.

**De voorzitter:** U verwees naar de Rekenkamer; daar gaan wij even op door. De afgelopen maanden is gebleken dat er twee stevige discussiepunten zijn. Daarover zou de wet wellicht onduidelijk zijn. Het gaat dan om de mate van afhankelijkheid en onafhankelijkheid en de mate van gewenstheid dat het CTSV als toezichtorgaan in meer of

mindere mate sturend omgaat met zijn verantwoordelijkheden. Kunt u aangeven of de wetgeving, de NOSV, op dit punt onduidelijk is en, zo ja, of dit mede bepalend is geweest voor een aantal verwarringen, conflicten en verschillen van inzicht in de afgelopen anderhalf jaar? Als u dat vindt, kunt u dan aangeven wat er mogelijkerwijze anders moet gebeuren?

**De heer Van Otterloo:** Ik kom eerst even op het sturend toezicht en de vergelijking met de Rekenkamer. Sturend toezicht is uniek. Ik kan u overigens zeggen dat ik dit, toen ik hiervoor werd gevraagd, een van de interessante dingen vond van deze toezichthouder. Het ontwikkelen van zo'n nieuw model is toch een geweldige uitdaging. Dit kent echter een aantal voetangels en klemmen en het kost enige tijd om dit uit te vinden. Dat is niet dramatisch, maar je moet enige tijd nemen om de grenzen, ook de mate van onafhankelijkheid van het departement, vast te stellen. Naarmate je meer wilt sturen, ben je verplicht om meer rekening te houden met het beleid dat de politieke leiding van het departement uitzet. Naarmate je minder stuurt, kun je verder weg gaan staan van het departement en kun je je dus, om het in die termen te zeggen, onafhankelijker opstellen.

Wij leefden in een klimaat waarin werd gezegd: er is het nodige mis; er moet dus ingegrepen worden. In de wet is dan ook – dat is vanwege dat klimaat en de parlementaire enquête heel verklaarbaar – een aantal elementen van dat sturend toezicht neergelegd. Voor een deel waren die vrij in te vullen door de toezichthouder. Voor een deel waren die elementen verplicht, omdat zij al in vormen van regelgeving waren neergelegd. Een van de onduidelijkheden in de wet – je kunt dat een weeffout of een vormfout noemen – is dat het sturend toezicht, zoals het daarin is geformuleerd, niet nadrukkelijk onder de vlag van de onafhankelijkheid is geplaatst. Er is wel discussie geweest over het feit dat het geen staatstoezicht moest worden. Er zijn kamerleden die het woord "staatstoezicht" in de mond hebben genomen. De toenmalige staatssecretaris Wallage heeft ontkend dat er sprake zou moeten zijn van staatstoezicht, van een soort verlengde arm van de overheid, die overal de puntjes op de i zet. Juist



vanuit dat sturend toezicht en die mate van onafhankelijkheid, denk ik dat de wetgever nog duidelijker de werkelijke instrumenten van de toezichthouder had moeten omschrijven. Iemand van zijn stoel halen, een voorzitter of een bestuurslid van een bedrijfsvereniging, of gelden ten laste brengen van de ziektewetkassen, wat toen nog kon, om onrechtmatig handelen af te straffen, zijn middelen, maar ik heb de nodige ervaringen in de volksgezondheid en er wordt nauwelijks een ziekenhuis gesloten, zelfs al overlijden patiënten bij bosjes als gevolg van ondeskundig handelen. Voordat je zo'n handeling verricht, moet echt het water tot aan je lippen staan. Het is dus altijd een zoeken naar de juiste instrumenten. Vervolgens moet je vaststellen dat het sturend toezicht in dat opzicht onder een wat ongelukkig gesternte is geboren, dat tegelijkertijd allerlei andere wijzigingen in het veld plaatsvonden, zoals de holding-constructies bij de uitvoeringen en de marktwerking, waarvoor in de wet onvoldoende geregeld was hoe het met het toezicht zou moeten. Als je wilt sturen en toezicht wilt houden, moet je weten op welk veld. Als er allerlei activiteiten plaatsvinden, of dat nu via onderaanbesteding gaat of via uitbesteding of in andere commerciële poten, heb je een probleem.

Wat betreft de positie die wij hebben gekozen en die ik nog steeds een heel redelijke vind, moet ik vaststellen dat de uitvoering, zelfs daar waar het sturend toezicht regelgeving goedkeurt, altijd het primaat heeft gehad van de besluitvorming. Eerst zelf in zelfstandigheid besluiten en vervolgens een goedkeurings-procedure door de toezichthouder. Op die manier stuur je wat. Er zijn echter ook andere elementen, waarvan ik denk dat niemand echt zal betwijfelen dat er gestuurd zou moeten worden, wil je als toezichthouder goed toezicht kunnen uitoefenen. Wil je een rechtmatigheidsoordeel over uitvoering van de wet op wetsniveau kunnen uitspreken, dan moet je zorgen dat alle uitvoeringsinstellingen met dezelfde informatie naar de toezichthouder toekomen en dat die informatie op dezelfde wijze gecontroleerd kan worden. Anders kun je geen uitspraken doen.

De **voorzitter**: U zegt dat men bindende afspraken moet kunnen maken over bijvoorbeeld de organisatie van de administratie.

De heer **Van Otterloo**: Ja. Ik kan mij niet voorstellen dat je als toezichthouder werkt, zonder dat er bindende afspraken zijn over hoe de financiële administratie en de verslaglegging in elkaar zitten. Ik vind dat overigens voor een aantal andere punten ook opgaan. Neem zo iets "simpels" als de klachtenbehandeling. Wij hebben als CTSV ervan afgezien om een klachtenbehandeling te hebben bovenop de eigen klachtenbehandeling door het apparaat en als voorportaal voor die van de ombudsman. Wij hebben echter wel gezegd dat wij vinden dat de toezichthouder wel voldoende informatie moet hebben en dat wij daarom vragen aan de uitvoering – dat hebben wij nog niet eens vastgelegd in zware regelgeving – om ons te rapporteren over het soort klachten dat men krijgt en de wijze waarop men de klachten afhandelt, om daarmee enige uniformering te krijgen en enig inzicht te hebben in de werking van de uitvoering. Hoe verder – dat wordt wel eens onderbelicht – je als toezichthouder afstand wilt nemen van het apparaat, hoe meer regelgeving je nodig hebt. Datzelfde geldt voor alle privatisering en marktwerking. Vervolgens worden dat soort zaken altijd veel meer omgeven met regelgeving dan je zou hebben als de overheid het uitvoert.

De **voorzitter**: U zei dat u op het gebied van contra legem als precies wilt worden aangemerkt en niet als rekkelijk. Dat was ook de opdracht van de politiek.

De heer **Van Otterloo**: Dat is een soort geloofonderscheid waar ik mij niet...

De **voorzitter**: Maar u staat geen contra legem toe. Dat was het uitgangspunt.

De heer **Van Otterloo**: Als u kijkt naar de precieze tekst, dan staat daar: wij staan in beginsel geen contra legem toe. Er kunnen echter overgangssituaties zijn, waarin het aannemelijk is om te zeggen: dit kan nog even plaatsvinden. Als u kijkt naar de dossiers, ziet u bijvoorbeeld dat wij met betrekking tot de BV Vervoer gedurende enige tijd een

contra legem-situatie hebben toegestaan in afwachting van te wijzigen regelgeving door het TICA. Toen dat niet gebeurde, was het afgelopen. Vandaar dat ik dat zei over de rekkelijken en de preciezen. Wat wij wel als opdracht zagen, was om zoveel mogelijk paal en perk te stellen aan het contra legem-beleid. Wij hebben namelijk gemerkt – u heeft dat al een beetje geproefd in de gesprekken van verleden week – dat er niet direct een prioriteit ligt bij de uitvoering om de zaken in overeenstemming te brengen met de wet. Wij hadden twee doeleinden met ons contra legem-beleid. De eerste was een pedagogische: zorgen dat de uitvoering zocht naar wegen om wel binnen de grenzen van de wet te blijven. In een aantal gevallen is dat ook gelukt. Dingen die eerst als contra legem werden gepresenteerd, bleken met de nodige aanpassingen – overigens ook en juist in overleg met ons – toch binnen de grens van de wet te kunnen blijven. Een tweede punt is dat als er regels zijn die belemmerend werken, de politiek nadrukkelijk na moet gaan in hoeverre zij vindt dat die regels moeten blijven bestaan. Dat is heel duidelijk te zien aan een cause célèbre als het gaat over contra legem-beleid, namelijk het werken met behoud van uitkering. Als men in dit huis, met de regering vindt dat ook in de WW werken met behoud van uitkering mogelijk moet zijn, dan moet men dat uitspreken. Het is echter niet aan de toezichthouder om te zeggen: op dat moment kijken wij even de andere kant op.

De **voorzitter**: Het is niet dat ik het niet met u eens ben, maar wij moeten het hier even helder hebben. Op het gebied van de contra legem zegt u dus: op dat punt voeren wij geen meedenkend beleid en in beginsel is tegen de wet, tegen de wet; dat is ook de opdracht die wij van de politiek hebben meegekregen, mede naar aanleiding van de enquête-Buurmeijer. Waar zit het sturende dan vooral in, als u voor het overige zegt: wij hebben het recht en wij moeten wel, willen wij goed toezicht kunnen houden; de organisatie van de administratie moet op zijn minst aan minimale eisen voldoen. Wat zou u nog meer willen sturen? Het heeft namelijk zo'n beladen betekenis gekregen.

De heer **Van Otterloo**: Bij het contra legem heb je twee elementen van sturen. Je stuurt zodanig dat de uitvoering in overeenstemming met de wet werkt en aan de andere kant leg je de vraag van aanpassing van regelgeving op het bordje van de staatssecretaris of van TICA, afhankelijk van wie daarover beslist. Ik wil daar graag een wetstechnische opmerking bij maken. Dat is een punt van waarneming, dat wij overigens ook al aan de staatssecretaris hebben gemeld. U weet, ik heb enige ervaring met wetgeving in de gezondheidszorg. Als je nu vergelijkt hoe dat daar geregeld is, dan zie je dat de veranderingen voor een deel met grote snelheid kunnen worden doorgevoerd, omdat er meer delegatie van wetgeving plaatsvindt. Hier is de tandarts voor een groot gedeelte uit het pakket gehaald, zonder dat er één wetswijziging door de Kamer is gegaan. Er was alleen een AMvB voor de tandartschulp voor 65-plussers, die toch al beperkt is. Voor het gewone ziekenfondspakket is dat echter niet gebeurd. In de werknemersverzekeringen is een hoog niveau van wetgeving gekozen om alle regels op dit niveau vast te leggen, dan wel in een AMvB die een voorhangprocedure van 10, 12 weken heeft. Dan kun je dus niet verlangen dat er snel gereageerd wordt als men het misschien wel met elkaar eens is. Dat geeft een extra probleem. Als je snel wilt reageren, zul je op sommige plaatsen een wat lager niveau van wet- en regelgeving moeten zoeken, waarbij je ervoor zorgt dat een aantal problemen die zich voordoen in de uitvoering misschien wat gemakkelijker en sneller kunnen worden gerepareerd.

De heer **Klein Molekamp**: De heer Etty zei: wij zouden ons wat meer op het doel van de wetgeving moeten richten; de wetgeving is te veel gericht op de details en op de middelen. Onderschrijft u die stelling van de heer Etty?

De heer **Van Otterloo**: Als je in de wet hard formuleert, zonder enige uitzondering, dat iemand alleen een WW-uitkering kan krijgen als hij beschikbaar is voor de arbeidsmarkt, dan ligt daar een probleem als je iets wilt doen. In dit verband noem ik het experimenteerartikel, ook zo'n punt van mevrouw Drijver. Men stelt in dit huis vast dat experimenteerartikel

114 van de NOSV betrekking heeft op de samenwerking in de uitvoering en niet op de buitenwerkingstelling van de materiewetten. Nu kan men vinden dat dit wel het geval zou moeten zijn. Dan kan bijvoorbeeld een experimenteerartikel worden ingevoerd, waarbij het er niet alleen om gaat bij de uitvoering ervoor te zorgen dat er één loket komt, maar ook of in de materiewetten een aantal regels buiten werking kunnen worden gesteld onder een aantal voorwaarden. Het wordt overigens een heidens karwei om dat goed te formuleren. Daarvoor kan echter een oplossing gevonden door ergens een niveau aan te geven dat aan de maat moet zijn als het gaat om kwaliteit en rechtmatigheid van de uitkeringen.

De heer **Klein Molekamp**: Zou u het gezien de ervaringen goed vinden als zo'n experimenteerartikel wat opgerekt werd, zodat het CTSV wat meer mogelijkheden heeft om maatschappelijke doeleinden ruimte te geven en het niet elke keer tegen die contra legem-discussie aanloopt?

De heer **Van Otterloo**: Dan kun je eerder toekomen aan een beoordeling van de doelmatigheid van de uitvoering en dan hoef je niet te blijven steken in het vraagstuk van rechtmatigheid. Het zijn net stenen die je opstapelt voor de bouw van een huis. Het fundament wordt gelegd door de rechtmatigheid en als iets niet rechtmatig is, kom je aan de doelmatigheidsvraag eigenlijk niet toe.

De heer **Klein Molekamp**: Zou u uw taak dan beter hebben kunnen uitvoeren?

De heer **Van Otterloo**: Een en ander moet overigens wel omgeven zijn met een duidelijke doelomschrijving. Het gevaar van zo'n experimenteerartikel dat uitgaat van "laat honderd bloemen bloeien" is natuurlijk dat er van alles gaat gebeuren en dat je daar vervolgens de kijk op verliest. Het lijkt mij dan heel goed als een onafhankelijk toezichthouder daar toezicht op blijft houden en ook direct in kennis wordt gesteld van de experimenten die worden gedaan.

De heer **Klein Molekamp**: Om elk misverstand uit te sluiten: het experimenteerartikel zou dan onder de verantwoordelijkheid van die toezichthouder moeten vallen.

De heer **Van Otterloo**: Ik kan mij voorstellen dat het experimenteerartikel aan het TICA de ruimte geeft om een eerste beoordeling toe te passen. Het toetsingskader dat het TICA daarvoor opstelt, zou goedkeuring behoeven van het CTSV, zodat men het over de uitgangspunten eens is en het CTSV kan controleren of de bedoelingen van de wetgever goed vertaald zijn door het TICA. Vervolgens zou het CTSV bij de experimenten die door het TICA zijn toegestaan erop moeten toezien of feitelijk wordt voldaan aan de bedoelingen die de wetgever had.

De **voorzitter**: Wij gaan nog even verder op die wat taaiere inhoud. U duidde al op de spanning tussen doelmatigheid en rechtmatigheid. Ik wil op de doelmatigheid doorgaan. In de NOSV staat dat het CTSV toeziet op doelmatigheid en rechtmatigheid van de wetgeving. Dat doet het CTSV overeenkomstig de bepalingen van de Comptabiliteitswet. Tot hoever strekt die doelmatigheid? Hoe breed maakt u dat veld?

De heer **Van Otterloo**: Wij hebben geprobeerd daar steeds een discussie over op te starten binnen het apparaat. Maar doordat andere dingen – overigens niet alleen de reorganisatie – ook veel aandacht vroegen, is dat niet gelukt. Je zou willen dat je tot een hoger niveau – en dat was ook ons ambitieniveau – van doelmatigheid kon komen, dat je eerder zou kunnen beoordelen, zonder echt aan beleidsevaluatie te doen, of er sprake is van een doelmatige uitvoering. Dan zou het niet alleen om kleine zaken moeten gaan: heeft men hier of daar wat te veel geld aan uitgegeven. Nee, dan gaat het erom of men als geheel doelmatig bezig is. Wordt er met de gelden die bijvoorbeeld worden besteed aan het weer terugleiden naar de arbeidsmarkt van arbeidsongeschikten en werklozen voldoende bereikt? Ik moet vaststellen dat daar nog niet zoveel gegevens over zijn. Wij hebben daar wel wat onderzoek over opgestart, maar dat leidde niet tot al te hoopgevende resultaten. Je praat dan over de toegevoegde waarde van de uitvoering bij het terugleiden naar de arbeidsmarkt. Als dan 80% van de gedeeltelijk arbeidsongeschikten zegt dat zij ook wel werk hadden gevonden zonder alle inspanningen van de

uitvoeringsinstanties, dan zegt dat iets over de doelmatigheid. Ik vind dat een doelmatigheidsvraag die past binnen die van de Comptabiliteitswet. Zijn die inspanningen nu werkelijk doelmatig als je ziet wat het doel is, wat de resultaten zijn en wat het gekost heeft?

De **voorzitter**: Maar u vindt dit soort onderzoek belangrijk en u vindt dat het hoort bij het CTSV.

De heer **Van Otterloo**: Ik vind dat het CTSV meer moet doen dan alleen cijfertjes verzamelen.

De **voorzitter**: Heeft u wat dat betreft spanning waargenomen tussen de opvattingen van het departement en uw opvattingen ook in termen van het extrapoleren van cijfers.

De heer **Van Otterloo**: Dan komen wij op een ander vraagstuk uit.

De **voorzitter**: Daar komen wij straks ook op uit.

De heer **Van Otterloo**: Ik vind dat het bij extrapoleren om iets anders gaat dan bij het doelmatigheids-onderzoek. Op het punt van het doelmatigheidsonderzoek heb ik niet zoveel spanning waargenomen, behalve dan dat het departement – en dat kan ik gezien de positie van het departement ook wel billijken – er heel gevoelig voor is dat de eigen onderzoeksafdeling niet al het werk uit handen wordt genomen, omdat de toezichthouder zich met de hele wereld gaat bezighouden. Je kunt op verschillende manieren tegen het verhaal over de toekomstvoorspellingen – althans, de prognoses – aankijken. Het staat niet zo hard in de wet dat het wel of niet mag. In de wet staat dat wij toezien op de doelmatige uitvoering van de wetten. Iemand die daar één-dimensionaal tegen aankijkt, zal zeggen: dit is hetzelfde als wat het CPB doet, dat doet ook voorspellingen. Ik kan u in alle eerlijkheid vertellen dat er ook wat opportuniteitsoverwegingen een rol hebben gespeeld bij de vraag of wij wat dat betreft onze poot strak moesten houden, ja of nee. Een belangrijk gedeelte van die taak zou namelijk op 1 januari 1997 overgaan naar het TICA. En dan krijgt de staatssecretaris dat soort uitslagen van het TICA en die vallen niet onder

zijn verantwoordelijkheid. Dus dan is er naast het CBS, het CPB en bureau Nijenrode ook nog het TICA dat dergelijke voorspellingen doet. Maar dit ligt niet dermate principieel dat de lange messen erover getrokken moeten worden.

De **voorzitter**: Dan gaan wij nu over naar een praktische casus in dit verband, de discussie over de ziektevertrappen, als u ons toestaat. Trouwens ook als u ons niet toestaat.

De heer **Van Otterloo**: Ja, zoveel heb ik hier niet te willen.

De **voorzitter**: Schetst u eens hoe de bijeenkomst op de 14de november over de vermoedelijke inhoud van de ziektevertrappen verliep? Hoe keek het college van bestuur tegen de procedure aan? Wat vond het college van bestuur van de inhoud? Dat laatste in relatie tot prognoses, extrapolaties en WULBZ.

De heer **Van Otterloo**: Op de 14de november werden twee rapporten gepresenteerd in een reeks van drie. De eerste hadden wij op 2 november gehad. Op 2 november was nog niet bekend wat er op 14 november precies aan ons gepresenteerd zou worden. Ik weet niet waar dat aan lag. Misschien waren die resultaten toen nog niet bekend of misschien was er een gebrek aan integratie binnen de afdelingen. Op 14 november worden er dus twee rapporten gepresenteerd in een beetje rare volgorde. Eerst kregen wij het eindresultaat, de effect-rapportage, en vervolgens in mijn beleving het echte verhaal in de zin van de bevindingen. Daarin wordt een beeld geschetst van het effect van de twee- en zeswekenmaatregel. Dat is de maatregel die inhoudt dat er twee respectievelijk zes weken eigen risico gelden voor de werkgever in de Ziektewet. Ik wil erop wijzen dat het heel lastig is om die materie vast te stellen. Want hoe stel je vast dat iets wel of geen resultaat heeft? Dat kun je niet vaststellen op basis van het totale ziekteverzuim in Nederland. Daar moeten dus allerlei ingewikkelde rekenmodellen voor worden opgezet om de situatie te vergelijken van mensen voor wie al een eigen risico gold tegenover die van mensen voor wie dat in de nieuwe situatie was gaan gelden. Het kwam er kort en

goed gezegd op neer dat de 2-6-wekenmaatregel effect heeft gehad, een heel behoorlijk effect. Er is in een jaar bereikt wat er in drie jaar bereikt zou moeten zijn. We hebben bij de vergelijking wat er verder is gebeurd ook vastgesteld dat premiedifferentiatie tot nu toe geen effect heeft gehad. Ik zit misschien verkeerd in elkaar, maar ik vond dit een redelijk verstrekkende conclusie. Ik bedoel dan niet zozeer met oog op de Ziektewet maar meer met het oog op het hele debat dat plaatsvindt op hoger niveau over eigen risico versus premie-differentiatie. Het gaat er bij premiedifferentiatie om of het introduceren van allerlei risico-classes voor werkgevers al dan niet effect heeft.

Wij dachten dat de behandeling van de begroting zeer binnenkort aan de orde zou zijn en wij vonden dat een dergelijke informatie niet na de begrotingsbehandeling zou moeten komen. Wij hebben daarom gevraagd of de DIR van 22 november overgeslagen kon worden en of directie en bestuur op vrijdag 17 november de rapporten in de tas zouden kunnen hebben, zodat er een bespreking op maandag zou kunnen plaatsvinden.

De **voorzitter**: U zei dat u de resultaten van die rapportages belangwekkend vond en in een bepaalde mate verrassend. Het effect was groter dan wellicht was voorzien. U vond de rapportages ook belangwekkend in relatie tot wat er in de Kamer aan de hand zou kunnen zijn. Was dat voor u de aanleiding om te kijken of er op een verantwoorde manier enige versnelling in het proces was aan te brengen?

De heer **Van Otterloo**: Wij waren ook nieuwsgierig naar de echte inhoud van de rapporten. Dat kunt u ons zeker niet kwalijk nemen. Wij hadden een aantal sheets geprojecteerd gezien via een overhead-projector, waarbij een verhaal werd gehouden. Wij wilden echter met eigen ogen zien wat er stond en wij wilden kijken of wij ook tot diezelfde conclusies zouden komen. Er is toen gevraagd om het voor maandag op de agenda van het OBD te plaatsen en te kijken of er dan over gepraat zou kunnen worden.

De **voorzitter**: Maar was daarbij het oogmerk, vooropgesteld dat dat

verantwoord zou zijn, om maandag of dinsdag te komen tot een besluit om de rapporten voor de behandeling naar de Kamer te kunnen geleiden?

De heer **Van Otterloo**: Ik heb natuurlijk ook in mijn geheugen gezocht of er toen al iets is gezegd over het vaststellen, maar ik heb nergens kunnen vinden dat er op 14 november iets is gezegd in de trant van: dan gaan we het meteen maandagmiddag vaststellen, of dinsdag of woensdag. Er is helemaal geen datum genoemd. Er is gevraagd: Kunnen jullie de rapportage vrijdag klaar hebben, zodat we deze mee kunnen krijgen? Het ging daarbij dan met name om de effectrapportage.

De **voorzitter**: Toch niet alleen om uw nieuwsgierigheid te bevredigen?

De heer **Van Otterloo**: Nee, maar dan krijg je een ordelijke procedure. Je slaat een fase over. De fase die je overslaat is een voortraject waarbij de directie betrokken is. Dit is de fase tussen het gereedkomen van het produkt en de inzage door de directie. Ik vond dat het niet goed te verklaren zou zijn dat het vanwege bureaucratische redenen, omdat er ooit was afgesproken dat er een directieoverleg zit tussen het gereedkomen van het rapport en vervolgens de eerste bespreking tussen bestuur en directie van het rapport, zo lang zou moeten duren. Daarom hebben we gevraagd of dit mogelijk zou zijn. Misschien had dit ook te maken met de ervaring inmiddels over de betrekkelijk toegevoegde waarde van een bespreking van een rapport in de DIR, maar ik laat dat even ter zijde. Het was gewoon een versnelling. We wilden kijken of wij er op maandag over zouden kunnen praten. Dat is overigens nog redelijk lang in het ongewisse gebleven.

De **voorzitter**: Bent u vertrouwd met een uitspraak van een van uw collega's of misschien uzelf: Heeft dan niemand in de organisatie benul van de politieke relevantie van waar we nu mee bezig zijn? Kunt u zich iets in die trant herinneren, waar het gaat over de relatie tussen de behandeling van die rapporten en de behandeling van de WULBZ in de Kamer?

De heer **Van Otterloo**: Die opmerking is wel vaker gemaakt. Het zou kunnen dat dat ook toen is gebeurd, maar het heeft mij toen niet echt als een bliksemflits getroffen dat dat op dat moment aan de orde was.

De **voorzitter**: U kiest voor een andere dan de gebruikelijke procedure. U heeft daar zo uw redenen voor. U zegt bij Argos-radio: wij hebben gewoon op enige snelheid aangedrongen. Is het dan zo gek dat mensen denken dat dat is vanwege de behandeling van een en ander in de Kamer? Ik zou dat overigens ook heel normaal vinden dat u daar een relatie mee heeft willen leggen.

De heer **Van Otterloo**: Ik vind dat je altijd zo snel mogelijk moet werken. Het zou ons in grote problemen hebben gebracht qua beeldvorming. U heeft de heer Van Rooijen vanmorgen ook gehoord. Misschien hebben we een fout gemaakt en hadden we het rapport juist wel pas moeten uitbrengen nadat de discussie was geweest. Ik vond het niet uit te leggen als het rapport alleen maar vanwege de bureaucratische redenen net na alle debatten in de openbaarheid was gekomen. Nogmaals, het ging daarbij primair om de begrotingsbehandeling. Onze kennis strekte op dat moment nog niet zover dat wij wisten dat de WULBZ in de week daarop zou worden behandeld.

De **voorzitter**: Het ging op die veertiende om twee dingen: een andere procedure, een snellere. We laten hierbij even in het midden waarom dit nu precies was. Verder ging het om de vraag of er in meer of mindere mate verband gelegd moest worden met de WULBZ, ook in termen van effect en wat je verder beoogt met nadere wetgeving? Hoe is er over dat verband gesproken? Moest dit verband juist wel gelegd worden? En zo ja, wie vond dat dan vooral? Of moest het in wat mindere mate gelegd worden? En zo ja, waarom?

De heer **Van Otterloo**: Er is niet gesproken over een toekomstparagraaf. Er is niet gezegd: we geven precies aan dat de WULBZ nu niet mogelijk is, omdat we het allemaal al hebben bereikt. Er zijn wel andere zaken over de tafel gegaan, bijvoorbeeld: geef aan wat

de relevante waarnemingen zijn voor de uitvoering. Misschien mag ik een ander voorbeeld geven dat de insteek enigszins illustreert. Nadat de Ziekwet al was aangenomen, is er een rapport over claimbeoordeling van de WAO op tafel gekomen. Het bestuur heeft daar in dat rapport ook op aangedrongen. Het ging over claimbeoordeling in de Ziekwet en de WAO. Dat wil zeggen vaststellen of iemand terecht een beroep kan doen eerst op de Ziekwet en dan op de WAO. Naar de toekomst heeft de Ziekwet niet zoveel relevantie meer, maar de WAO des te meer. Als een werkgever eigen-risicodragers is geweest, is het veel lastiger om vast te stellen wanneer nu precies de eerste ziektedag was. Dat was bij de 2-6-wekenmaatregel al het geval. De eerste ziektedag is weer relevant voor de vraag wanneer de werkgever zijn reïntegratieactiviteiten moet starten na 13 weken, waar de bedrijfsvereniging ook naar moet kijken. Verder is de eerste ziektedag relevant voor de vraag wanneer het jaar verstreken is waarna de WAO moet ingaan. Wij hebben ook toen in dat rapport gezet dat wij, kijkend naar deze bevindingen, de aandacht van de uitvoering vroegen voor de informatiestroom van werkgevers in verband met de vaststelling van de claimbeoordeling. Ik spreek dan nog niet eens over fraude. Op zo'n manier hebben we ook steeds hierover gepraat. Onze insteek was veel meer die van toezichthouder op de uitvoering. We kijken dan ook of de uitvoering het goed doet of niet. Daarvoor nemen we ook onderzoeken waarbij meer dan alleen het uitvoeringsorgaan wordt betrokken. Het verhaal over risicoselectie ging natuurlijk niet over het functioneren van het GAK, de Detam of de BVG. Het ging om wat er gebeurde met mensen die met de uitvoering van die wet geconfronteerd werden.

De **voorzitter**: Beschouwt u de inhoud van de ziekwetrapporten als...

De heer **Van Otterloo**: Ik beschouw ze als maatschappelijk relevant.

De **voorzitter**: En als een nuttige advisering op stelselniveau?

De heer **Van Otterloo**: Ik denk dat het bij stelselniveau veel meer ligt in het verlengde van de doelmatigheidsvraag. Hoe werken de

wetten bij elkaar doelmatig uit? Dan heb je het over stelselniveau. Dat heb ik, en volgens mij ook mijn collega's, veel meer voor ogen. Bij advisering op stelselniveau is de vraag aan de orde of het geheel van de verzekeringen leidt tot het gewenste doel en of er misschien in de onderlinge relaties aanpassingen moeten zijn. Vraagstukken over marktwerking, niet in de zin of dat wel of niet moet, maar in de zin wat marktwerking betekent voor het toezicht, zijn relevant op stelselniveau. Op die wijze hebben wij daarover gesproken. Wij vinden dit niet direct een relevante vraag.

**De voorzitter:** Behalve uw collega Van Rooijen. Hij heeft opgemerkt, dat verband toch vooral te leggen. Een en ander staat ook in de notitie die mevrouw Meerens op 15 december aan u drieën heeft gestuurd.

**De heer Van Otterloo:** Uit de correspondentie die daarover is gevoerd, komt naar voren dat termen zoals in het rijksrechercherapport niet over tafel zijn gegaan. Maar door onze interesse voor het onderwerp, ook vanwege de maatschappelijke relevantie, heeft misschien daar de gedachte van een toekomstparagraaf post gevat. Dat zou echter een breuk zijn geweest met eerdere behandelingen. Wij hebben bijvoorbeeld ten aanzien van PEMBA – inzake de premie-differentiatie – een aantal opmerkingen over het al dan niet effectief zijn van de wet uit onze brief aan het departement geschrappt. Wij waren van mening – dat heette in het jargon de T-toets, de toezichttoets – dat wij moesten bekijken in hoeverre het toezicht op wetgeving problemen op kon leveren. Bij de SVR was het gebruikelijk om naast toezicht houden, coördineren en adviseren tot haar takenpakket te rekenen. Wij deden dat niet meer.

**De voorzitter:** Op de 14de vindt de presentatie aan de hand van sheets plaats. De heer Czyzewski zei ons, op de 15de van u gehoord te hebben dat u, met de kennis die u had, een afspraak met kamerleden had om over de WULBZ te praten. Heeft u dat zo tegen de heer Czyzewski gezegd? Heeft u met kamerleden, eventueel telefonisch, gesproken?

**De heer Van Otterloo:** Ik kan op beide vragen "neen" antwoorden. Ik

zou hier misschien wat ongemakkelijker zitten als ik direct na de heer Czyzewski dit gesprek zou hebben gehad, want dat zouden er niet allerlei andere mensen zijn gehoord die zich ook niet meer de woorden kunnen herinneren die de heer Czyzewski hen in de mond heeft gelegd. Ik heb beide niet gedaan.

**De voorzitter:** Heeft u in die periode contact gehad met de beleidsmedewerker van de Partij van de Arbeid, de heer Van Leeuwen?

**De heer Van Otterloo:** De heer Van Leeuwen heeft mij gebeld. Hij informeerde – dat was al de week erop, dus niet in de week van de 14de – naar de rapporten. Hij heeft mij meldt dat hem ter oren was gekomen dat de rapporten klaar waren. Hij heeft gevraagd of zij beschikbaar waren. Ik heb op beide vragen "neen" geantwoord. Hij is toen binnen het apparaat verder gaan vragen. Hij kreeg een wat ander signaal, maar heeft dat verder gelaten voor wat het was. Hij kreeg van mij niet de informatie die hij wenste.

**De voorzitter:** Ik moet deze vragen aan u stellen omdat hier en daar de indruk is ontstaan dat u zo veel contacten zou hebben gehad met wie dan ook dat u wel eens als het fameuze lek bent beschouwd. Ik geef u de gelegenheid om daarop commentaar te geven.

**De heer Van Otterloo:** Nee, want dan zou het lek boven tafel zijn en dat is niet het geval. U weet dat mevrouw Adelmund dat in de Kamer heeft verklaard, omdat er op een gegeven moment op die woensdag, de 22ste, het signaal kwam dat ik het lek zou zijn. Zij heeft daarover in de Kamer wat opmerkingen gemaakt. Ik ben daar zeer verbaasd over, althans ja en nee. Ik ben zeer verbaasd erover dat ik als lek word gezien – daarover geen misverstand – maar dat het van de heer Czyzewski afkomt, verbaast mij niet zo zeer, want hij is wel sterk in de verhalen, maar wat zwak in de feiten en de details. Dat leidt ook tot wat spanning in de communicatie, die wij in die tijd wel meer hebben gehad.

**De voorzitter:** Wat kan het belang ervan zijn om u willens en wetens tot lek te verklaren? Hebt u daar enig idee van, anders dan dat het in de

communicatie een beetje moeilijk liep?

**De heer Van Otterloo:** Ik weet het niet. Misschien dat het, gezien mijn politieke achtergrond, voor de hand zou hebben gelegen dat ik het meest bezwaar tegen de Ziektewet zou hebben gemaakt. Maar mijn persoonlijke opvattingen doen als toezichthouder niet ter zake. Ik ga ook niet mijn persoonlijke opvattingen als toezichthouder vermengen met een oordeel dat ik moet hebben of met activiteiten die ik moet doen, want dan zouden binnen de kortste keren niet anderen de poten onder mijn stoel hebben weggezaagd, maar zou ik ze zelf onder mijn stoel hebben weggezaagd.

**De voorzitter:** U had de rapporten op vrijdag in de tas gekregen en ze in het weekeinde bestudeerd. Op maandag gaat u met elkaar in de weer. U gaat mede de vraag beoordelen of het verantwoord is, de rapporten die dag of de dag daarop officieel te verklaren. De inzet was of dat kon.

**De heer Van Otterloo:** Nee, die dag of de dag erop officieel verklaren, is niet aan de orde geweest. Aan de orde was de vraag of de rapporten aan de maat waren. Dat gold voor twee van de drie rapporten.

**De voorzitter:** En als zij aan de maat waren?

**De heer Van Otterloo:** In theorie had het bestuur ze die vrijdag kunnen vaststellen. Dan was er een concept geweest dat zo goed was dat er een vergadering zou zijn geweest waarin nauwelijks meer iets aan het concept zou zijn veranderd. Dat is dan de openbare vergadering.

**De voorzitter:** Het afwikkelen van de normale procedure, het opdracht geven aan het apparaat om binnen vier dagen de concept-rapporten in de tas te doen krijgen en het overslaan van een directeurenvergadering hadden niet de intentie om klaar te zijn voor de behandeling van de WULBZ in de Kamer? Dat had toevallig gekund, maar er was geen verband?

**De heer Van Otterloo:** Ik merk dat uw commissie wat minder hyperventileert als het woord Ziektewet valt dan hier en daar wel het geval is,

want dan wordt er direct het beeld opgeroepen dat dit ook meteen het gehele proces had veranderd. Uiteindelijk heeft iedereen kunnen vaststellen dat die rapporten er voor de tweede termijn waren. Dat heeft niet geleid tot een ander stemgedrag in de Kamer, althans niet tot een zodanig stemgedrag dat de WULBZ is afgestemd. De rapporten waren ook voluit beschikbaar voor de behandeling in de Eerste Kamer. Ik verwijs ook naar de inhoud van de discussie over de Ziektewet in de Kamer. In mijn beleving hebben de gehele risicoselectie en de zwakke positie op de arbeidsmarkt van mensen met een handicap een grotere rol gespeeld in de behandeling in de Kamer dan de vraag of de resultaten wel of niet waren bereikt. Overigens heb ik hier lang genoeg rondgelopen om te weten hoe het in een coalitie werkt als er een wetsvoorstel aan de orde is.

**De voorzitter:** Wij gaan naar de maandag. Op maandagmorgen bespreekt u inhoudelijk de rapporten. Er gebeurt dan iets, qua sanitaire stop, rookpauze of anderszins. Wanneer en op welke wijze verliep in uw beleving het proces van kennismaken van de gewisselde A4'tjes op die vrijdag ervoor?

**De heer Van Otterloo:** Wij hebben een discussie gehad over de rapporten. Wij hebben vastgesteld dat er in het eerste rapport weinig zou veranderen. In het tweede rapport moest er een aantal zaken worden verduidelijkt. Dat betrof dus geen hoofdzaken, maar verduidelijkingen. In het derde rapport moest veel worden veranderd. Vervolgens was de vraag aan de orde, wetende dat de WULBZ die week in de Kamer werd behandeld, in wat voor lastig pakket wij waren beland met het tijdstip van afronden van de rapporten, die week of de volgende week, en op welke wijze daarmee moest worden omgegaan. Op een heel laat moment kwam, nadat de voorzitter daarnaar had gevraagd, naar buiten dat er vrijdag een overleg had plaatsgevonden met ambtenaren. Wij waren daarvan overigens niet op de hoogte. Maar dat is niet zo vreemd, het is een ambtelijk vooroverleg. Het is niet zo dat wij ons zodanig als directie zouden hebben opgesteld dat wij elke week even de agenda's van de directieleden gingen controleren. Er

worden afspraken gemaakt. Men had een overleg. Daar bleek dat er iets over tafel was gegaan. U weet dat tot heel lang onduidelijk is geweest wat er precies over tafel is gegaan.

**De voorzitter:** Maar dan vraagt u of uw collega aan de betrokkenen van die vrijdag: wat is daar precies gewisseld en hoe reageerden de collega's van Sociale Zaken? Of ging het anders?

**De heer Van Otterloo:** Nee, die heeft eerst gevraagd: is het juist dat er een overleg heeft plaatsgevonden?

**De voorzitter:** Het antwoord daarop was "ja".

**De heer Van Otterloo:** Ja. Is daar ook gesproken over de ziektewet-rapporten, is daar iets over tafel gegaan? Het antwoord was: ja, eh... wat aantekeningen. Het werd duidelijk dat het misschien iets meer was dan aantekeningen, maar het bleef verder in het vage. Er is niet gevraagd: en wat vonden die ambtenaren er dan van? Dat is niet aan de orde geweest.

**De voorzitter:** Dus niemand heeft daar gezegd: wij hebben de informatie gewisseld dat het met verzuim aanzienlijk sneller gaat dat wij gedacht hadden en overigens werd het feit dat wij daarmee een dezer dagen naar buiten zouden gaan, meer dan ongewenst gevonden? Daar is niets over gewisseld? Als mensen dat tegen ons zeggen, is dat een onwaarheid.

**De heer Van Otterloo:** De aandacht ging vrijwel direct niet meer naar de inhoud van de rapporten op dat punt, maar naar de toch wat ongemakkelijke situatie dat wij wel al een tijdje zaten te praten alsof wij een volledige vrijheid zouden hebben om te kijken of er wel of niet in de richting van de staatssecretaris duidelijk moest worden gemaakt dat die rapporten eraan zaten te komen, terwijl het duidelijk was dat de ambtenaren daarvan al op de hoogte waren gesteld. Achteraf kun je misschien zeggen: naïef, had doorgevraagd, had gevraagd: en wat vroegen ze dan, wat zeiden ze dan, wat was hun reactie? Maar juist ook omdat er werd gezegd "eh... wat aantekeningen; ik heb wat papiertjes uit de stapel gehaald die ik bij me

had en heb die overhandigd" was ook niet direct het beeld: dit is precies de inhoud die op tafel lag. Het ging dus veel meer over de vraag: wat moeten wij nou, moeten wij nu wel of niet in de richting van de staatssecretaris wat melden?

**De voorzitter:** Uw directeuren zeiden niet: wij vonden het nodig om erop te wijzen dat het eraan zat te komen? Uw directeuren zeiden ook niet: men schrok daarvan, men vond dat onaangenaam? Uw directeuren hebben u niet gewaarschuwd voor het feit dat het CTSV nu in een lastig parket zou komen? Dat is allemaal niet gebeurd?

**De heer Van Otterloo:** Nee, daar hadden zij ons dan zelf in gebracht. Dat was wel het gevoel, dat de beleidsvrijheid om nu nog te beslissen wat je doet, sterk was ingeperkt door wat er die vrijdag blijkbaar over tafel was gegaan in de zin van de mededeling dat die rapporten eraan zaten te komen.

**De voorzitter:** De heer Jakobs zei dus niet: Dian, ze waren boos op Sociale Zaken; één persoon zei zelfs dat het oorlog zou worden? Dat is niet gewisseld?

**De heer Van Otterloo:** Nee, ik weet nog heel goed dat Ben Wouters, ons toenmalige hoofd Communicatie, rond dat debat over de Ziektewet op 1 maart bij ons kwam met de mededeling: ik heb hier een journalist die zegt dat in de Kamer het verhaal gaat, dat de ambtenaren hebben gezegd dat het oorlog wordt.

Dat is de eerste keer dat ik die term heb gehoord, en niet eerder. Nu heet ik ook geen Dian, dus dat is ook niet tegen mij gezegd. Maar ik heb ook niet gehoord dat hij het tegen de voorzitter heeft gezegd.

**De voorzitter:** Los van de term, er is die maandag niet een sfeer ontstaan binnen uw college van bestuur en directie dat men kennis droeg van het feit, dat men op Sociale Zaken zeer ontstemd was over de gang van zaken?

**De heer Van Otterloo:** Het oordeel van Sociale Zaken is niet aan de orde geweest.

**De voorzitter:** Noch over de procedure noch over de inhoud?

De heer **Van Otterloo**: Nee, aan de orde is geweest dat Sociale Zaken op de hoogte was van het bestaan van de rapporten.

De **voorzitter**: U zei zojuist: misschien was het wel naïef van ons. Ik stel u nog een keer de vraag. U weet dat u met een maatschappelijk relevante zaak bezig bent, u dringt aan op enige versnelling om het op z'n minst open te houden dat uw rapport kan leiden tot...

De heer **Van Otterloo**: In theorie was de mogelijkheid nog steeds dat het zodanig beschikbaar was dat het zo'n beetje tussen de eerste en de tweede termijn bij de Kamer kon zijn.

De **voorzitter**: U ben zelf kamerlid geweest. Dat soort dingen wil je graag hebben. Ik zou mij kunnen voorstellen dat u het tot uw fatsoen rekent, de Kamer te bedienen met dit soort informatie. Kortom, u kiest voor een wat ongebruikelijke procedure. U weet ook dat er in die tijd op z'n minst politieke en maatschappelijke onrust is over het onderwerp dat daar aan de orde is. Vervolgens zegt u – de heer Van Rooijen zei zojuist dat het bestuur daar woedend over was; dat was het dus niet voor niks – dat een van de directeuren moest meedelen, al dan niet uitgelokt door vragen van de voorzitter: wij hebben over dit buitengewoon ingewikkelde vraagstuk toch even gecommuniceerd met de collega's van Sociale Zaken. Dat is dus geen vrijblijvende babbelen, lijkt mij. Het gaat dan ergens over. Dat bespreekt u maandag met elkaar en dan is er niemand die vraagt: maar waar ging het dan precies over? Niemand vraagt: hoe reageerden de collega's van Sociale Zaken?

De heer **Van Otterloo**: Ik moet even het volgende vaststellen. Het is althans de bewering dat die mededeling ergens in die ochtend is gedaan.

De **voorzitter**: Dat klopt.

De heer **Van Otterloo**: Er wordt gezegd dat de discussie heeft plaatsgevonden in het laatste uur. Wij moesten weg, wij hadden een afspraak buiten de deur. Het is dus ook niet zo dat daar eindeloos over gesproken is. Deze mededeling komt vervolgens vrijwel aan het eind van

het gesprek. Elk bestuurslid moet, wat dat betreft, maar voor zichzelf spreken, maar de primaire reactie was dus eerder: wat gebeurt hier nu? Het was meer in de trant van: wij zitten de hele ochtend te praten over die rapporten, wij zitten vervolgens te praten over de wijze waarop daarmee moet worden omgegaan en aan het eind, niet eens eigener beweging maar omdat ernaar gevraagd wordt, wordt ineens gemeld dat het al bij de ambtenaren ligt; wat gebeurt ons hier nu!

Dat is misschien wat naïef, maar dan was dus niet de eerste insteek: wat hebben ze nu gezegd en zo? Onze belangstelling ging ook niet direct uit naar de vraag of de ambtenaren het zus of zo vonden. Wij moeten zelf een rapport ordelijk vaststellen. Daar moeten wij voor kunnen staan, want daar worden wij verantwoordelijk voor gesteld. Onze aandacht lag dus veel meer bij de goede inhoud van het rapport. Vervolgens lag die wel bij het probleem dat ineens bleek dat wij niet meer in alle vrijheid daarover konden beslissen, omdat dat ging rondzingen. Dat betekent dat je daar primair je reactie op richt en niet op de vraag: en wat vonden ze er nu precies van?

U moet goed begrijpen dat wij op dat moment ook nog niet eens wisten waarover het precies ging. Er werd ook wel gesproken over een samenvatting, ja of nee, maar het was ook onduidelijk van welk rapport een samenvatting over tafel was gegaan. U heeft dat kunnen zien. In het oorspronkelijke stuk heet dat 3. Dat is dus de effectrapportage, het gevoelen dat dan in de wandeling "Het ziekterapport" heet. Vervolgens is dat gewijzigd in 1, maar het bleek dus 2 te zijn. Dat is ons echter pas bekend geworden nadat wij de stukken hadden gezien die de staatssecretaris in het debat over de ziekterapporten aan de Kamer heeft overhandigd. Toen konden wij pas vaststellen dat het rapport 2 was geweest.

De **voorzitter**: U had dus als reactie: wat gebeurt ons hier nu! Dat zegt toch iets over uw mate van opwinding over wat er aan de hand was? Dat is toch vooral de procedure?

De heer **Van Otterloo**: In de wandeling heet die week van november ook wel "de rampweek".

Dat was niet omdat ik aan het eind van de week als Sinterklaas ben opgetreden voor de kinderen van het personeel, maar vanwege alle andere gebeurtenissen. In die week was de spanning al redelijk wat opgelopen, omdat in die week ook de hele reorganisatiediscussie moest worden afgesloten. U heeft van de heer Czyzewski ook al begrepen dat wij vanaf een paar dagen voor 8 november tot en met die week de discussie gevoerd hebben over de reorganisatie. Daarbij had hij eerst een hele Olympus met een Zeus daarbovenop geprojecteerd en dat moest wat meer tot normale proporties worden teruggebracht. Dat moest die week op woensdag worden afgehandeld. U kunt zich voorstellen dat die sfeer ook in andere opzichten wat geprikkeld was. Dat is ook de reden waarom de heer Czyzewski op 10 november al richting mevrouw Mulock Houwer wil gaan. Hij is de 16de daar geweest om te praten over zijn positie. De sfeer was dus al een wat andere dan die welke er normaal zou zijn en die je ook zou mogen verwachten. Wie haalt het nou in zijn hoofd om zo'n mededeling aan het eind te doen van een discussie die daarover gaat? Je begint dan toch met de mededeling: wij hebben overleg gehad met de ambtenaren ter voorbereiding van het overleg met de staatssecretaris op 11 december en daarin hebben wij al even melding gemaakt van die rapporten? Dat is niet gebeurd en dat geeft de surrealistische sfeer aan, waar ik niet zoveel van houd – ik houd wel van surrealistische schilderijen – met betrekking tot de communicatie.

De **voorzitter**: Wij kunnen ongetwijfeld nog lang doorgaan, maar ik denk dat wij er goed aan doen, dit gesprek nu te beëindigen.

Sluiting 12.42 uur

# Verslag van het openbare gesprek in het kader van de werkzaamheden van de Tijdelijke onderzoekscommissie CTSV op maandag 10 juni 1996 in het gebouw van de Tweede Kamer der Staten-Generaal te Den Haag

maandag 10 juni 1996

Aanvang 13.00 uur

Geprek 13

## Gesproken wordt met mevrouw Van Leeuwen-Schut

### Voorzitter: Van Zijl

Aanwezig zijn voorts de leden van de commissie: Van Dijke, Klein Molekamp, Reitsma, Sipkes en Van Walsem, alsmede mevrouw Pe (griffier)

De **voorzitter**: Mevrouw Van Leeuwen, hartelijk welkom. Er blijkt genoeg belangstelling te zijn voor dit gesprek, als ik zo om mij heen kijk. Dat is goed, want anders zouden wij geen publieke gesprekken hebben behoeven te voeren.

Wij gaan het over veel hebben. Collega Reitsma begint dit gesprek en ik zal ook wat vragen stellen.

De heer **Reitsma**: Mevrouw Van Leeuwen, wanneer hebt u voor het eerst belangstelling getoond voor de functie van voorzitter of lid van het bestuur van het CTSV?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Dat was medio september 1994.

De heer **Reitsma**: Was dat de eerste keer dat u überhaupt een signaal hebt afgegeven aan wie dan ook dat u belangstelling voor een dergelijke functie had?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ja.

De heer **Reitsma**: U herinnert zich geen gesprekken, bijvoorbeeld op een nieuwjaarsreceptie in Den Haag, waarin u dergelijke signalen hebt afgegeven?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ik heb toen geen signalen afgegeven. Er zijn toen signalen aan mij

afgegeven dat er in de loop van het jaar – ik heb u dit verteld in het besloten gesprek – een aantal functies in het kader van de nieuwe NOSV aan de orde zou komen. Maar dat was niet meer dan dat ik daarop geattendeerd werd.

De heer **Reitsma**: Wie heeft u dat signaal gegeven?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Dat heeft mevrouw Mulock Houwer gedaan.

De heer **Reitsma**: Kende u haar?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ja. Ik heb, toen ik voorzitter van de Emancipatieraad was van 1983 tot 1989, met haar gewerkt. Zij was destijds directeur coördinatie emancipatiebeleid en dat gaf een zakelijke band die tot samenwerking leidde.

De heer **Reitsma**: Het was een beetje vroeg. Een of twee dagen voordat het wetsvoorstel nog door de Tweede Kamer behandeld moest worden, terwijl het ook nog door de Eerste Kamer moest worden behandeld. Met wie hebt u contact gehad medio september?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ik heb u dit in het besloten overleg allemaal al verteld, maar ik wil het nu graag herhalen. Medio september heb ik twee keer een informeel overleg met de staatssecretaris gehad, het eerste en marge van een vergadering van de Eerste Kamer en het tweede in een andere setting. Daarin is mijn naam genoemd in het kader van een reeks functies die toentertijd vervuld moesten worden, het voorzitterschap van de SVB – ik

heb later begrepen dat ik daar eigenlijk voorbestemd voor was; ik had het niet eerder gehoord; zo hoor je nog eens wat – het voorzitterschap van het TICA en het voorzitterschap van het CTSV.

De heer **Reitsma**: Kunt u iets preciezer zijn over het eerste gesprek of over het eerste signaal? Hebt u dat eerste signaal afgegeven of een ander?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ik heb al eerder gezegd dat het tweede gesprek plaatsvond op Prinsjesdag 1994, dat was 20 september. Het eerste gesprek was en marge van een vergadering van de Eerste Kamer. Dat moet 13 of 6 september daarvoor zijn geweest.

De **voorzitter**: U hebt een paar keer naar het besloten gesprek verwezen. Ik denk dat het u en ik denk een heleboel andere mensen in deze zaal niet echt zal verbazen dat veel wat wij daarin besproken hebben ook in dit gesprek aan de orde komt. Het gaat om een zekere publieke verantwoording voor ons werk. Daarbij is het onvermijdelijk dat wij een aantal zaken overdoen.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Dat is niet erg. Ik heb alleen maar willen aangeven dat het voor u geen nieuwe informatie is.

De **voorzitter**: Dat is helder.

De heer **Reitsma**: Kunt u aangeven in welke setting, waar en hoe uw eerste gesprek met de staatssecretaris plaatsvond? Ik neem aan dat het een informeel gesprek was.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ja.



Ik wil de relevantie van deze vraag niet kleineren, maar het is niet het onderwerp waarvoor ik vandaag hier zit, althans niet naar mijn gevoel.

Het gesprek vond plaats op 6 of 13 september in de koffiekamer van de Eerste Kamer. Ik kan mij nog precies het bankje herinneren. Ik zat daar samen met de heer Heijmans. Zoals ik al zei, ging dat gesprek over een aantal functies in het kader van de nieuwe NOSV. Ik herinnerde mij toen ook het januari-gesprek met mevrouw Mulock Houwer en dacht: "He, het komt nu wat dichterbij." Mijn naam is toen, op dat moment, opnieuw gevallen. Ik vond dat zelf ook niet zo vreemd. Ik heb zelf ook gezegd dat bij een functie in het kader van de NOSV misschien – de staatssecretaris beslist uiteindelijk – mijn naam in overweging zou kunnen worden genomen.

De heer **Reitsma**: Heeft u dat signaal aan de staatssecretaris gegeven of was het de staatssecretaris die zei: "Dian, ik heb misschien wel wat leuks voor je"?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Nee, dat laatste zeker niet. Het kan ook zijn dat de heer Heijmans mijn naam genoemd heeft, maar het is niet zo geweest dat de staatssecretaris gezegd heeft dat hij wel wat leuks voor me had.

De heer **Reitsma**: U beschouwde dat nog niet als een sollicitatiegesprek, neem ik aan?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Nee, maar u bent politicus genoeg om te weten hoe dit soort dingen soms gaat. U zult ook wel eens vaker spreken over het verzamelen van een short-list voor functies die er mogelijk aankomen. De beslissing ligt uiteindelijk bij de politiek verantwoordelijke.

De heer **Reitsma**: Goed, u heeft dat gesprek in de Eerste Kamer gehad; een informeel gesprek. Vervolgens meldt u dat u op Prinsjesdag een tweede gesprek heeft gehad.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Je kunt het niet echt een gesprek noemen. Ik had natuurlijk na dat eerste informele gesprek voor mezelf nog eens nagedacht. Ik heb toen nog eens bevestigd dat ik inderdaad wel in was voor een functie. Ik had op dat moment ook geen functie. Het

was dus ook niet zo merkwaardig dat ik voor mezelf ging nadenken wat ik zou kunnen doen. Meer moet u daar ook niet achter zoeken.

De heer **Reitsma**: Nee, maar waar was dat gesprek of dat informele contact met de staatssecretaris?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Dat was in Wassenaar, in een tuin, op een borrel na Prinsjesdag. Veel duidelijker hoef ik niet te zijn, anders staan ze daar morgen misschien allemaal voor de deur.

De heer **Reitsma**: Wij zullen u dat niet nader vragen.

Ging dat gesprek over uw belangstelling voor een dergelijke functie of ging dat gesprek bijvoorbeeld over de nogal kritische houding van uw fractie indertijd – u was Eerste-Kamerlid – over de NOSV?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Nee, dat kan ik mij niet herinneren. Ik heb gewoon nog eens gezegd dat ik er voor mezelf nog eens over had nagedacht en dat ik inderdaad geïnteresseerd was in een functie. Niet meer.

De heer **Reitsma**: Wat gebeurde er vervolgens?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Vervolgens is er eigenlijk niet zo gek veel gebeurd. Wat mij betreft kon dat ook niet, omdat de NOSV in de Eerste Kamer nog behandeld moest worden. De afhandeling moest althans nog gebeuren. Men was daar nog volop mee bezig. Ik hoorde mevrouw Mulock Houwer vrijdag zeggen dat er nog een uitgebreid gesprek is geweest in oktober. Zij zei vrijdag zelfs, als ik het mij goed herinner, dat het voor 18 oktober was. Ik heb dat in het weekend nog eens in mijn agenda nagezocht. Ik heb geen reden om aan mevrouw Mulock Houwer uitlatingen te twifelen, maar ik heb die datum in mijn agenda niet kunnen vinden. De eerste datum die ik in mijn agenda vindt voor een gesprek, is 2 november.

De heer **Reitsma**: Ik dacht dat zij zei: "voor 28 oktober". Maar goed, wij laten dat even in het midden.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Nee, zij zei: "Voor 28 oktober is er in

ieder geval een uitgebreid gesprek geweest." Toen vroeg de voorzitter: "Wanneer ongeveer?" Zij zei toen: "Dat moet voor 18 oktober zijn geweest." Ik heb dus in het weekend ijverig mijn agenda nagekeken. Ik heb het niet kunnen vinden, maar ik heb ook geen reden om aan haar te twifelen. Ik heb ook in hetzelfde besloten verhoor al gezegd dat er mogelijk wel wat telefoontjes zijn geweest, omdat ik op 25 oktober, zoals ik u ook heb gemeld, een brief kreeg waarin een nadere rechtspositieregeling stond. Die brief begon met: "Naar aanleiding van uw verzoek om..." Ik zal dus gebeld hebben of gevraagd hebben hoe het zat.

De heer **Reitsma**: Dus u heeft twee informele gesprekken gehad in september met de staatssecretaris. U heeft aangegeven welke twee dat waren. Vervolgens komt er op 25 oktober – want dan is de brief gedateerd – in één keer een brief bij u binnen dwarrelen, ondertekend door mevrouw Mulock Houwer. Dat is uw derde contact. Wat was de inhoud van die brief?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Die ging dus over de rechtspositie waaronder een voorzitter, zoals ik mogelijk zou worden, zou functioneren. Daar stond ook dat salaris in.

De heer **Reitsma**: Ja. U zag op de eerste, tweede of derde regel staan dat de staatssecretaris en de minister besloten hadden dat u een bepaald salaris kreeg. Toen u dat onder ogen kreeg, wat was uw eerste reactie?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: "Zo, zo."

De heer **Reitsma**: "Zo, zo." U vond dat te weinig?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Nou ja. U heeft later via de pers kunnen merken dat men dat niet te weinig vond. U heeft mijn collega Van Rooijen vanmorgen horen zeggen dat het niet ongebruikelijk was en is in deze sector. Het is ook jammer – ik hoop dat wij daar zo nog op komen – dat de hele discussie over het CTSV en met name de drie collegeleden eigenlijk alleen maar over personen en geld is gegaan en dat het hele fundamentele dat erachter zit, praktisch niet aan de orde is geweest. Het is niet meer dan

een soap geweest wat de pers ervan gemaakt heeft.

De heer **Reitsma**: U had dus twee keer een informeel gesprek gehad en in één keer dwarrelt dan op 25 oktober die brief binnen. Een pikant moment.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ja. Ik weet niet waarom u daar zo op doorvraagt, want de Eerste Kamer heeft vrij laat besloten tot aanneming van de NOSV.

De heer **Reitsma**: Wanneer was dat ook al weer?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ik dacht op 23 oktober.

De heer **Reitsma**: Ik dacht één of twee dagen ervoor of dezelfde dag.

Maar goed, wat heeft u gedaan toen u die brief binnen kreeg? En wat is daarna gebeurd in relatie tot de staatssecretaris, het departement, en u?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ik ben natuurlijk meteen gaan vragen wanneer het in de ministerraad zou komen. Dat was op 28 oktober. Ik heb meteen een afspraak gemaakt om te gaan praten. Zo zit ik wel in elkaar. Dan is het gewoon even kijken hoe het allemaal moet.

De heer **Reitsma**: Is er vooraf, voordat het in de ministerraad kwam, nog een inhoudelijk gesprek met u geweest, tussen u en de staatssecretaris, een soort sollicitatie-gesprek en is aangegeven wat de profielschets was?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Nee.

De heer **Reitsma**: Er is niet met u van gedachten over gewisseld.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Nee. Ik kan dan wel de politieke portee van dingen niet goed begrijpen, zoals ik vrijdag heb gehoord, maar ik was natuurlijk ten aanzien van wat er speelde niet op mijn achterhoofd gevallen. Ik had ook ooit wel eens van een parlementaire enquête Buurmeijer gehoord. Ik wist ook dat er discussies rond de NOSV speelden. Ik wist ook dat er een rapport van de Rekenkamer was geweest. Dus zo'n politieke onbenul was ik kennelijk niet.

De heer **Reitsma**: Maar u was in elk geval blij verrast dat u in de prijzen was gevallen?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Dat is toch fantastisch, als je een zo uitdagende baan kunt krijgen? Ik vertoon geen – en ik heb ook nooit vertoond – risicomijdend gedrag.

De heer **Reitsma**: Vervolgens krijgt u van de staatssecretaris – ik geloof dat de staatssecretaris daartoe toen gemachtigd werd in de ministerraad – de opdracht om samen met mevrouw Mulock Houwer twee andere bestuursleden te kiezen.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Te kiezen?

De heer **Reitsma**: Uit te zoeken.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Een voordracht voor te doen, te selecteren.

De heer **Reitsma**: Een voordracht, een nog mooier woord. Correct.

Maar zou u kunnen aangeven hoe dit gegaan is?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Wij hebben eerst met elkaar geprobeerd te kijken wat voor soort mensen wij zouden moeten hebben. Dat was niet zo moeilijk, want dat had u als politiek in de toelichting op de wet ook al goedgekeurd. Dat moesten dus twee mensen zijn met financieel-economische en sociale-zekerheidskennis. Dat was één. Het tweede was dat wij gewoon eens gekeken hebben hoe wij namen op een lijst zouden krijgen. Ik heb in het kennismakingsgesprek met de OR en met de directie gevraagd of zij namen hadden. Er zijn namen van Sociale Zaken gekomen. Ik heb mijn oor hier en daar te luisteren gelegd. Wij hebben gewoon eens gekeken in het kader van de SER en in het kader van de WRR. Gewoon heel zorgvuldig verzamelden wij een lijst met namen.

De heer **Reitsma**: Het zal u niet "onopgevalen" zijn, omdat u toen een aantal gesprekken heeft gevoerd, dat ook de naam van de heer Fase is gevallen.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ja.

De heer **Reitsma**: Wat vond u daarvan?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Wij hebben in eerste instantie gewoon een aantal namen op een lijstje gezet en wij zijn toen gaan kijken wat de nieuwe wet eigenlijk vereist. Het was duidelijk – dat was door u, als politiek, bepaald – dat er een fundamentele breuk met het verleden tot stand moest worden gebracht. De sociale partners gingen uit het toezicht. Dat waren eigenlijk de argumenten waardoor bij mij de overtuiging postvatte dat het team dat geformeerd moest worden, vernieuwend moest zijn. Het zou met een fris gezicht tegen de problematiek aan moeten kijken. Het was niet in eerste instantie mijn gedachte om te denken aan mensen die langdurig bij dat proces betrokken waren geweest en waarover meningen uitgesproken waren. Met alle respect voor de heer Fase, maar het was zo dat de Rekenkamer over de SVR toch een vernietigend rapport had neergelegd. De enquête was over de SVR ook niet zachtzinnig geweest. Ik vind het dan niet zo'n vreemde gedachte om te denken dat er iets vernieuwends moet zijn. Mijn inzet was dus: vernieuwend.

De heer **Reitsma**: U spreekt over een fundamentele breuk met het verleden. Hebt u uit alles wat u gelezen hebt of uit gesprekken met deze of gene signalen gekregen dat het ook betrekking had op een fundamentele breuk met mensen die voorheen in het bestuur van de SVR hadden gezeten? Of was het uw keuze?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Indirect natuurlijk ook wel. Ik heb met wat ambtenaren van Sociale Zaken gesproken. Uit wat zij zeiden over de SVR was mij duidelijk dat men conflictmijdend optrad. Om maar eens een paar zinsneden te laten horen. Wat was het beeld dat men van de SVR had? Het klinkt hard om het te zeggen, maar het is mij wel zo gezegd. Dat was: weinig verstand van zaken, weinig inhoudelijke kennis van processen, de adviezen gaan soms nergens over, er wordt geen controle uitgeoefend op de vraag of de uitvoering ook doet wat zij moet doen. Het bleef dus steken in bevindingen, maar vervolgens gebeurde er niks mee. Dat was een beeld, zo is het mij ook gezegd door een van de vice-voorzitters van de SVR, waar ik een gesprek mee heb gehad, dat niet

alleen de trap moest worden schoongeveegd, maar dat ook de club kwantitatief te groot was en kwalitatief niet goed. Als je dat soort dingen hoort, denk je bij je zelf: zou het niet goed zijn om toch eens van iets nieuws uit te gaan? Met alle respect voor mensen die het betreft.

De heer **Reitsma**: U vond het goed dat er nieuw voor nieuw kwam, om het zo maar uit te drukken. Mevrouw Mulock Houwer heeft ons vorige week ook gezegd dat het uw keuze was dat met name de heer Fase niet in het bestuur terecht zou komen. Dat klopt?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ik moet ervoor oppassen dat mij woorden in de mond worden gelegd die een eigen leven gaan leiden. Dat is mij de afgelopen maanden al voldoende gebeurd. Zij heeft ook gezegd dat wij het daar vervolgens samen over eens waren en dat in de voordracht aan de staatssecretaris, althans het voorstel van ons uit, is gezet: "Wij zijn van mening dat wij door de benoeming van deze twee kandidaten een college samenstellen dat geheel nieuw is, dat een vernieuwende aanpak zal hebben, waarin alle gewenste deskundigheid aanwezig is en waarin de leden qua kennis en ervaring complementair zijn. Kortom, het zal een goed team vormen." En dat team, dat was voor mij ook heel belangrijk.

De heer **Reitsma**: U hebt vóór 1 januari nog een gesprek met de heer Fase gehad. Waarover heeft de heer Fase u geïnformeerd?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ik heb op 4 november, toen mevrouw Mulock Houwer mij introduceerde bij de SVR, kort, staande aan zijn bureau, samen met de heer Van Veen en mevrouw Mulock Houwer zelf, handjes geschud en gezegd dat wij nog eens met elkaar moesten praten. Daar is het tot 19 december niet van gekomen. Dat was ook wat moeilijk, want ik vind wel dat er met de "afhandeling" van de heer Fase wat slordig is omgesprongen. Met de "afhandeling" bedoel ik het feit dat hij uiteindelijk niet alleen geen voorzitter, maar ook geen bestuurslid werd. Dat had men wat netter en ook wat eerder moeten afkaarten, denk ik. Ik neem aan dat hij in een situatie zat waarin hij voor zichzelf de hoop had – dat heb ik afgelopen donder-

dag ook begrepen – dat hij dan wel bestuurslid zou worden. Dat gesprek is pas op 19 december tot stand gekomen. Dat was heel kort voordat hij wegging en ik aantrad. Als een van de eerste dingen zei hij mij dat ik het formatieplan dat er lag, zeker extern moest laten beoordelen. In het kader van datgene wat er daarna gebeurd is met de second opinion, is dat natuurlijk een heel frappante opmerking. Hij vond ook dat er te weinig accountancymensen waren, te weinig wetgevingsmensen, te weinig bedrijfskundigen. Het was een verwende organisatie, waar over het laagste punt van de rechtspositie werd gevochten – daarvan hebben wij afgelopen donderdag van hem een paar aardige voorbeelden gehoord – en met een grote academicivrees.

De **voorzitter**: Kortom, een uiterst kritisch man die prima had gepast in het profiel van datgene wat u net schetste.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Dat is aardig geprobeerd. Maar je zult er maar zitten, als voorzitter van een SVR, waarvan je weet wat het externe oordeel is geweest. En je zult van je eigen club zoiets moeten zeggen. Nou, ik hoop nooit in een positie te komen dat ik denk van: nou, nou.

De heer **Reitsma**: U hebt dat gesprek gehad. U denkt bij u zelf: ik ben ervoor gewaarschuwd waar ik in kom. U stapt op 1 januari of enkele dagen daarna het nieuwe CTSV binnen. Toen lag daar een dossier Nieuw bestuur. U hebt de heidagen gehad en u hebt gezegd: wij zullen eens even de missie formuleren. Wat was de missie die u formuleerde die u startte?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Het is niet zo dat ik daar met wantrouwen ben binnengestapt. Dat beeld heeft zich wel gevestigd. Ik stapte daar binnen met een zakelijke instelling, met in mijn achterhoofd dat ik een aantal dingen had gehoord. Iets anders heb ik niet gedaan. Ik ben ook niet gewend om bevooroordeeld naar mensen te kijken, want dat vind ik een slecht uitgangspunt. Nogmaals, ik stapte daar binnen met een zakelijke instelling. Wij hebben toen het dossier Nieuw bestuur gekregen. U weet wat de opvatting van het oude

bestuur is over het dossier Nieuw bestuur. Het was a) geen overdrachtdossier, b) geen visiedossier. Het was gewoon een opsomming van datgene wat de wet allemaal vroeg en van datgene waaraan gedacht moest worden, met een heel belangrijk hoofdstuk 4, de nieuwe organisatie, waar een akkoord op moest komen.

De heer **Reitsma**: Wij komen straks nog wel even te spreken over de verhouding met de directeuren die daaruit voortvloeide.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ik wil voorkomen dat er vragen onbeantwoord blijven. U vroeg: met wat voor visie stapte u er binnen? Ik dacht: er ligt een visie, er ligt een planning, er liggen speerpunten en er ligt een organisatie die aangepast is aan wat u, als politiek, gewild had. U hebt daar namelijk eerst vijf en later drie fulltimers neergezet, waar u wat van verwachtte. Maar die organisatie was niet alleen dichtgetimmerd, maar ook slechts toegespitst op een bestuur op afstand. In de beroemde Nieuwsbrief nr. 11, van 19 juli, schrijft de heer Van Veen aan het einde: "Anders wordt het in mijn visie als de collegeleden, fulltime opererend, zich zeer nauw op het functioneren van het secretariaat zullen aangesproken voelen. Als van zulk een situatie sprake zou zijn, dan zal het managementconcept opnieuw moeten worden bezien. Op voorhand lijkt dan een zware strategische top overbodig." Nou, gaat u er maar aan staan. Dat hebben helaas veel mensen vergeten tussen 1 juli 1994 en januari 1995.

De heer **Reitsma**: Daar komen we dadelijk op terug. Ik wilde even naar de missie. Daar wilde u ook naar toe. Wij lezen in de stukken en wij hebben in eerdere gesprekken gehoord dat er gezegd wordt: adviseren op topniveau over het stelsel van sociale zekerheid, maatschappelijk zichtbaar opereren, politiek scoren, goede rapporten produceren, want dat past bij de onafhankelijkheid van een instituut als het CTSV, wat de wetgever heeft bedoeld. Die termen komen wij tegen. Is dat uw benadering?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: U pikt dat er nu uit, maar het is niet het belangrijkste van de discussie op de hei. De agenda van de discussie op

de heil is door mij persoonlijk veranderd, want die luidde eerst: een reglement vaststellen, het organisatieplaatje accorderen en nog een paar dingen. Als je gaat managen, moet je je afvragen wat je gaat doen. Er wordt vaak gezegd: ze konden niks, ze hadden geen materiekennis en ze konden niet managen. Als je gaat managen, kijk je of er een visie is, hoe die visie luidt, of er een planning is, of er speerpunten zijn, of er is nagedacht over sterkten en zwakten. Dat was allemaal niet gebeurd. Daarom heb ik de agenda laten veranderen en aan de heer Van Veen gevraagd om een sterkten/zwaktenanalyse, een verhaal met kansen en bedreigingen, een planning en de speerpunten. In een vloek en een zucht is dat toen een beetje op de muur gezet. Dat was er allemaal niet.

De heer **Reitsma**: Dat was onder andere hoofdstuk 4 van het dossier Nieuw bestuur.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Nee, dat was alleen de organisatie.

De heer **Reitsma**: Akkoord. Uit de stukken komt nadrukkelijk naar voren dat u begin januari zei: politiek scoren, adviseren op topniveau over het stelsel van sociale zekerheid.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ik gaf niet helemaal antwoord op uw vraag. Terecht komt u erop terug.

Ik begon te zeggen dat dit niet het belangrijkste van die heidagen was. Wij hebben er wel met elkaar over gefilosofeerd, gelet op de sterkten/zwaktenanalyse, hoe je gezag verwerft als nieuw orgaan. Hiervoor moet je goede producten leveren. Je moet er dan ook eens over nadenken wat er allemaal in het veld speelde. Daar speelde een heleboel. Er was het TICA, dat moest gaan samenwerken met de arbeidsbureaus en met de bijstand en dat moest gaan regionaliseren. Wat is de plaats van een toezichthouder hierin? Het ministerie kijkt naar het CBA, wij kijken naar het TICA en de bedrijfsverenigingen, en de gemeenten kijken naar de bijstand. Is dit een verstandig denkmodel? Moet je daar niet eens over nadenken? Het ging dus niet over de vraag of je over een simpele Ziekwet op topniveau moet adviseren. Daar wilde u een beetje naartoe, maar u maakt dan een sprong van 9 januari naar 20

november. Daar ging het niet over. Het ging over de vraag of je niet verder moet kijken dan je neus lang is. Ik heb u in het besloten overleg ook gezegd dat daar nooit gek veel meer van is terechtgekomen, doordat wij onze handen vol hadden aan het interne en het externe punt.

De heer **Reitsma**: Ik wil nog helemaal geen grote sprong naar november maken, hoewel ik die zo kan maken. Het gaat mij erom wat uw voornemens waren. Was politiek scoren een onderdeel van de missie waarmee u bezig was? U wilde u herkenbaar maken, zoals het stelsel voor het veld...

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Wij wilden gezag verwerven en goede producten leveren, maar niet politiek scoren door partijpolitiek te bedrijven.

De heer **Reitsma**: Dan maak ik toch even die grote sprong. De discussie over uw positie sluimert het hele jaar 1995 door. De vraag is dan hoe onafhankelijk u bent. Wat heeft de wetgever bedoeld met een onafhankelijk CTSV? Op 17 november 1995 houdt u uw beruchte speech; ik denk dat u die langzamerhand wel uit het hoofd kent. Wat was de kern van die speech?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Laat mij dan toch eerst even zeggen dat u als politiek ons het veld in had gestuurd met een opdracht die nooit en nergens vertoond was en is. Wij moesten onafhankelijk toezicht neerzetten en dit moest ook nog eens sturend zijn. Niemand in de politiek heeft erover nagedacht wat dit precies betekende en hoe het in de praktijk zou moeten uitwerken. Ik heb al gezegd dat wij geen risico mijdend gedrag hebben getoond, maar wij moesten wel werkende weg proberen vorm te geven aan die combinatie. Dat is een uiterst moeilijke combinatie. Daar hebben wij in de afgelopen dagen heel veel kunnen horen. Wij hebben geprobeerd, die combinatie neer te zetten. Wij hebben geprobeerd, wel een visie neer te leggen, onze toezichtsfilosofie. Hierin staat redelijk duidelijk omschreven wat dat sturende is en wat de positie van het veld hierin is, met als rode draad de eigen verantwoordelijkheid. Het was "repressief, tenzij". Dat is dus achteraf toezicht houden, tenzij dit

niet mogelijk is. Het groeipad waarop wij met elkaar zaten, vergde in het begin dat je wat meer ernaartoe gaat, maar op den duur trek je je wat terug. Dit was voor ons niet zo onduidelijk. Daar kregen wij ook allerwegen lof voor. Wij hebben van het ministerie lof gekregen en wij hebben hier donderdag en vrijdag de nodige lof gekregen omdat het een voortreffelijk, goed doordacht stuk was. Dat is dus managen.

Toen kwam de bewuste 17de november. Het is aardig om die speech nog eens na te lezen. Hierin zeg ik dat men van mij als voorzitter van het college geen politieke voorkeuren hoeft te verwachten en dat ik geen uitspraken doe over de inhoud van het sociaal beleid. Als je dit achteraf ziet, denk je bij jezelf: zo. Ik word van een heleboel dingen beschuldigd, maar op die achteraf beruchte 17de november zei ik toch dat. Ook zei ik dat er goed toezicht nodig was om het stelsel in stand te houden. Daar gaat het toch om? U moet een rapport neerleggen waar de Tweede Kamer wat mee kan. U moet niet een rapport neerleggen met allemaal ditjes en datjes en details.

De **voorzitter**: Hoe meer u dat tegen ons zegt, hoe meer tijd er verloren gaat. U was aan het voorlezen uit uw speech.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ik wil het toch even gezegd hebben. Er moet een rapport komen waar de Kamer wat mee kan en waarin een analyse staat waardoor het straks beter kan worden.

Goed toezicht is nodig; dat was één. Toezicht en uitvoering moeten van elkaar gescheiden zijn, was mijn tweede stelling toen. Daar weet u voldoende van. Verder zeg ik ergens dat het toezicht onafhankelijk van de overheid moet zijn. Over de vraag wat dit precies inhoudt, is een heleboel te doen geweest. Wij waren een ZBO en een ZBO moet zijn eigen broek ophouden. Het punt waar je het ministerie raakt, is dat je het de minister mogelijk moet maken, zijn ministeriële verantwoordelijkheid uit te oefenen. Dit is dus niet aan de leiband lopen en ook niet iedere keer op je vestje gespuugd worden.

De heer **Reitsma**: In uw speech zegt u dat het toezicht onafhankelijk van de overheid moet zijn en zelfs het

beleid van de overheid kritisch moet kunnen volgen.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Dat moet kunnen, ja.

De heer **Reitsma**: Dat is helder. U hebt erover nagedacht en geeft er invulling aan. Vervolgens lezen wij in de stukken dat in een bespreking op het departement waarbij de staatssecretaris en de minister aanwezig zijn, wordt gezegd dat dit wel een forse uitspraak is en dat er eindelijk eens opgetreden moet worden tegen dit eigengereide optreden, waar men niet erg gecharmeerd van is. Herkent u iets hierin?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Eigenlijk niet. Doelt u op stukken van november, december?

De heer **Reitsma**: Ik doel op de stapels stukken die wij onder ogen hebben gekregen.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Het is cruciaal om welke tijd het nu gaat. Is het november, december?

De heer **Reitsma**: Dat gaat om november.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ik heb hier vrijdag heel interessante dingen gehoord over de manier waarop het spel op de wagen is gezet om via de heer Czyzewski, de heer Eijlander en anderen ervoor te zorgen dat er op 11 december een punt op de agenda van het reguliere overleg werd opgevoerd waar wij absoluut niets van wisten. Als ik zei hoe het spel "actie beschadiging bestuur" toen op de wagen werd gezet, denk ik: waar zijn wij in godsnaam mee bezig?

De heer **Reitsma**: U gaat wat snel. Daar komen wij straks nog op.

U hebt in 1995 een aantal keren heel helder gezegd wat uw visie op onafhankelijkheid is. Daar is niets op tegen; u hebt het recht om dat naar voren te brengen. De politieke en ambtelijke leiding van het departement zeggen op een gegeven moment dat dit eigengereide optreden een halt toegeroepen moet worden, omdat het bestuur zich te veel met politiek en beleid bemoeit en zich eindelijk maar eens met de uitvoering moet bezighouden. Herkent u dat niet? Vindt u het

onterecht als de politieke en de ambtelijke leiding van het departement dergelijke conclusies trekken?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ik vind dat het departement moet oppassen met het ingrijpen in een ZBO. Ik houd mij maar aan datgene wat bij de behandeling in de Eerste Kamer in oktober 1994 is gezegd. Men moest alleen op momenten waarop het echt kritiek werd optreden. Ik kan mij niet meer herinneren hoe het precies is gezegd. Maar het waren woorden van die strekking. Voor de rest is het wat mij betreft "hands off". En wat die discussie betreft: ten eerste moet het ministerie niet over zo'n discussie beginnen op het moment dat het ongemakkelijk uitkomt dat een toezichthouder kritisch is of wordt en ten tweede weet ik niet of het departement in casu de staatssecretaris op dat moment wist of de discussie – waarvan men vond dat die op 11 december met ons gevoerd moest worden – door ons werd erkend of hem werd opgedrongen. En dan kom ik op het samenspielen van de heer Czyzewski met in dezen de heer Eijlander. Zij hebben samen bewerkstelligd dat de discussie op 11 december werd opgevoerd. En wij hebben op 11 december – u hebt daar de stukken van – ook heel duidelijk ons standpunt over een ZBO en de onafhankelijkheid daarvan neergelegd. Wij waren op een verkeerd been gezet. Nogmaals, toen was de actie "beschadiging bestuur" al begonnen.

De heer **Reitsma**: Maar vond u dat de politieke leiding, de hoogste regionen ambtenaren van het departement u er ten onrechte van beschuldigden dat u te veel met politiek en te veel met beleid bezig was? En zijn daar ook niet de juiste conclusies uit getrokken?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Wij waren niet politiek bezig. Dat is één. Dat is getracht ons in de schoenen te schuiven door de ziektezaken in november. Ten tweede waren wij volop bezig met de uitvoering, maar er moest meer gebeuren. Wij waren toen negen maanden aan de gang. Je moet daar het apparaat voor hebben dat het kan doen en de uitvoering moet gewillig zijn om daaraan te beantwoorden. En dan mag ik beoordeeld worden. Maar ik moet niet afgerekend worden op een

moment waarop ik er wel mee bezig was, maar nog niet kon laten zien: jongens, zo gaat het. Na negen maanden!

De heer **Reitsma**: Hebt u in de gesprekken met de staatssecretaris ook gemerkt dat hij adviezen had gekregen dat er fors druk op het bestuur uitgeoefend moest worden omdat ten aanzien van een aantal politieke punten en beleidspunten het ambtelijk apparaat om was? Het bestuur zou echter nog fors onder druk gezet moeten worden om het ook op die lijn te krijgen. Letterlijk staat in de stukken: dan gaan zij misschien knarsetandend om.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ik heb vrijdag met stomme verbazing gezien hoe dat spel op die wagen is gezet. De heer Eijlander heeft ons nooit verteld dat dat aan de gang was en dat wij meer moesten bijsturen. Wij wilden wel bijsturen. Het was niet zo dat er een controverse was, inhoudende dat het apparaat het wel wilde en dat wij het niet wilden. Het was niet zo dat wij omgeturnd moesten worden. Integendeel. Degene die dat daar allemaal vertelde, was nooit bij inhoudelijke gesprekken en voorbereidingen. Hoe kan iemand dat doen!

De **voorzitter**: U zegt met zoveel woorden dat de verantwoordelijke ambtenaren, toch niet de eersten de besten, zich willens en wetens hebben laten misbruiken door mensen uit uw apparaat, uit de directie, om uw functioneren bij de staatssecretaris in een kwaad daglicht te stellen. Is dat wat u zegt?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Dat zijn grote woorden. Maar er is wel een heel complot geweest om ervoor te zorgen dat wij te kijk werden gezet. En dat is heel kwalijk. Ik heb dat nog nooit meegemaakt. Ik hoop het ook nooit meer mee te maken. Maar het is wel gebeurd. En dat heette dan "collectiveren". Ik heb dat vrijdag gehoord: "wij gaan nu collectiviseren".

De heer **Reitsma**: Bestuurlijk gezien bent u verantwoordelijk voor het reilen en zeilen van het apparaat.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Tuurlijk. Maar ik had liever gehad dat het apparaat dat a) tegen mij zelf had

gezegd, b) dat niet achter mijn rug op een zeer onfaire manier had gedaan. En c): als er mogelijkheden waren om dat te doen, had men moeten participeren in de gesprekken. Bij de voorbereidingen van de rechtmatigheidsonderzoeken is de directeur toezichtbedrijf nooit aanwezig geweest. Dat heeft het bestuur samen met anderen gedaan.

De heer **Reitsma**: U was nogal boos dat de begroting werd afgekeurd door de staatssecretaris zelf.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Terecht, ja.

De heer **Reitsma**: Waarom was u daar boos over?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Nou, het zal je maar gebeuren als toezichthouder. Je moet de begrotingen van het TICA en de SVB goedkeuren, maar je eigen begroting wordt afgekeurd. Ik vind dat een blamage tot en met! En die moest ik ondergaan op 11 december bij de staatssecretaris, terwijl mij was verteld dat het kat-in-het-bakkie was. Er hoefde geen meerjarenplanning bij, er hoefde niets over de formatieplaatsen bij.

De heer **Reitsma**: Had u begrip voor de staatssecretaris dat hij op dat moment de begroting afkeurde?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Tuurlijk, dat had ik ook gedaan als ik staatssecretaris was geweest.

De heer **Reitsma**: Waarom?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Het CTSV is toezichthouder. Het kan toch niet zo zijn dat je je eigen begroting niet goed inricht. Maar dat is mij gewoon overkomen. Wij zijn er gewoon ingeluisd.

De heer **Reitsma**: Als uit de stukken blijkt dat de staatssecretaris op enig moment het advies gekregen heeft om de begroting al dan niet goed te keuren om u mede onder druk te zetten, herkent u daar dan iets in?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Achteraf kan ik mij er iets bij voorstellen.

De heer **Reitsma**: Met onder druk zetten bedoel ik: bijsturen, positionering van het CTSV.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Nogmaals, het was een zaak waarvan het ministerie niet con amore kon aangeven dat het ook zo was. Ik vind het zo jammer dat u op dat punt vrijdag niet heeft doorgevraagd, dat u niet heeft doorgevraagd op het punt van de constatering van taakuitval, de constatering geen bijsturing. Dan had u kunnen merken dat men daar ook geen voorbeelden van kon geven. Het was gewoon niet zo.

De heer **Reitsma**: Maar u zei zojuist: achteraf kan ik mij er iets bij voorstellen dat het instrument is gebruikt om het bestuur om een aantal redenen onder druk te zetten. Waarom zegt u dan: achteraf past het in de strategie?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Wij hebben met veel goede bedoelingen en in goed vertrouwen gehoopt dat vanaf medio september het toezichtbedrijf werd opgezet. De hoofdstructuur was al con amore akkoord. Nu moest het toezichtbedrijf, de core-business van het bedrijf, worden opgezet. Dat is al heel snel misgegaan. Waarom? Het spijt mij om te moeten zeggen, maar wij hadden het paard van Troje binnengehaald. Wij hadden een wolf in schaapskleren binnengehaald. De discussie die toen helaas moest worden gevoerd, ging over het management-concept dat moest worden gehanteerd. Is het het management-concept van een bestuur op afstand met een grote baas? Of is het het management-concept zoals de politiek, u met z'n allen, dat had gewild: drie full-timers die er redelijk dicht op zitten, die ervoor zorgen dat de cultuuromslag wordt gemaakt en iemand die als hoofd van dienst functioneert.

De **voorzitter**: Ik keer nog even terug naar die begroting. Daar zit naar mijn smaak een begin van inconsistentie. U heeft er alle begrip voor dat de staatssecretaris de begroting afkeurt. U geeft aan waarom u daar begrip voor heeft. Het bestuur zit erbovenop. Dat vindt u ook belangrijk. U stelt zich een hoofd van dienst voor, waar het gaat om de leiding van het bedrijf. Dat hoofd van dienst is verantwoordelijk voor de begroting. Hoe kan dat? Wie is nu verantwoordelijk voor de begroting?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Dat zeg ik ook niet. Het hoofd van dienst is niet verantwoordelijk voor de begroting. Het hoofd van dienst is verantwoordelijk voor de goede voorbereiding van de begroting. En die was er niet. Er werd gezegd: het is voorbereid, het ministerie gaat hiermee akkoord. Maar dat kan natuurlijk niet. Ik begrijp ook wel dat een ministerie geen begroting goedkeurt waarbij geen meerjarenplanning zit en waarin niet goed wordt aangegeven wat er met de formatieplaatsen gebeurt. Ik begrijp dat het ministerie dan vraagt: wat is dat? Maar ons was te verstaan gegeven dat het in dat stadium wel acceptabel was.

De **voorzitter**: U schuift de verantwoordelijkheid voor de begroting een beetje naar de directeur toezichtbedrijf.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Nee. De voorbereiding daarvan.

De **voorzitter**: Maar u bent toch verantwoordelijk voor wat wordt ingediend?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ja, maar als de voorbereiding zegt: ik heb dat x keren uit-en-ter-na besproken met het ministerie en ga hiermee maar het gesprek in, want zo is...

De **voorzitter**: Het is nog wel niets, maar het mag voorlopig zo.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Maar wie ben ik dan om daarover iets te zeggen? Zo dicht zat ik ook weer niet op de zaak dat ik dat helemaal zou gaan uitpluizen. Later heeft de heer Van Rooijen dat wel gedaan en wij hebben een fantastische begroting ingediend die ook op een fantastische manier is goedgekeurd.

De heer **Reitsma**: Maar u vindt het niet terecht, dat het departement of de staatssecretaris met bijbedoelingen het instrument van het al dan niet goedkeuren van de begroting hanteert en op die manier druk uitoefent of iets probeert te bereiken?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Nee, dat heeft hij in dat gesprek ook niet gedaan. Als dat gebeurde zou ik dat ook onjuist vinden. Als men iets

bepaald wil, heb ik liever dat men mij dat in mijn gezicht zegt.

De heer **Reitsma**: Maar het pikante is, dat de belangrijkste adviseur van de staatssecretaris heeft gezegd: gezien de verzachtende omstandigheden en de moeilijke positie, geef ik het advies een aantal boodschappen te geven en de begroting toch goed te keuren.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Dat is waar.

De heer **Reitsma**: Het is een zelfstandige beslissing van de staatssecretaris om om verschillende redenen toch tegen u te zeggen: ik keur de begroting niet goed.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ja, natuurlijk, dat is ook zijn verantwoordelijkheid. Hij wordt geadviseerd door zijn ambtenaren, maar uiteindelijk neemt hij de beslissing.

De heer **Reitsma**: Ik heb over deze kwestie nog een vraagje en daarna stappen wij over op een ander onderwerp.

U hebt zich nogal geërgerd aan het optreden van de politiek, het optreden van de staatssecretaris, omtrent het Schattingsbesluit. De staatssecretaris is in een bestuurlijk overleg dat u met hem heeft gehad, bijgedraaid. Heeft hij zijn excuus aangeboden? Heeft de politiek gezegd: doe maar, ook al is het contra legem, men moet het maar accepteren? Ik doel nu op de discussie over het Schattingsbesluit.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ik kan mij niet herinneren dat de staatssecretaris zijn excuus heeft aangeboden. Er was sprake van een zeer merkwaardige situatie. Er moest iets met terugwerkende kracht goedgekeurd worden, terwijl wij als toezichthouder zeiden: laat men eerst maar netjes de politieke weg afleggen. Daarna zullen wij handelen conform de besluiten van de politiek. De staatssecretaris vond dit in de praktijk echter een lastig punt. De heer Buurmeijer vond het ook een lastig punt. Die twee hebben toen afgesproken dat alles moest gaan zoals het ging. Later heb ik ook aan de heer Buurmeijer gevraagd: waarom heb je ons niet even gebeld? Het kan toch niet zo zijn, dat akkoorden worden gesloten en dat wij maar geacht worden om die

akkoorden uit te voeren. Kijk, daar doet zich de onafhankelijkheid ook enigszins gevoelen. Nogmaals, als iets moeilijk wordt, moet je niet op je schreden terugkeren. Dat geldt ook als we het hebben over dat befaamde PR-beleid. Dat is in alle gesprekken al aan de orde geweest. Het is een onderwerp van niets. Het is een flutonderwerp! De heer Scheltema heeft zich donderdag heel duidelijk uitgelaten. Het feit dat een staatssecretaris zich met het PR-beleid, zo noemt hij het, van een toezichthouder bemoeit, terwijl publieke zaken aan de orde zijn, zegt iets! De discussie ging over een belangrijk item: de begrotingen van bedrijfsverenigingen. Nogmaals, wij zaten en zitten als toezichthouder er voor de belangen van de belastingbetaler. Wij kijken wat er met de centjes van ons allemaal gebeurt. Mag je dan alsjeblieft wijzen op de manco's en op de opslagen die pleegd worden. Daar ging het om. Om ons dan te vangen op een persbericht! Zelfs tot aan het ontslag-KB heeft het onderwerp van het PR-beleid gespeeld. Welnu, ik vind het flut.

De heer **Reitsma**: Ik begrijp uw opmerkingen omtrent het optreden van de staatssecretaris in verband met het PR-beleid. Enige tijd later, niet zo snel daarna, valt toch het woord gezagscrisis en dan richt men zich tot het veld. Was dat de achtergrond? Herkent u hier iets in?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ik heb vrijdag van mevrouw Mulock Houwer begrepen, dat dat woord gezagscrisis niet is gevallen. Wel is dat gemeld door de directeur Czyzewski. Hierover lopen dus de meningen uiteen. Het woord gezagscrisis is ook niet in het overleg van 11 december genoemd.

De **voorzitter**: Maar daar is wel gesproken over uw relatie met het veld en daar ging het zoëven over. U speelt in het overleg met het TICA, maar uiteraard ook in dat met het departement, een eigen rol. In dit verband is de omschrijving van een mijnenveld gebruikt? Hoe denkt u over uw eigen positie daarbij? Wat waren voor u precies de obstakels en wat was de rol van de anderen in het veld? Met "anderen" bedoel: het TICA en uiteraard de UVI's, waarop u toezicht hield. Wat maakte alles zo gecompliceerd? Wat was, gelet op de

boodschap die u van de politiek meekreeg, onvoldoende helder?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Er was eind 1994, maar ook daarvoor, met de parlementaire enquête, nogal wat gebeurd. Heel duidelijk was de wens van de politiek naar voren gekomen om de zaak anders op te zetten en om ervoor te zorgen dat geen beïnvloeding meer kon plaatsvinden. Die was er vroeger wel. Er moest een onafhankelijke beoordeling komen. Nou, ga er maar aan staan. Het werd allemaal simpel gezegd, maar de theorie van die wetgeving moesten wij in de praktijk brengen. Dat hebben wij ook geprobeerd. Het was helemaal niet gek dat er wantrouwen was, want voor de betrokken mensen was de hele wereld op haar kop gezet. Iedereen had op zijn manier belangen bij het geheel. Bij de ene ging het om macht, bij de ander om zijn baantje en bij de derde om de vraag: hoe kan ik proberen publieke gelden voor private doeleinden te gebruiken? U kunt in de rapporten lezen wat er allemaal gebeurd is: TZ/Arbo, het sluiten van gelden van publiek naar privaat. Er zijn nog wel een paar onderwerpen te noemen, de ontvlechting, niet te vergeten.

De **voorzitter**: Dat moest toch van de politiek?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ja, maar de betrokken mensen hadden verschillende belangen en zij werden geconfronteerd met een toezichthouder die paal en perk aan hun handelingen ging stellen. Wat is er dan merkwaardig aan dat men gaat denken: zo, dat wordt menens. De heer Van Loo zei hier vrijdag, dat toen wij op 5 januari 1995 het besluit over artikel 15 namen – daarin stond onder andere: in beginsel is contra legem onaanvaardbaar – werd gezegd: zo, nu wordt zichtbaar gemaakt wat het nieuwe toezicht is. Dat betekende natuurlijk heel wat voor de betrokkenen. Wij hebben vrij snel na ons aantreden een kennismakingsrondje in het veld gemaakt. Wij zijn bij alle bedrijfsverenigingen geweest. Het bleek dat wat van de mensen werd gevraagd – en dat waren dingen waarmee zij naar mijn mening in gedachten allang bezig hadden moeten zijn, namelijk een visie ontwikkelen op een nieuwe relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en de vraag: hoe doe

ik dat – bezigheden waren waarmee men nog in een pril stadium verkeerde. Ook de kwaliteiten van de bestuurders verschilden erg. Het maakte wel wat uit welke bedrijfsvereniging je nam. Daarop hebben wij ook in onze gesprekken met de sociale partners gewezen en gewoon gezegd: mensen kijk nou eens naar de kwaliteit van de mensen die je afvaardigt, want hier is sprake van een zeer professioneel proces. Doe daar wat aan. Sommigen hadden al een plan en anderen gingen daar aan werken. Er werden ons ook toezeggingen gedaan. Wij vonden dat ter zake iets moest gebeuren, want men moest visie hebben op de toekomst en men moest weten hoe straks de scheiding aangebracht moest worden.

**De voorzitter:** Werd de opstelling niet als aanmatigend ervaren? Het toezichtsbedrijf was zelf nog niet in staat vorm te geven aan haar eigen taken en zijn toezichtsfilosofie. Overigens: begrip daarvoor. U was ook nieuw. U moest bij nul beginnen. U zegt zelf: we schoten als bedrijf ernstig te kort. Maar u had wel stevige opvattingen en zei wat het uitvoeringsland allemaal al gedaan had moeten hebben en wat de betrokken mensen zouden moeten doen. Kunt u zich voorstellen, dat men een dergelijke houding van u niet erg apprecieerde?

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** U moet ook weer niet overdrijven. Ik denk nu aan het communicatieve aspect. Dat is in deze dagen en de laatste maanden heel vaak naar voren gekomen. Als je enige ervaring hebt...

**De voorzitter:** Het is een babbelbox.

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** Het is een papegaaiencircuit van hier tot ginder. Het is verschrikkelijk. Het is niet alleen roddel en achterklap, maar een papegaaiencircuit en daar moesten wij in werken. Als je ook maar even praat met communicatiedeskundigen, blijkt waarom het in zulke gevallen gaat. De communicatiedeskundigen zeggen, dat in negen van de tien gevallen waarin zij binnengehaald worden, omdat er communicatieproblemen zijn, andere problemen aan de orde zijn. Dat zijn dan beleidsproblemen of men ziet gewoon niet hoe men een visie op een nieuwe situatie

moet ontwikkelen. Dus ik kan helemaal niets met dat aspect.

**De voorzitter:** Wat u misschien wel kunt, is nog eens precies aangeven wat in de wetgeving evident moet worden om fouten die wij in het verleden qua aansturing gemaakt hebben, niet meer te maken. U zei namelijk dat in onze opdracht besloten zou moeten liggen, dat we ook in de toekomst tot verbeteringen komen. In dit verband denk ik ook aan de NOSV. U heeft anderhalf jaar ervaring op dit terrein.

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** Allereerst vind ik dat de politiek voordat zij iets besluit, goed moet nadenken over wat zij besluit. Dat is niet onaardig bedoeld. Dit is voor mij wel een ervaringsgegeven geworden. Als je, zoals u gedaan hebt, zegt: gaan jullie maar even onafhankelijk en sturend "betoezichten", dan denk ik dat je op zijn minst nagedacht moet hebben over de vraag wat dit dan betekent en wat voor voetangels en klemmen je dan kunt tegenkomen. Dat geldt niet alleen voor u, maar ook voor het departement. Dat is één.

Ten tweede moet u heel goed bekijken hoe u het woord "bestuur" – dit woord is vanmorgen al gevallen in het gesprek met de heer Van Rooijen – precies omschrijft. U hebt het woord "bestuur" erin gezet, maar sommige mensen denken dat dit een bestuur van een ziekenhuis is met een raad van toezicht en een directie die bestuurt. U moet dus goed nadenken over de vraag of "bestuur" raad van bestuur of raad van commissarissen is. Wij zijn hiermee geconfronteerd.

In de derde plaats moet u bekijken of u iemand niet zomaar tot rechtsopvolger van een ander verklaart. Wij zijn daar als rechtsopvolger van de SVR neergezet. Nogmaals, dat was een apparaat dat dichtgetimmerd was en dat zich al dan niet bewust had voorbereid op een bestuur op afstand. Ik durf de stelling aan dat, als wij in staat waren gesteld om met een nieuw apparaat te beginnen, ik hier vandaag niet had gezeten. Dat is een harde stelling, maar zij is wel waar. Berenschot heeft de sterfhuiscconstructie genoemd. Daar komt het dus bijna op neer.

Vervolgens zult u als politiek ook moeten bekijken of voldoende in acht is genomen de ontwikkeling die

men in de wetgeving bedoeld heeft. In onze situatie denk ik hierbij aan de marktwerking en de hele holdingstructuur. Is daar voldoende ruimte voor? Later is die er vanuit het regeerakkoord aan toegevoegd, maar wel met alle problemen van dien. Kan een toezichthouder zomaar in de private poot gaan kijken? Over dat soort dingen moet u gewoon goed nagedacht hebben. Als onze situatie een leereffect heeft, dan vind ik dat prima. Dat geldt echter niet voor de manier waarop wij later zijn afgerekend. En dat is ook een punt: wij vragen van u rehabilitatie. Er zijn vreselijke zaken over ons heen gekomen; volstrekt ten onrechte, omdat het één groot complot is geweest.

**De voorzitter:** Ik doe echt mijn best om over de inhoud te spreken, maar u wilt weer terug naar wat u is aangedaan. Maakt u zich geen zorgen; daar komen wij nog op.

U zegt dat de wetgeving in zekere zin onvoldoende duidelijk was en dat het ook allemaal te vlug moest. Naar uw smaak was u met z'n drieën wel goed geëquipeerd, maar had u toch geen volledig zicht op het mijnenveld waar u in terecht kwam. Hoe kijkt u achteraf aan tegen de wijze waarop u door het departement bent begeleid in dat proces? U viel weliswaar niet onder het departement, maar u had er wel een stevige relatie mee.

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** Nou, dat had best beter gekund. Ik heb echter al gezegd dat ik geen risicomijdend gedrag vertoon. Het is dus niet zo dat ik alles uit-en-ter-na voorgedrukt moet hebben gekregen, voordat ik ergens in stap. Er zijn misschien mensen die dat wel zo doen, maar zo zit ik niet in elkaar. Als je iemand rechtsopvolger laat zijn van een ander, moet je als departement echter goed bekijken of dat wel kan. Ik vind dus dat het departement veel meer had moeten kijken naar de organisatie die daar werd opgebouwd. Men heeft mij gezegd dat er drie directies werden gevormd en dat men daar niet zo gek veel op tegen had. Toen had er echter een lichtje moeten gaan branden en had men moeten zeggen: hoe kun je nu vier mensen aan de leiding zetten, terwijl wij er nog eens drie full-timers bij zetten?

**De voorzitter:** Bij dat element van het dossier Nieuw bestuur, waar het



departement bij betrokken was, hadden volgens u de bellen moeten gaan rinkelen?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ja, maar ook ten aanzien van de vraag of zo'n nieuw bestuur voldoende weet wat de prioriteiten zijn en wat de planning is. Er zat toch een waarnemer van Sociale Zaken bij?

De **voorzitter**: Ook dat is u onvoldoende meegegeven? Uw collega Van Rooijen noemde het net onder de maat.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Dat vind ik wel.

De **voorzitter**: Ik spreek met u nog even over de organisatie. Daarna komen wij – dat kan niet anders – op uw relatie met de directie in het afgelopen halfjaar. U zegt in harde bewoordingen: wij kregen een erfenis waar eigenlijk niet mee te werken viel; kwalitatief onder de maat en kwantitatief te groot. Er was een verwencultuur. Men was met verkeerde dingen bezig. Enfin, u hebt hier van alles over gezegd. Ik behoef dat niet te herhalen. U zegt echter tegelijk: tot op de dag van bij wijze eergisteren hebben wij als apparaat geleverd wat er van ons gevraagd werd. Ik vermoed hier een paradox. Er is een discrepantie.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Nee hoor.

De **voorzitter**: Hoe ging het dan met dat apparaat dat eigenlijk onder de maat was?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Wij hebben gewoon keihard gewerkt. Wij hebben geprobeerd om wel gestructureerd te gaan werken. Het was de vraag hoe je zo'n proces moest managen. Er moest een visie ontwikkeld worden. Vervolgens werd daar een beleid op gezet via een meerjarenplanning en een jaarplanning. Er werd bekeken hoe de organisatie daarop aangesloten kon worden. Er moest vooral voor gezorgd worden dat de organisatie in elkaar paste. Het moesten niet kolommen blijven; men moest integreren. Het grote manco van het dossier Nieuw bestuur was dat er absoluut geen multidisciplinaire aanpak in zat. Daar hadden ze volgens mij nog nooit van gehoord. Ze hadden nog nooit gehoord van

het over elkaars schutting kijken. Dat ga je evenwel doen. Vervolgens ga je al pushend en mee bewegend aan het werk. Er is wel gezegd dat er sprake was van taakuitval. Ik vind het jammer dat u hier niet over hebt doorgevraagd, want dit kan niet aangetoond worden. Zelfs in de laatste maanden zijn er rapporten geleverd; ik heb er nu slechts drie bij mij. Er is gewoon fantastisch werk verricht.

De **voorzitter**: Door die organisatie die in alle opzichten...

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ja, maar wel met ons er bovenop en met steun van externen.

De **voorzitter**: U bedoelt interim-managers of accountants.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Neen, ook externe mensen die over bijvoorbeeld onderdelen van de ontvlechting adviseerden.

De **voorzitter**: Ik behoef vandaag geen conclusies te trekken. Mijn vraag was hoe u zo goed kunt functioneren, terwijl het bedrijf bij aanvang zo onder de maat was, zowel kwalitatief als kwantitatief. Dat kan toch niet allemaal samen gaan?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Je taak is dan gewoon om ervoor te zorgen dat je met elkaar met allerlei kunst- en vliegwerk toch producten afscheidt. En dat hebben wij gedaan. Er is geen moment geweest waarop iemand heeft kunnen constateren dat de kwaliteit niet goed was. De staatssecretaris heeft dat op 28 maart nog eens heel duidelijk gezegd in de Kamer. Er is nooit een moment geweest waarop hij tegen mij heeft gezegd: de kwaliteit is niet goed. Dat was onze eerste en grootste zorg.

De **voorzitter**: Dat is helder.

U begint op 1 januari met uw taak. U wordt dan geconfronteerd met een directie die naar uw smaak niet geschikt is, onvoldoende kwaliteiten heeft, om het management op zich te nemen dat u van haar vraagt. Is dat juist?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Zoals ik al zei, zijn wij begin januari, wat dat betreft, blanco en zakelijk begonnen.

De **voorzitter**: Dan komt Berenschot.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Wij hebben Berenschot vrij snel gevraagd om eens te bekijken of dat het plaatje was dat op de wet paste. Wel, het resultaat was duidelijk. U hebt het rapport gelezen. Het was een vernietigend rapport. Men zei: de organisatie is helemaal niet bedrijfsmatig opgezet. Hier heb ik het plaatje van alle zuiltjes die er toen bestonden. Daar was geen enkele paraplu boven en er bestond ook geen doorkijk naar andere delen. Daarom was er geen gemeenschappelijk beleid van de grond te krijgen. Dat was dus een heel duidelijk verhaal. Als het anders was geweest, dan...

De **voorzitter**: En dan besluit u dat het niet doenlijk is om met deze directie de omslag te maken die volgens het rapport-Berenschot noodzakelijk is?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: In het rapport-Berenschot stond dat de directieleden geen managers waren. Men raadde ons aan om een en ander op een andere manier in te vullen en dit vooral met externen te doen. Wel, dat hebben wij, voordat Berenschot verscheen, op een keurige manier aan de heren directeuren gezegd. Het zou voor u interessant zijn om eens de verslagen van die gesprekken met de directeuren van eind maart te lezen. Dit is mij namelijk nog nooit gebeurd: wat de een daar over de ander zei, terwijl de ander daar niet bij was, dat was gewoon verschrikkelijk.

De **voorzitter**: Er waren toen al grote spanningen binnen de directie?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Als u wilt, kan ik u die verslagen overleggen. Ik heb hier een heel stapeltje.

De **voorzitter**: Ik dacht dat wij inmiddels wel alle papieren hadden.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Het is interessante lectuur. Dan kunt u ook een beetje bekijken vanuit welke gedachtengang men daar opereerde. Dat is namelijk heel belangrijk.

De **voorzitter**: Dan vordert het jaar en krijgen de directeuren te horen

dat ze op deze plek eigenlijk niet verder kunnen functioneren en geen directeur meer zouden moeten zijn, maar op een andere plek in de organisatie zouden moeten zitten. Dat gebeurt echter niet. Mensen blijven min of meer in functie. Bent u nooit beducht geweest dat uit een oogpunt van het management van het geheel het lastig is om met twee, drie mensen verder te gaan, die een jaar of langer dan een jaar in functie zijn, terwijl ze die functie eigenlijk niet meer hebben? Zit daar niet in zekere zin de kiem van de narigheid?

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** Dé kiem van narigheid denk ik niet.

**De voorzitter:** Een kiem.

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** De reorganisatie had wat sneller moeten gebeuren. Het eerste half jaar is het redelijk gegaan. Je hebt natuurlijk een heel adviestraject. Dat is duidelijk en dat hoort ook. Dat traject is con amore afgelegd. Ik heb verleden week geciteerd wat de OR in zijn advies van juni, "Doorgaan met de verbouwing", zei, namelijk dat de basis was gelegd en dat wij nu verder moesten gaan met het invullen van het toezichtbedrijf. Er was dus geen koutje aan de lucht. Van één directeur hadden wij afscheid genomen, tegen de andere twee hebben wij gezegd dat ze een andere passende functie zouden moeten krijgen, maar niet op managementniveau. Dat konden wij echter nog niet invullen, want dat hing ook af van de invulling van het toezichtbedrijf. Zo is het gegaan. Op een gegeven moment gaat de heer Van den Akker weg en dan komt de heer Czyzewski, die twee maanden neemt om een organisatiestructuur neer te zetten en dan is het half november.

**De voorzitter:** De heer Van den Akker heeft, voordat hij wegging, u nog wel regelmatig laten weten dat hij zichzelf beschouwde als een buffer tussen u en de organisatie.

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** Je kunt dat heel negatief uitleggen.

**De voorzitter:** Dat deed hij.

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** Met Van den Akker hebben wij nooit enig probleem gehad. Natuurlijk, als je zakelijk met elkaar opereert en je

weet dat er heel veel moet veranderen, dan zijn daar ook discussies over, maar dat is helemaal niet erg. Dat hij dan op een gegeven moment kijkt naar belangen daarvan en wij in de discussies proberen om onze belangen, de organisatiebelangen daarmee in evenwicht te brengen, vind ik helemaal geen negatief punt.

**De heer Reitsma:** Vervolgens stelt u een nieuwe directeur aan.

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** Dat hadden wij nooit moeten doen.

**De heer Reitsma:** Wij hoorden de afgelopen weken van het personeel dat de messias was binnengekomen, maar u schetst vanmiddag dat het paard van Troje werd binnengehaald. Daar zie ik wat discrepantie tussen. Waarom heeft u het paard van Troje binnengehaald?

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** Als wij dat geweten hadden, hadden wij het nooit gedaan. Wij hebben op een uiterst zorgvuldige manier, via een gerenommeerde headhunter en een goed profiel, iemand binnen gehaald waar wij alle vertrouwen in hadden. Ik heb u een logboek toegestuurd, waarin alle feiten vanaf 18 september tot half februari in staan van wat ons allemaal overkomen is. Als u dat leest, kunt u misschien begrijpen waarom het ontbindingsverzoek, waar dat logboek de basis voor is geweest, leidde tot het verzoek om oneervol ontslag.

**De heer Reitsma:** Laten wij de gebeurtenissen de revue eens laten passeren. Begin 1995 heeft u tijdens de vakantie of ziekte van de heer Van Kooij gezegd dat hij eruit moest.

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** Nee, nee. Even geen verkeerde beelden, als het kan. De heer Van Kooij heeft per brief van 16 mei 1995 gehoord dat wij voor hem geen vaste functie zagen en dat onze wegen zich moesten scheiden. Wij hebben op een uiterst correcte manier daarna met hem een regeling getroffen. Hij is per half augustus vertrokken.

**De heer Reitsma:** Van Kooij dus weg. De volgende persoon was Van den Akker. Hij werkte een paar maanden voor u en trekt dan zelf de conclusie dat hij moet gaan.

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** Nee, nee. Het gaat mij nu allemaal even wat te vlug.

**De heer Reitsma:** Corrigeert u het maar.

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** Graag. Van den Akker is half februari binnengekomen. Toen was met hem al de afspraak gemaakt dat hij tot 18 augustus zou blijven. Hij stond iedere dag om half zes op en reed dan uit Holten naar Zoetermeer en 's avonds om acht uur ging hij weer terug. Vindt u het dan gek dat iemand na een X aantal maanden zegt dat het hem wat te veel wordt?

**De heer Reitsma:** Dat is helder. Dus ook Van den Akker weg. Hij heeft tegen ons gezegd: bij dat bestuur past maar één ding: wegwezen. Ik wil het nu niet over Van den Akker hebben. In september komt Czyzewski, na een zorgvuldige voorbereiding. Er zal een headhunter zijn ingeschakeld en een profiel-schets zijn opgemaakt en er zullen uitvoerige gesprekken zijn gevoerd, want u gaat niet over één nacht ijs. Binnen de kortste keren gaat het toch mis. Het begint met het gedoe omtrent Buitenhof. Hoe kan dat? Hij had toch toestemming van u gekregen om daar op persoonlijk titel op te treden?

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** Nee, dat heeft hij hier wel gezegd, maar dat was absoluut niet het geval. Ik heb u dat ook in het besloten verhoor gezegd. Hij heeft nebenbei op de woensdag voor 15 oktober gezegd dat hij voor de PvdA moest optreden op maandag 16 oktober en dat Buitenhof mogelijk belangstelling had. Meer is er niet gewisseld.

**De heer Reitsma:** Hij meldde hier echter dat hij wel degelijk vooraf met u erover heeft gesproken.

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** Dat is het vervelende. De heer Czyzewski nam het niet zo nauw met de waarheid. Buitenhof was daar één voorbeeld van. Het is absoluut niet aan de orde geweest dat ik toestemming heb gegeven voor wat dan ook. Ik was stomverbaasd op die zondagmorgen.

**De heer Reitsma:** Ik dacht dat wij in een eerder gesprek met u uiteindelijk

te horen hebben gekregen dat er over Buitenhof tussen u en Czyzewski wel van gedachten is gewisseld, vooraf.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ik zeg net dat hij op de woensdag voor de 15de – dat staat ook in het logboek – heeft gezegd: waar mogelijk heeft Buitenhof belangstelling. U weet hoe het met dat soort programma's gaat. Waar mogelijk heeft NOVA of een ander programma belangstelling, maar dat wil niet zeggen dat het gebeurt.

De heer **Reitsma**: Als dat achter de rug is, meldt de heer Czyzewski u in november dat hij drie grote problemen ziet in uw functioneren: er is een gezagscrisis tussen u als bestuur en het veld, er is een gezagscrisis tussen u als bestuur en het departement en er is een gezagscrisis tussen u en uw eigen apparaat. Wat was uw reactie op die boodschap van de heer Czyzewski? Het was een zorg die hij had.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Hij heeft mij dat in november helemaal niet gemeld. Wij hadden in november heel andere problemen met de man. Wij hadden in november de problemen met de organisatiestructuur, waarbij hij van mening was dat hij en alleen hij de baas was van de organisatie en zeven directeuren onder zich nodig had. U heeft gezien, of niet gezien, het wormvormig ahangsel dat wij, in een rapport eind van het jaar met een organogram van het CTSV, waren van de directeur toezichtbedrijf. Alles viel in dat plaatje onder de heer Czyzewski. Dat was het managementconcept dat hij in zijn hoofd had. Dat was het eerste probleem. Het tweede probleem waren de onderhandelingen met de vakbonden over de arbeidsvoorwaarden. Dat heeft bijna geleid tot een staking, omdat mijnheer niet bereid was om over de marges die daarin zaten met ons te onderhandelen. Dat gebeurde allemaal in diezelfde week. Verder was er het jaarplan, dat wij op tafel geworpen kregen, zo van: kijk er even naar, zet wat kanttekeningen in de kantlijn, want ik moet door. Dat is een manier van optreden, die niet kan. Hij heeft later ook gezegd dat hij dat heeft gedaan om de zaak te forceren. Ga je zo met elkaar om? Ik niet.

De heer **Reitsma**: U herkent deze signalen die de heer Czyzewski bij ons heeft geschetst heeft, dus niet. Hij heeft zelfs gezegd dat hij op enig moment contact heeft opgenomen met mevrouw Mulock Houwer, omdat het voor hem een onwerkbaar positie werd en hij liever weg ging. Mevrouw Mulock Houwer heeft hem daarvan weerhouden.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Als je het hebt over niet recht door zee, geen fair play, dan is dit daar een voorbeeld van. Hoe kun je het in je hoofd halen om op 16 november je bij mevrouw Mulock Houwer en de heer Eijlander te gaan beklagen over toestanden en dat niet te melden aan je bestuur. Mevrouw Mulock Houwer heeft daarop gezegd – althans, dat heb ik vrijdag gehoord –: man, je had eens goed naar je profielschets moeten kijken, want je wist dat er een full-time bestuur kwam dat daar niet als een raad van commissarissen ging zitten. Dus hij was volledig op de hoogte. Dat is in die gesprekken ook uitvoerig gebleken. Dan ga je je niet achter de rug van mensen om op 16 november beklagen bij het ministerie en dat niet aan je bestuur melden en vervolgens concluderen, zoals hij hier vrijdag heeft gedaan: "toen gingen wij collectiviseren". Op dat moment is het begonnen. Men heeft gewoon een campagne anti-bestuur ingezet. Daar is men in geslaagd. Het bestuur is weg. Maar hij is ook weg.

De heer **Reitsma**: Vervolgens hebt u op 11 december een bestuurlijk overleg met de staatssecretaris. Na afloop hebt u als bestuur nog even apart een gesprek met de staatssecretaris, waarin de staatssecretaris u ongevraagd het advies geeft: ik zou de heer Czyzewski – die man met de moeilijke naam – maar snel ontslaan, met alle financiële risico's van dien. Dat is ongeveer de boodschap die u gekregen hebt. Hebt u toen niet tegen de staatssecretaris gezegd: man, waar bemoei je je mee; dit is een interne zaak; dat hoort een staatssecretaris niet te zeggen? Of dacht u: eindelijk krijg ik deze boodschap; ik grijp dit aan; eruit met die man; ik word gesteund?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Kijk, anderen dachten dat wij in dat nagesprek na het reguliere overleg eens goed op ons donder zouden krijgen, maar dat was niet zo. Wij

hebben gewoon over de problemen gesproken zoals wij die ondervonden. Helaas moesten wij onze tijd besteden aan het praten over verschillende managementconcepten die volgens ons heel duidelijk waren, maar waardoor de heer Czyzewski niet aan zijn eigenlijke werk toekwam. Aan de inhoud deed hij niets. Bij gesprekken, als men op bezoek kwam, was hij niet aanwezig. Hij was er niet bij als er rapporten gepresenteerd werden. Men zat daar gewoon de hele dag op de kamer met elkaar te praten. De OR en de vakbonden liepen daar de hele dag in en uit. Daar werd ook verder weinig gedaan. Dus wij hebben gezegd: bij ons rijst het idee dat dit zo niet kan. De uitlatingen van de staatssecretaris waren voor ons een steun in de rug, waardoor werd bevestigd dat wij niet met een heel idiote gedachte bezig waren. Iets meer moet u er niet achter zoeken.

De heer **Reitsma**: Goed, u hebt op een gegeven moment de heer Czyzewski ontslagen of geschorst. Eén van beide. Laat ik dat maar even in het midden laten.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Een ontbindingsverzoek ingeleid.

De heer **Reitsma**: Ja. In alle gesprekken die wij tot nu toe gevoerd hebben, valt het volgende op. U haalt Czyzewski binnen. Die gaat de deur uit met geruzie. U haalt een vertrouweling als de heer Kordes binnen. Die kwalificeert uiteindelijk uw optreden als autoritair, communicatiegestoord en zegt dat de directie competent is. U haalt Van den Akker binnen. Die blijft niet. U haalt, zonder dat anderen er iets van afweten, het personeel BCG in een bepaald stadium binnen. Aan het eind van de rit, als wij betrokkenen spreken – nu een maand geleden – zeggen ze allemaal: bij dat bestuur geldt maar één motto, namelijk "wegwezen". Hoe ontstaat dat beeld? Hebben betrokkenen een verkeerd beeld geschetst? Zou u daarop willen reageren?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ja, daar wil ik heel graag op reageren. Ik begin met de heer Van den Akker. U hanteerde een willekeurige chronologische volgorde van binnenkomst. Over de heer Van den Akker heb ik al gezegd dat wij daar nooit enig probleem mee hebben gehad,

behalve in zakelijke gesprekken. Dat moet ook kunnen. Je moet tegen elkaar kunnen zeggen waar de problemen in een organisatie liggen en je moet er samen uit zien te komen.

Dan de heer Kordes. Met alle respect, maar de heer Kordes heeft ons meegemaakt in een periode die ik zou willen betitelen als "communicatie in oorlogstijd". In zo'n situatie kwam hij bij ons. Op 2 en 3 januari hadden wij twee gesprekken met de heer Czyzewski, waarin wij geconcludeerd hadden dat het zo niet langer kon en dat hij nu wel kon blijven zeggen dat hij de baas was, maar dat dat niet zo was en dat hij anders maar beter naar elders kon gaan. De heer Kordes had mij overigens in een gesprek op 7 december ook gezegd: als hij dwars blijft liggen, dan is het "take it or leave it". Vervolgens toonde de heer Czyzewski na deze gesprekken vluchtgedrag en meldde zich ziek. Ja, hij bezocht wel vergaderingen van de ondernemingsraad. Hij belde wel met ze. Hij zag mensen. Dus dat was allemaal gemakkelijk. Hij was ziek voor ons. Hij liet de bedrijfsarts zelfs tegen ons zeggen dat wij geen contact met hem mochten onderhouden. Nou, de bedrijfsarts is inmiddels ontslagen, heb ik begrepen. Maar goed, het gebeurde wel. Hij vertoonde vluchtgedrag. Hij liep weg voor keuzes. Op zo'n moment kwam Kordes binnen. U zegt: zonder dat de directie daarin gekend was. Op het moment dat de directie vroeg wie wij zouden vragen om te helpen zaken op te lossen, hadden wij het gesprek met de heer Kordes nog niet gehad. Wij hebben op 9 januari de heer Kordes bezocht en hem gevraagd of hij dat wilde en op 12 januari was het eerste gesprek. Ik vind het niet netjes om tegen anderen te zeggen wie het zal worden als ik de persoon in kwestie nog niet gesproken heb. Stel je voor dat hij "nee" had gezegd. Directeuren hebben overigens later tegen ons gezegd dat zij voor zichzelf een lijstje hadden gemaakt en dat de heer Kordes daarop stond. Dus zo'n gekke gedachte was het niet. Dus de heer Kordes kwam binnen in een situatie van "communicatie in oorlogstijd". Kunt u zich een beetje voorstellen dat als je zo gesard en getreiterd wordt, je reactie ook enigszins gekleurd wordt? Kunt u zich daar iets bij voorstellen?

De heer **Reitsma**: De commissie kan alleen maar kennis nemen van uw visie daarop. Die is helder. Dan valt mij nog iets op. U hebt zojuist aangegeven dat u met name het ambtelijk apparaat, vooral in de maanden oktober, november en december, eenzijdige bemoeienis met het CTSV verwijt. Toch neemt u in de maanden daarop bijna dagelijks contact op met de staatssecretaris. Uit de stukken blijkt dat u zeer intensief contact hebt met de staatssecretaris. Bij mij kwam even de gedachte op "wie is er nu bestuurder?" U meldt en rapporteert namelijk alles.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Pardon, het gaat dus over de periode vanaf januari, niet daarvoor.

De heer **Reitsma**: Ja, ik had het over de periode daarna, januari/februari. Vindt u dat het departement zich in de maanden oktober, november en december te intensief bemoeit heeft met de verantwoordelijkheid die u eigenlijk hebt, met zaken waar u beslissingen over moest nemen als onafhankelijk orgaan? Tot wanneer heeft de staatssecretaris het bestuur gesteund en wanneer gaf hij het signaal: nu heeft het bestuur mijn vertrouwen verloren; het is nu "einde, uit"?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: De veelheid aan contacten waarnaar u verwijst – die staan ook alle in het logboek – hadden alle betrekking op de conflictueuze situatie en niet op de inhoud. De contacten gingen over de problemen die wij ondervonden met mensen die niet van goede wil waren. Dat is heel iets anders dan het voeren van overleg over inhoudelijke zaken. Dat is dus niet aan de orde geweest en dat was ook niet zo in de laatste helft van 1995, zij het dat wel, zoals ik al eerder zei, gesproken is over het PR-beleid en dat er op 11 december een regulier overleg plaatsvond. Dat moet ook kunnen. Zo'n regulier overleg is er ook voor om zaken aan de orde te stellen. Maar verder is er inhoudelijk weinig bemoeienis geweest.

Dan kom ik bij uw vraag wanneer het bestuur de steun van de staatssecretaris verloor. Als ik die film terugdraai, dan zie ik dat wij de heer Czyzewski op 15 februari aankondigen dat wij een ontbindingsverzoek gaan starten. Dat was overigens niet na NOVA. Dat verzoek

was al vroeg in de avond gedaan. Het is aardig om al dat soort verbanden te leggen, maar dit is gewoon niet waar.

Op 16 februari houdt de OR dan een grote persconferentie en presenteert daar het zwartboek, geschreven door de heer Hermans. U weet dat al. Even nebenbei: het was zo jammer dat u daar niet op doorvroeg, afgelopen vrijdag, toen u het met de heer Hermans over het zwartboek had. Want hij zei daar, dat toen men op 1 april van dit jaar...

De **voorzitter**: We weten meer dan we vragen, mevrouw Van Leeuwen.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Maar ik wil toch even zeggen dat hij daar zei, dat iemand tegen hem zei: Dan hadden we toch dat overzicht kunnen gebruiken van voor de OR? Als u doorgevraagd had wat voor bevindingen voor de OR...

De **voorzitter**: Als we doorvragen, zitten we met iedereen vier uur aan de tafel. Dat is het probleem. U gaat nu even de vragen van de heer Reitsma beantwoorden en dan gaan we verder.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Daar lag dus de band. Ik heb het dus over het stuk dat de heer Hermans geschreven heeft en dat de OR op 16 februari heeft gepresenteerd. 's Avonds was de heer Kok te zien in zijn wekelijkse persconferentie. Hij had zich al een oordeel gevormd. Hij heeft dat een poosje later bij de heer Tommel ook gedaan. Hij had zich toen wat ons betreft al een oordeel gevormd. Vrij kort daarna is de heer Rood benoemd. Toen was het eigenlijk gebeurd. Ik moet hier toch kwijt dat dat gebeurde in een sfeer waarin er een hype was rond alles wat met geld en gouden handdrukken te maken had. De IRT liep toen met de kwestie van de gouden handdrukken. Het VSN, de bussen uit Utrecht, kwam er een poosje later achteraan. In die sfeer werden wij het slachtoffer van de cultus die de pers daaromheen schiep, alsof het alleen maar over personen en geld zou gaan. Toen sloegen bij iedereen de stoppen door. Iedereen werd nerveus. Mijnheer Rood werd van stal gehaald. Een slechtere beslissing hadden ze nooit kunnen nemen. Hij was geen bestuurder, geen manager, hij was hooggeleerd en enkele

maanden minister geweest. That's all.

**De voorzitter:** Ook hier dreigt het te veel over ditjes en datjes te gaan, zoals u dat zelf formuleert. We hebben gelukkig met de heer Van Otterloo ook heel indringend over de inhoud kunnen praten. Dat is geen verwijt aan u, maar we hebben een zeer grote agenda voor dit gesprek.

We moeten het ook nog even hebben over de ziektevertrappen. Ik kan daar niet omheen. Daar is veel over gezegd, dus het kan betrekkelijk snel. Wij willen echter graag op een aantal punten ook uw visie vernemen op wat er in die dagen is gebeurd. We kunnen dan misschien, voor zover dat mogelijk is, een compleet beeld krijgen van wat er echt heeft plaatsgevonden.

Ik begin met die veertiende. Dat is een belangrijke dag. U wordt daar voor het eerst geconfronteerd met de eerste resultaten van het onderzoek TZ-Arbo. Dat zijn sheets, geen kant-en-klare rapporten, maar al wel tamelijk veel inhoud. Wij hebben van verschillende mensen vernomen dat de reactie van het bestuur, vooral van de voorzitter, is: Dat is buitengewoon interessant. Wat jammer dat het apparaat zo laat ontdekt wat de politieke relevantie is van dit alles. "Knullig", is u geloof ik in de mond gelegd.

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** Dat kan niet.

**De voorzitter:** U gaat zo meteen reageren.

Uw reactie was dus: Laten we die rapporten versnellen, laten we kijken of we ze snel klaar kunnen krijgen vanwege de relatie met de behandeling van de begroting in de Kamer en de WULBZ. Er zou zijn gezegd: Geef ze ook een zekere relevantie mee, waar het gaat om de WULBZ. Hoe kijkt u tegen dit beeld aan?

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** Er is heel veel over gezegd en gefilosofeerd, al dan niet van horen zeggen. De heer Van Rooijen heeft dat ook al gezegd. De heer Hermans was er niet bij. Die zat op de Borobudur. U hebt dat gehoord. De hele top van Nederland was op gemeenschapskosten naar Indonesië afgereisd.

**De voorzitter:** U bent nu zelf bezig met de ditjes en datjes tot het

grootste nieuws te verheffen. Daar moet u mee oppassen.

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** Goed, de heer Hermans was er niet bij. De heer Czyzewski was er niet bij. Er was niemand van de directeuren bij de presentatie van rapport 3, behalve...

**De voorzitter:** ...de heer Jakobs.

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** Nee, want die is voor het einde weggegaan. Hij was er het eerste deel bij. Er is niet gevraagd naar een toekomstparagraaf.

**De voorzitter:** Mevrouw Meerens zegt van wel.

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** Ja, dat kunnen ze zeggen.

**De voorzitter:** Mevrouw Meerens schrijft het u ook. Op 15 december.

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** Ik heb haar ook geantwoord. Ook op 15 december. Ik heb haar per omgaande post geantwoord dat dat dus niet zo was. Er is niet gevraagd om er een toekomstparagraaf in te zetten. That's it. Ik heb daar verder niets aan toe te voegen. Ik was erbij, maar daar is niet naar gevraagd.

**De voorzitter:** Is er toen niet besloten om een versnelling af te spreken? In die zin dat het, als het verantwoord zou kunnen, toch gewenst zou zijn om de rapporten klaar te hebben voor de parlementaire behandeling in de Kamer?

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** Het woord "versnelling" slaat alleen maar op het overslaan van één directievergadering. De normale procedure was dat het eerst in een directievergadering kwam en vervolgens naar ons. Wij wisten op dat moment niet exact wanneer maar wel dat er ergens een behandeling van de Ziektewet in de Kamer aankwam. Wat is er nu normaler dan dit? Je krijgt als bestuur een presentatie; je denkt: "interessant". Maar het zijn slechts sheets op de muur. Je denkt dus: Laat ons eens kijken hoe dat rapport eruit ziet. Je vraagt: Kun je zorgen dat wij dat rapport, in plaats van dat het lang gaat duren, maandag al bespreken? That's all.

**De voorzitter:** We hadden dinsdag die bijeenkomst. Dan moet het handeltje vrijdag bij u in de tas zitten. Dat is toch flink aanpoten. Ze zijn klaar of ze zijn niet klaar. Als ze niet klaar zijn, moet er doorgewerkt worden.

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** Ik weet niet of dat flink aanpoten was. Ik weet niet wat er toen allemaal al klaar was. In ieder geval is dat een zaak van het apparaat. Zij hebben gezegd dat zij zouden proberen, ervoor te zorgen dat het vrijdag in de tassen zat. Dat is ook gebeurd.

**De voorzitter:** En die versnelling, die situatie van overwerken, zoals ons is verteld, vindt niet plaats omdat u een poging doet klaar te zijn voor de behandeling van de WULBZ in de Kamer? Er is dus geen enkel verband?

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** Iedere keer wordt die relatie gelegd. Wij hebben gewoon gezegd dat wij als bestuur wel eens wilden zien hoe die rapporten eruit gingen zien. Dat is toch heel normaal?

**De voorzitter:** U spreekt daar een andere procedure voor af. U bespreekt het rapport een week eerder. U slaat er een directievergadering voor over. U wilt ze in een paar dagen in uw tas hebben. En u besluit nog eens extra te vergaderen op dinsdag. En dat allemaal omdat uw nieuwsgierigheid bevredigd moet worden!

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** Je weet natuurlijk dat er straks in de Kamer ziektewetdebatten gaan aankomen. Mag je als bestuur alsjeblieft weten, als je sheets gezien hebt, hoe die rapporten eruit gaan zien? Gewoon een aanvang maken met de bespreking van die zaken. Iets meer is er niet gebeurd. U kunt daar van alles achter zoeken, maar er zit verder niets achter.

**De voorzitter:** Dan moeten we er ook niet van alles achter zoeken.

Op 17 november heeft u zelf een spreekbeurt, hebben we net vastgesteld.

**Mevrouw Van Leeuwen-Schut:** Met die mooie uitspraken, zoals: ik doe geen politieke uitspraken.

De **voorzitter**: Dat onthouden we even.

Maandag heeft het overleg directie-bestuur plaats. Hoe ging dat?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Gewoon een normale vergadering. We zaten daar met zijn zevenen om de tafel. Wij waren met zijn drieën aan het woord. Niemand zei wat. Achteraf bezien was dat een beetje merkwaardige sfeer. We hebben de rapporten 1, 2 en 3 besproken. Wij moesten om 12 uur naar Amsterdam. Wij hadden een werklunch met de heer Duisenberg. Die rapporten zijn gewoon besproken. Mijn secretaresse gaf mij een briefje. Daar stond iets op van: vraag eens naar een overleg van afgelopen vrijdag.

De **voorzitter**: Waarom vroeg uw secretaresse dat aan u?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ze schreef dat op een briefje. Ik wist helemaal niet wat er die vrijdag was gebeurd. Ik vroeg dus of er vrijdag ambtelijk overleg was geweest. "Ja", was het antwoord, "met de ambtenaren van SoZa." "Zijn deze rapporten daar aan de orde geweest?" "Ja." "Is er iets over tafel gegaan?" Er volgde een beetje gebrabbel. Czyzewski zei: "Ja, wat aantekeningen." Ik geloof dat mevrouw Meerens op die ochtend heel zachtjes iets brabbelde van: "Er zijn toch samenvattingen over tafel gegaan?!"

Is het nog te verstaan, want ik brabbelde ook wat zachtjes. Wij zijn toen naar Amsterdam gegaan.

De heer **Van Dijke**: Wij verstonden het uitstekend.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Het ging mij even om de stenografen. Wij zijn toen naar Amsterdam gegaan.

De **voorzitter**: U heeft gevraagd: is er iets over tafel gegaan? Had u aanleiding, te veronderstellen dat dit zo was?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Nee.

De **voorzitter**: U was gewoon nieuwsgierig?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ja. Ik dacht ik moet even informeren of er een overleg is geweest, of er over

de rapporten is gesproken en of er iets over tafel is gegaan.

De **voorzitter**: Dat moet een surrealistische seance geweest zijn, want vervolgens is het niet bij u opgekomen om te vragen wat er over tafel is gegaan en hoe de reactie was.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Nee, waarom zou ik dat vragen? Wij waren op onze eigen manier bezig met de bespreking van concept-rapporten.

De **voorzitter**: Was u er ontstemd over dat er gebrabbel over tafel was gegaan?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ik was er ontstemd over dat wat men zei, niet klopte. De een sprak over aantekeningen en de ander brabbelde iets over een samenvatting. Wij zijn vervolgens naar Amsterdam gegaan...

De **voorzitter**: U gaat te snel. Toen heeft niemand de reactie van het departement aan u verteld?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Nee.

De **voorzitter**: De heer Jakobs heeft niet gezegd dat men op Sociale Zaken boos was?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Nee. Achteraf is het natuurlijk helemaal raar. Het is onvergeeflijk dat er op die vrijdag een gesprek is en dat men dat mij, als voorzitter, niet heeft gemeld in het weekeinde. Dat is onvergeeflijk.

De heer **Van Walsem**: Wat is daar zo vreselijk aan?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Waarom meld je dat je voorzitter niet? Waarom meld je dat niet op de 20ste in de zin van: luister, wij zijn vrijdag bij elkaar geweest en wij hebben over die rapporten gesproken? Ik vind dat uiterst merkwaardig. Als je kijkt naar hetgeen er die week met elkaar in discussie was en ik hoor nu dat er op 16 november een gesprek met mevrouw Mulock Houwer is geweest, met de conclusie: nu gaan wij collectiviseren, dan denk ik bij mijzelf: wat is dat voor raar iets?

De **voorzitter**: U weet dus niet wat er gewisseld is. U gaat die maandagmiddag verder met de bespreking van het rapport.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ik heb er natuurlijk nog aan gedacht. Ik dacht: goh, wat gek, er is iets over tafel gegaan. Toen wij terugkwamen, heb ik nog eens gevraagd wat er precies over tafel is gegaan. Er kwam weer een onduidelijk verhaal, waarin die samenvatting wat meer naar voren kwam. Dat betrof samenvatting 3. Als ik het achteraf, in maart, allemaal hoor, was het samenvatting 2 en niet 3. De heer Czyzewski verklaart tegenover de rijksrecherche dat het samenvatting 1 was. Ik kan mij dat niet voorstellen, want dat was een NIA-rapport en dat was het minst interessant. Dat klopt dus ook allemaal niet. Ik heb in ieder geval aangenomen dat – en dat staat ook in het aanbiederingsrapport van de rijksrecherche, naar aanleiding van de vraag om te onderzoeken – het om concept-samenvatting nummer 3 ging. Ik heb dat zo opgeschreven, omdat men mij dat zo zei. Achteraf blijkt – de staatssecretaris heeft dat in de Kamer laten zien – dat het samenvatting 2 was. Dat was het.

De **voorzitter**: De mededeling dat het effect van TZ Arbo aanzienlijk scherper was dan verwacht, is niet gewisseld?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Nee.

De **voorzitter**: Noch – die maandagmiddag – een commentaar van Sociale Zaken?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Nee.

De **voorzitter**: Er is niet gewisseld: dan wordt het narigheid, pleuris, oorlog, enfin er is hier van alles over tafel gegaan?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Nee.

De **voorzitter**: U heeft niet begrepen dat men op Sociale Zaken ontstemd was?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Nee.

De **voorzitter**: Toch gaat u verder met de wat versnelde procedure,

want die dinsdag gaat u weer over die rapporten praten. Uit nieuwsgierigheid of nog altijd met een zekere intentie in de zin van: hoe ver kunnen wij komen?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: In theorie hadden wij, als het die dinsdag goed was geweest, de rapporten die vrijdag alsnog openbaar kunnen vaststellen, maar het was die dinsdag niet goed.

De **voorzitter**: Wat gebeurt er die maandag verder in het gesprek tussen u en de directie, ook als het om de relatie met de staatssecretaris gaat?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Wij hebben toen afgesproken dat ik de staatssecretaris zou bellen om hem op de hoogte te stellen van het feit dat er rapporten in de maak waren. Dat leek ons heel juist.

De **voorzitter**: U heeft dat maandag geprobeerd.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ja.

De **voorzitter**: Wie heeft u aan de telefoon gehad?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ik heb niemand aan de telefoon gehad. Mijn secretaresse heeft geprobeerd, hem te bereiken.

De **voorzitter**: Hij was er niet.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Nee.

De **voorzitter**: Dus het is tussen secretaresses gebleven, die van u en die van de staatssecretaris?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ja. U hebt ook van mevrouw Mulock Houwer gehoord dat zij en de staatssecretaris naar Leeuwarden waren.

De **voorzitter**: Dinsdag doet u opnieuw een poging. U heeft de staatssecretaris die rapporten in concept, of wat er klaar was, aangeboden?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ja.

De **voorzitter**: Hoe ging het ongeveer?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Wij

hebben die ochtend opnieuw gesproken over rapport 3, dat die maandag was besproken. Afgesproken was dat de toekomstparagraaf daar uitgehaald moest worden, maar dat bleek dinsdag niet het geval te zijn. Op die dinsdagmorgen hebben wij als bestuur besloten, dat er nog het nodige aan moest gebeuren. Kwaliteit gaat bij ons voor haastwerk. Vervolgens zouden wij het de maandag erna opnieuw bespreken. Ik heb de staatssecretaris telefonisch – hij zat in de auto, dus dat was een kort telefoontje – aangekondigd dat er concept-rapporten in de maak waren. Intussen ging men bij ons informeren naar rapporten. Je kon dus voelen dat er kennelijk bij meer mensen iets bekend was dan alleen bij ons, terwijl alleen wij met de rapporten bezig waren.

De **voorzitter**: Heeft u geen moment gedacht dat het voor het CTSV van belang is om, als er belangrijke informatie is en de Kamer debatteert over de WULBZ, geheel zelfstandig, eigenmachtig, onafhankelijk te bepalen: wij denken dat wij nu materiaal hebben dat beter voor het debat aan de Kamer opgestuurd kan worden dan erna?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Ik heb al gezegd – ik denk dat dit ook een goed uitgangspunt is – dat kwaliteit voor haastwerk gaat. Rapporten moeten goed in elkaar zitten. Het was een moeilijke materie, dus dat maak je eerst netjes af.

De **voorzitter**: Het was niet verantwoord om met de kennis van maandag en hetgeen er nog aan verbeteringen moest plaatsvinden, de versnelling zodanig te doen zijn, dat de rapporten dinsdag of woensdag naar de Kamer gestuurd hadden kunnen worden?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Nee, dat hebben wij die dinsdagmorgen met elkaar geconcludeerd. Wij wilden dat verder netjes afhandelen. U hebt ook kunnen zien wat er op de 27ste nog allemaal gewijzigd is. Dat waren niet alleen punten en komma's.

De heer **Reitsma**: De staatssecretaris heeft op maandagmiddag 20 november een gesprek met de woordvoerders van de paarse partijen gehad op het departement of in het kamergebouw over de

WULBZ. Hij heeft toen gemeld dat die rapporten over veertien dagen zouden verschijnen. Waar had de staatssecretaris deze kennis vandaan?

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Geen idee. Ik heb pas in de debatten in maart begrepen dat er op die maandagmiddag een gesprek met de woordvoerders van de regeringspartijen was geweest. Ik heb dat tot die tijd niet geweten.

De heer **Reitsma**: Vindt u het dan vreemd dat woordvoerders naar u of uw apparaat bellen met de vraag, wanneer die rapporten komen? Kunnen wij ze krijgen? Het was politiek gezien geweldig relevant.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Met de kennis van nu. Toen ik in maart hoorde dat dit gesprek op die maandagmiddag heeft plaatsgevonden, kon ik mij voorstellen dat men die dinsdagmorgen is gaan bellen. Ik wist echter niets af van dat gesprek.

De **voorzitter**: Helder. Mevrouw Van Leeuwen, ik dank u zeer voor uw komst. Wij laten u niet gaan zonder u de gelegenheid te geven om nog een niet gestelde vraag te beantwoorden dan wel een cri de coeur over ons uit te storten. U krijgt daartoe nu de gelegenheid.

Mevrouw **Van Leeuwen-Schut**: Hartelijk dank, voorzitter. Ik hoop dat ik heb kunnen aangeven en aantonen dat wij op 1 januari 1995 zijn gestart met een, achteraf gezien, mission impossible, met een taak die door de politiek bij ons was neergelegd, maar waarvan ook de politiek niet goed heeft kunnen voorzien en voorzien wat dat allemaal betekende. Het ging om een zo fundamentele breuk dat het wantrouwen in het veld en in het apparaat zo groot was dat er brokken uit moesten voortkomen. Wij hebben naar eer en geweten gedaan wat wij moesten doen. Wij zijn niet risicomijdend geweest. Wij vragen u om hetgeen over ons heen is gekomen aan beschadigingen – dat voor een groot deel is te wijten aan tegen ons gesmede complotten – in een evenwichtig beeld, anders dan professor Rood heeft gedaan, neer te zetten. Wij hebben daar dringend behoefte aan.

Sluiting 14.47 uur

# Verslag van het openbare gesprek in het kader van de werkzaamheden van de Tijdelijke onderzoekscommissie CTSV op maandag 10 juni 1996 in het gebouw van de Tweede Kamer der Staten-Generaal te Den Haag

maandag 10 juni 1996

Aanvang 15.00 uur

Geprek 14

**Gesproken wordt met de heer Linschoten**

**Voorzitter: Van Zijl**

Aanwezig zijn voorts de leden van de commissie: Van Dijke, Klein Molekamp, Reitsma, Sipkes en Van Walsem, alsmede mevrouw Pe (griffier)

De **voorzitter**: Hartelijk welkom, mijnheer Linschoten. Het is een minuut voor drie, maar die ene minuut hebben wij ook hartstikke hard nodig, want wij hebben een lange agenda. In beginsel duurt dit gesprek tot half vijf. Wellicht loopt het een kwartiertje uit, maar dat zien wij wel. De heer Van Walsem steekt van wal met vragen aan u. Ik schiet daarin bij wanneer ik denk dat dit nodig is.

De heer **Van Walsem**: Toen het nieuwe kabinet aantrad, zult u een verdeling gemaakt hebben, qua werkzaamheden en verantwoordelijkheden, tussen de minister en u als staatssecretaris. Ik kan mij, gezien het belang van de sociale verzekeringen, voorstellen dat daar toch meer een tweeëenheid de verantwoordelijkheid voor draagt. Wat vindt u daarvan?

De heer **Linschoten**: Als het gaat om het sociale-zekerheidsbeleid, dan is het natuurlijk zo dat het gehele kabinet verantwoordelijk is voor het beleid dat wij gezamenlijk voeren. Maar bij de verantwoordelijkheidsverdeling op Sociale Zaken en Werkgelegenheid is er bij het aantreden van het kabinet een heldere verdeling gemaakt in de portefeuilles tussen minister Melkert aan de ene kant en mij aan de

andere kant, waarbij ik primair de verantwoordelijkheid draag voor de sociale verzekeringen.

De heer **Van Walsem**: U heeft in het voorgesprek gezegd dat bijna alle stukken gezamenlijk gezien worden voordat het tot besluitvorming komt. Daar zit toch een beetje een nauwe samenwerking, als ik het zo mag zeggen.

De heer **Linschoten**: Er is sprake van een buitengewoon nauwe samenwerking tussen minister Melkert en mij, op alle terreinen, al was het alleen maar omdat onze portefeuilles voor een heel groot deel ook met elkaar te maken hebben. Dat laat onverlet dat er naast al die heel intensieve samenwerking ook een heldere verdeling in portefeuilles bestaat.

De heer **Van Walsem**: Heeft u in de notities ten behoeve van de introductiegesprekken die u na uw aantreden gevoerd heeft, ook nog de aantekeningen gezien die uw voorgangers minister De Vries en staatssecretaris Wallage achtergelaten hebben in hun dossiers inzake de kandidatuur van professor Fase, de voorzitter van de SVR, en inzake de hoogte van de salariering van de toekomstige CTSV-bestuurders?

De heer **Linschoten**: Nee, ik ben niets tegengekomen met betrekking tot de mogelijke kandidatuur van de heer Fase bijvoorbeeld voor een positie in het nog op te richten College van toezicht sociale verzekeringen. Dat is mij ook niet gemeld. In die eerste dagen dat wij op het departement aanwezig waren, vonden inderdaad introductiegesprekken op alle dossiers plaats,

met name ook op dit dossier omdat er heel snel een parlementair debat was in de Eerste Kamer ter afronding van het wetgevingstraject. Vrij snel daarop ging het om het implementeren van de wet en het daarbij rondkrijgen van de mensen die de klus moesten gaan klaren. Daar hebben gesprekken over plaatsgehad. Ik heb dat dossier vanzelfsprekend langs gehad. Ik heb daar zelf op dat moment geen aantekeningen van mijn voorgangers aangetroffen. Die zijn wel langs geweest, want ik heb de oplegnotitie ter voorbereiding van dat gesprek heel nadrukkelijk gezien. Dat herinner ik mij ook.

De heer **Van Walsem**: U heeft het achteraf dus wel gezien, maar niet op dat moment?

De heer **Linschoten**: Dat klopt, maar dat maakt ook niet zo vreselijk veel uit. Ik geloof dat, als ik nu met de kennis achteraf bedenk wat ik gedaan zou hebben als ik de tijd had gehad om op dat moment het hele dossier van A tot Z te lezen, en mij dus niet alleen maar te laten inpraten door medewerkers, ik met betrekking tot die activiteiten tot dezelfde conclusies zou zijn gekomen.

De heer **Van Walsem**: Er is eerst sprake geweest van vijf bestuursleden, wel of niet fulltime. Dat is later teruggegaan naar drie. Kunt u ook zeggen wat daaraan ten grondslag heeft gelegen?

De heer **Linschoten**: Wat daaraan ten grondslag heeft gelegen, is het gegeven dat ik ten tijde van de behandeling van de invoeringswet werd geconfronteerd met de vraag, die werd gesteld door medewerkers van mij: is een vijftal bestuursleden



niet een beetje veel van het goede? Natuurlijk, je hebt een groot aantal deskundigheden nodig en je probeert altijd zoveel mogelijk schapen met vijf poten te vinden. Naarmate je meer mensen hebt, kun je ook meer deskundigheden op een bestuurlijk niveau organiseren. Maar de vraag werd bij mij neergelegd of dat wel noodzakelijk was. Ik moet u zeggen dat ik zelf op dat moment tot de conclusie ben gekomen dat een drietal fulltime bestuurders voor het college van toezicht voldoende was. Op dat moment heb ik ook de beslissing genomen om op die invoeringswet, die op dat moment in de Tweede Kamer werd behandeld, een nota van wijziging in te dienen waarbij het aantal bestuursleden terug werd gebracht van vijf naar drie.

**De voorzitter:** U zegt: met medewerkers besproken. Wij hebben daar in onze stukken geen aantekeningen of notities van gezien. Was dat een informeel gesprek? Hoe moet ik mij dat voorstellen.

**De heer Linschoten:** Nee, dat zijn nooit informele gesprekken. Maar zeker rondom de behandeling van wetgeving, het voorbereiden van andere activiteiten, pleeg ik veelvuldig met mijn medewerkers te praten, te luisteren naar de ideeën die naar boven komen, daar mijn voordeel mee te doen en vervolgens een beslissing te nemen. Bij mijn weten moet u beschikken over het enige wat op dit punt op papier staat: de nota van wijziging op de invoeringswet.

**De heer Van Walsem:** Ja.

**De heer Linschoten:** Ik kan mij niet herinneren dat mij op papier nota's zijn aangeleverd met deze argumentatie. Nee, wij waren aan het praten over die wetgeving, over de behandeling van de invoeringswet in de Tweede Kamer. Daarbij is dit punt, dat naar ik later heb begrepen al vaker op het departement zelf ter discussie was geweest, wederom aan de orde gesteld. Dat is aan mij voorgelegd en ik heb de beslissing genomen die u kent, namelijk het indienen van een nota van wijziging om het aantal bestuursleden te beperken tot drie en daar geen vijf van te maken.

**De heer Van Walsem:** Het heeft

geen relatie met het dossier Nieuw bestuur dat inmiddels ook ongeveer rond was?

**De heer Linschoten:** Nee, absoluut niet.

**De heer Van Walsem:** Ik kan mij voorstellen dat de drie bestuursleden die u zocht voor het nieuw te vormen CTSV een dergelijke zwaarte hadden dat u daar zorgvuldig mee omgegaan bent. Wat zijn de selectiecriteria geweest?

**De heer Linschoten:** De selectiecriteria zijn geweest dat het mensen moesten zijn die zich in eerste instantie kwalificeerden als een goed bestuurder. Wij wisten op het departement onder welke moeilijke omstandigheden men aan de slag moest. Dat betekende dat naast de nodige deskundigheid op financieel terrein en materiekkennis op het terrein van de sociale zekerheid, met name bestuurlijke degelijkheid een belangrijke rol heeft gespeeld.

**De heer Van Walsem:** U bent begonnen met het zoeken naar de voorzitter. Kunt u in het kort zeggen hoe u in aanraking bent gekomen met mevrouw Van Leeuwen als voorzitter, wat u daaraan gedaan heeft voor de introductie?

**De heer Linschoten:** Daar ging eigenlijk een fase aan vooraf. Gedurende de eerste weken dat wij aanwezig waren op het departement, kwam de vraag aan de orde: hoe moet dat zo meteen, het gaat om het op heel korte termijn implementeren? U moet zich realiseren dat het wetgevingsproces op dat moment nog niet eens afgerond was. Ik moest in de Eerste Kamer nog het wetsontwerp Nieuwe organisatie wet sociale verzekeringen verdedigen. In die fase zijn wij aan het nadenken gegaan over de vraag, welke mensen op de respectievelijke posities terecht zouden moeten komen. Daarbij was aan de orde: het voorzitterschap van de Sociale verzekeringsbank, het voorzitterschap van het TICA en het voorzitterschap en de leden van het college van toezicht. In dat totaalbeeld zijn wij gaan zoeken naar mensen, waarbij in eerste instantie natuurlijk bij onszelf een poging werd ondernomen om een short-list te maken van de mensen die wij in gedachten hadden. Dat moet je bedenken alvorens je ook met

degenen die je dan op zo'n short-list hebt staan, een gesprek aangaat om te kijken of zij zouden voelen voor een dergelijke functie.

**De voorzitter:** Ik zal het iets preciezer stellen. Mevrouw Van Leeuwen kwam in beeld.

**De heer Linschoten:** Mevrouw Van Leeuwen was in beeld.

**De voorzitter:** Was in beeld. Wie kwam het eerst bij mevrouw Van Leeuwen?

**De heer Linschoten:** Ik weet niet wie er het eerst aan mevrouw Van Leeuwen kwam. Ik had zelf in eerste instantie de gedachte bij mevrouw Van Leeuwen als voorzitter van de Sociale verzekeringsbank. In dat opzicht is zij ook op die short-list terechtgekomen. Maar, zoals ik al zei, dat was een short-list die eigenlijk betrekking had op alle functies die op dat moment aan de orde waren. Ik heb toen contact met haar gezocht teneinde ten eerste te kijken hoe zij aankeek tegen de vervulling van deze verschillende functies, maar ten tweede ook te vragen of zij zelf beschikbaar zou zijn in dit kader, alvorens te bezien of er nadere dingen met haar besproken zouden moeten worden.

Ik kan mij herinneren dat het eerste gesprek dat ik met mevrouw Van Leeuwen heb gehad, een algemeen oriënterend gesprek was, waarin het nog niet zozeer ging om het voorzitterschap van het college van toezicht maar meer om die bredere lijst van functies die zouden moeten worden ingevuld. Een tweede gesprek was veel concreter, in de zin dat ik haar gevraagd heb of zij beschikbaar zou zijn als voorzitter van het college van toezicht. In dat gesprek waarin ik die vraag aan de orde heb gesteld, ben ik wat uitvoeriger met haar ingegaan op de functie en op wat naar mijn stellige overtuiging verwacht mocht worden van het nieuwe college van toezicht en van de voorzitter daarvan.

**De heer Van Walsem:** Mevrouw Van Leeuwen kan zich weinig herinneren van deze sollicitatiegesprekken.

**De heer Linschoten:** U moet ze ook niet als sollicitatiegesprekken kwalificeren. Het eerste gesprek dat ik met haar heb gehad, vond plaats in de Eerste Kamer en marge van

andere gebeurtenissen. Het tweede gesprek is gerichter geweest. Ik meen dat dat op Prinsjesdag 1994 is geweest. Toen hebben wij wat langer de tijd genomen om met elkaar te praten. Dat was tijdens een VVD-borrel. Wij zouden beiden aanwezig zijn ter gelegenheid van Prinsjesdag op die bijeenkomst en ik heb haar gevraagd om tijdens die bijeenkomst even tijd te nemen om met elkaar deze dingen door te spreken. Dat is gevolgd door een telefoongesprek aan de hand waarvan mij duidelijk werd dat zij in principe beschikbaar zou zijn voor deze functie. Ik heb daarop tegen haar gezegd: voordat ik overweeg om je voor te dragen, moet je, vind ik, nog een diepgaand gesprek hebben met mijn directeur-generaal. Dat gesprek heeft ook plaatsgevonden en naar aanleiding van die vier gesprekken, waarvan een telefonisch, heb ik uiteindelijk de ministerraad voorgesteld, mevrouw Van Leeuwen voor te dragen voor benoeming.

**De heer Van Walsem:** In ons voorgesprek hebt u gezegd dat u enkele uitgebreide gesprekken op het departement hebt gehad. Daarin hebt u zich dus vergist.

**De heer Linschoten:** Niet op het departement. Zeker in de eerste weken na ons aantreden waren de agenda's zo ongelooflijk vol dat ik zo praktisch mogelijk te werk ben gegaan. Waarop ik doelde met die gesprekken op het departement betrof, neem ik aan, in ieder geval het gesprek met de directeur-generaal.

**De heer Van Walsem:** Ja, maar wij hadden het over uzelf.

**De heer Linschoten:** Ik heb en marge van andere bijeenkomsten de tijd genomen om die gesprekken te hebben, plus een uitgebreid telefoongesprek.

**De heer Van Walsem:** Dus het verhaal van mevrouw Van Leeuwen klopt.

**De voorzitter:** Even precies geformuleerd: er belandde bij mevrouw Van Leeuwen een brief met arbeidsvoorwaarden in de bus en zij heeft voorafgaande daaraan twee gesprekken met u gevoerd, één informeel gesprek in de Eerste

Kamer in het bijzijn van de heer Heijmans...

**De heer Linschoten:** Waarom informeel? Op het moment dat ik over die dingen praat met iemand is dat niet per definitie een informeel gesprek.

**De voorzitter:** Goed, een formeel gesprek in de Eerste Kamer waar anderen bij waren. Verder hebt u tijdens een VVD-borrel een tweede keer met haar gesproken. Dat was, zoals mevrouw Van Leeuwen hier zei, alles wat ik met de heer Linschoten besproken heb, voorafgaande aan die brief met de arbeidsvoorwaarden in mijn bus.

**De heer Linschoten:** Nee. Om te beginnen suggereert u nu...

**De voorzitter:** Dat moet u niet zeggen. Ik suggereer niks. Ik vraag of het waar is wat ik zeg.

**De heer Linschoten:** Ik heb met mevrouw Van Leeuwen het hoofdgesprek wat mij betreft gehad en marge van een borrel die georganiseerd was ten behoeve van Prinsjesdag. Dat was een gesprek dat wij niet tijdens die borrel met anderen erbij gehouden hebben. Wij zijn apart gaan zitten. Ik heb toen met haar indringend doorgesproken wat mij op dat punt bezighield en ik heb goed geluisterd naar wat zij te vertellen had. Naar aanleiding daarvan heb ik gezegd: laat mij zo snel mogelijk weten hoe wij hiermee verder moeten gaan. Dat heeft geleid tot het telefoongesprek waarover ik het had. Mijn conclusie was: voordat ik tot mijn voordracht komt, vind ik dat je in ieder geval met de directeur-generaal hierover goed moet spreken. Nadat ook dat gesprek had plaatsgevonden en nadat, naar ik begrepen heb, de directeur-generaal haar enige aanvullende informatie heeft toegestuurd, heb ik de conclusie getrokken dat ik haar bij de ministerraad zou kunnen voordragen voor benoeming.

**De heer Van Walsem:** Die aanvullende informatie was een concept-arbeidsovereenkomst, meen ik. Heeft u nog overleg gehad met uw minister over de voordracht van mevrouw Van Leeuwen?

**De heer Linschoten:** Zeker. U weet dat het een kroonbenoeming is. Dat

wil zeggen dat daarover niet alleen overleg plaatsvindt tussen de twee bewindslieden van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Zoiets gaat naar de ministerraad.

**De heer Van Walsem:** Hebt u het vervolgens aan mevrouw Van Leeuwen en uw directeur-generaal mevrouw Mulock Houwer overgelaten om de overige bestuursleden erbij te zoeken op grond van dezelfde selectiecriteria als golden voor mevrouw Van Leeuwen?

**De heer Linschoten:** Ja, zij het dat ik er eentje aan heb toegevoegd. Ik vond het belangrijk dat het nieuwe college van toezicht niet alleen individueel zou voldoen aan wat wij in ons achterhoofd hadden, maar ook een goed team zou vormen. Met andere woorden: ik vond het belangrijk dat de beoogd voorzitter betrokken zou zijn bij het selecteren van de andere twee leden, zodat degenen die gezamenlijk deze belangrijke verantwoordelijkheid kregen ook goed zouden kunnen samenwerken. Om die reden heb ik mevrouw Mulock Houwer gevraagd, bij de selectie ook mevrouw Van Leeuwen te betrekken.

**De heer Van Walsem:** Heeft bij de voordracht aan het kabinet ook de politieke kleur van mevrouw Van Leeuwen of de anderen een rol gespeeld?

**De heer Linschoten:** Nee. De politieke kleur speelt in die zin een rol dat ik met mijn theewater kan aanvoelen dat ik niet drie mensen uit PvdA-kring, VVD-kring of D66-kring zou moeten voordragen. Anders worden door dezen of genen de nodige vraagtekens gezet. Bij de benoeming van personen in de leiding van het CTSV, de SVB of het TICA heeft bij mij niet op voorhand vastgestaan dat het om personen van een bepaalde politieke kleur zou moeten gaan.

**De heer Van Walsem:** Professor Fase vertelde ons dat u had gezegd in een gesprek met hem dat hij vanwege uw politieke keuze voor de VVD, in casu mevrouw Van Leeuwen, niet in aanmerking kwam voor het voorzitterschap. Dat zou u zo gezegd hebben. Is dat zo?

**De heer Linschoten:** Nee. Ik heb uit het gesprek dat u met de heer Fase

had, begrepen dat hij gezegd heeft dat ik voornemens was om in ieder geval geen CDA'er te benoemen. Ik heb met stijgende verbazing naar dat deel van dat gesprek geluisterd. Laat ik er dit over zeggen: als ik in mijn achterhoofd zou hebben gehad dat ik nooit iemand van CDA-huize zou voordragen voor deze positie had ik dat zeker niet tegen hem gezegd, maar zou ik dat in mijn achterhoofd gehouden hebben.

**De voorzitter:** Maar het betreft hier een puur politieke aangelegenheid, zou u gezegd hebben. Werpt u dat ook verre van u?

**De heer Linschoten:** Ik heb gezegd: ik vind het, nu wij nadrukkelijk afscheid nemen van de SVR waarvan de heer Fase als voorzitter het boegbeeld was en wij overgaan naar een nieuwe situatie, niet verstandig om het visitekaartje van het oude systeem ook het gezicht te laten bepalen van het nieuwe college van toezicht. Ik heb tegen hem gezegd dat het mijn politieke oordeel was dat het niet verstandig was, hem te benoemen als voorzitter van het college van toezicht. Ik heb vervolgens in het gesprek met de heer Fase op het departement in het midden gelaten of hij een van de andere twee plaatsen in het college van toezicht zou kunnen bezetten. Ik heb hem uitgelegd welke procedure wij daarbij zouden bewandelen en dat ik mevrouw Mulock Houwer en mevrouw Van Leeuwen had gevraagd, mij een voorstel te doen welke andere twee leden van dat college benoemd zouden moeten worden.

**De voorzitter:** Nog even precies. De heer Fase heeft een aantal opmerkingen gemaakt waarvan u zegt: ik heb daar met stijgende verbazing naar geluisterd. Dus de heer Fase sprak daarbij de onwaarheid.

**De heer Linschoten:** In heb nooit tegen de heer Fase gezegd dat ik een lid van het CDA vanwege zijn lidmaatschap van het CDA niet zou benoemen als voorzitter van het college van toezicht. Sterker nog, ik heb, voorafgaand aan het moment waarop ik mevrouw Van Leeuwen heb gevraagd of zij beschikbaar was als voorzitter, ernstig overwogen om iemand anders voor te dragen die toevallig – want dat was geen reden

op zichzelf – afkomstig was uit de kring van het CDA.

**De voorzitter:** Dat was oud-minister De Vries.

**De heer Linschoten:** Dat klopt. Ik heb eerst laten polsen of oud-minister De Vries, prominent CDA'er, beschikbaar zou zijn voor een dergelijke functie. Het zou dan heel merkwaardig zijn als ik een paar weken later in een gesprek met de heer Fase zou hebben gezegd: bekijk het maar, de politieke kaarten zijn geschud en u begrijpt wel dat ik nooit meer een CDA'er benoem. Daar is geen sprake van. Ik herhaal: zelfs als ik het gedacht had, wat niet het geval is, zou ik het echt niet tegen de heer Fase hebben gezegd.

**De heer Van Walsem:** De heer De Vries zei voor de VPRO-radio: op het departement was al maanden bekend dat ik voor de functie van voorzitter van het CTSV niet beschikbaar was; ik wenste geen fulltime functie; wellicht heeft de staatssecretaris dat even willen checken. Het was dus bekend dat hij dat niet wilde.

**De heer Linschoten:** Dat is op zichzelf geen reden. Als ik een potentieel goede kandidaat in gedachten heb en hij aan deze of gene heeft laten weten dat hij niet beschikbaar is voor een fulltime functie, wil ik zelf vaststellen of dit juist is, voordat ik hem van mijn shortlist verwijder.

**De heer Van Walsem:** Heeft u voordat u tot de voordracht overging nog een politieke peiling gehouden onder de partijen in de Kamer of de benoemingen goed lagen?

**De heer Linschoten:** Nee.

**De heer Van Walsem:** Mevrouw Mulock Houwer sprak over een politieke peiling; er was even gesondeerd.

**De heer Linschoten:** Dat is geen politieke peiling in de zin dat bij fracties of voorzitters van fracties is gesondeerd. Nee, het gaat om de collega's in de ministerraad. De voordracht moest ook gedaan worden aan de ministerraad.

**De heer Van Walsem:** Vindt u dat bij de procedure inzake het ontslag van

professor Fase zorgvuldig is gehandeld, of heeft u er vraagtekens bij?

**De heer Linschoten:** Ik heb er geen vraagtekens bij. Ik vind dat wij op een zorgvuldige manier zijn omgegaan met professor Fase. Ik vind wel dat in de rechtspositionele afwerking van het geheel het departement een aantal steken heeft laten vallen die vervelend zijn, maar ik meen dat ik met professor Fase op een heel zorgvuldige manier ben omgegaan. Het begon al eind 1994. Toen moesten alle leden van de Sociale Verzekeringsraad worden herbenoemd, ook prof. Fase. U weet dat ik op grond van de wet alleen maar voor bepaalde in de wet vastgestelde termijnen kan benoemen en dat wij ook zeker wisten dat gedurende de periode dat de nieuwe benoemingstermijn zou lopen, als alles doorging en de Eerste Kamer de wetsvoorstellen zou accepteren, de organisatiewet en de invoeringswet van kracht zouden worden. Ik heb prof. Fase bij zijn herbenoeming toen laten weten, dat hij conform de wet voor die periode werd benoemd, maar dat hij moest weten dat dit alleen maar gold voor de periode totdat de Nieuwe organisatiewet sociale verzekeringen van kracht werd. Prof. Fase wist dus als geen ander dat zijn benoeming als SVR-voorzitter gold tot het moment dat de nieuwe organisatiewet van kracht werd.

Toen wij bezig waren met het selecteren van mensen, in eerste instantie de voorzitter, heb ik ook zelf het initiatief genomen om prof. Fase uit te nodigen voor een gesprek op het departement, omdat ik vond dat hij als SVR-voorzitter van mijzelf in een gesprek zou moeten horen dat ik niet overwoog om hem voor te dragen als voorzitter van het nieuwe college. Ik heb hem in dat gesprek ook helder gemaakt op welke manier de andere leden zouden worden geselecteerd. Ik heb hem in dat gesprek gezegd dat zodra ik op dat punt een advies zou hebben gekregen van mevrouw Mulock Houwer en mevrouw Van Leeuwen en ik een beslissing zou hebben genomen, ik hem zo snel mogelijk daarvan in kennis zou stellen. Met die procedure en die gang van zaken was prof. Fase het eens.

**De heer Van Walsem:** U heeft dat vervolgens telefonisch gedaan. U zei

daarbij: "vanwege angst voor voortijdig uitlekken". Begrijp ik daaruit dat u toch wantrouwen hebt over de betrouwbaarheid van de medewerkers van het departement?

De heer **Linschoten**: Nee hoor, dan doel ik niet op de betrouwbaarheid op het departement. Dan doel ik erop dat als er een beslissing genomen is, de betrokkenen zelf daarvan vrij snel in kennis worden gesteld. De hoeveelheid mensen die op de hoogte is van een dergelijke beslissing is zo groot, dat je ervan uit mag gaan dat ook op enig moment journalisten, die een zeer grote mate van inventiviteit hebben bij het naar boven halen van dat soort informatie, daarachter komen, zeker naarmate de vlek mensen die over die informatie beschikt, groter is.

Met andere woorden, het besluit was genomen. Het moest ook in de vorm van een persbericht naar buiten toe bekend worden gemaakt. De mensen die zouden worden voorgedragen zijn natuurlijk op de hoogte gebracht. Ik vond het toen ook noodzakelijk om zelf zo snel mogelijk prof. Fase op te bellen om hem mee te delen wat de voordracht zou zijn voor de andere twee leden van het college. Ik heb dat toen ook direct telefonisch gedaan.

De heer **Van Walsem**: Heeft u enig idee wat het allemaal gaat kosten?

De heer **Linschoten**: Idee wat wat gaat kosten?

De heer **Van Walsem**: De afwikkeling voor prof. Fase.

De heer **Linschoten**: Dat hangt ervan af of je uitgaat van maximale of minimale situaties. U kent de vaststaande rechtspositie. Ik ga ervan uit dat iemand met de kwaliteiten van prof. Fase heel goed in staat is om ook heel snel weer een zodanig baan te hebben dat hij niet afhankelijk is van de bestaande wachtgeldregeling. Met andere woorden, mijn taxatie is dat het allemaal niet zoveel gaat kosten.

De heer **Van Walsem**: Dat hoop ik dan met u.

Wat heeft u met betrekking tot de voorbereiding van de CTSV-bestuursleden eind 1994 gedaan om hen gedegen op pad te sturen? Het was dus een hele klus.

De heer **Linschoten**: Ja. Alles wat ik zeg, is gegeven de zeer beperkte tijd die daarvoor beschikbaar was. Laat ik die opmerking vooraf maken.

De heer **Van Walsem**: De zeer korte tijd die beschikbaar was. Dat is op zichzelf correct, maar het lag natuurlijk wel binnen uw vermogen om de invoering van het CTSV wat te verlaten. Als u dacht dat het onverantwoordelijk was en een te korte tijd, had u dat kunnen doen.

De heer **Linschoten**: Zeker, maar ik wil daar straks graag een kanttekening bij maken, omdat dit ook de nodige consequenties zou hebben gehad.

Wat wij gedaan hebben om de betrokkenen voor te bereiden, was op het departement een aantal gesprekken voeren met de beoogde leden van het college van toezicht. In eerste instantie natuurlijk met de voorzitter. Die was eerder bekend. Die heeft natuurlijk ook de gelegenheid gehad om in de contacten die zij had met betrekking tot de selectieprocedure van de andere twee, daarover met mevrouw Mulock Houwer veel van gedachten te wisselen. Ook later, nadat de beide andere leden waren aangezocht – wij zitten dan al in december – hebben wij geprobeerd om wat op ons departement aan kennis en kunde op dit terrein beschikbaar is, voor hen beschikbaar te laten zijn in de vorm van documenten, maar ook in de vorm van gesprekken met mevrouw Mulock Houwer. Ook de directeur sociale verzekeringen, de heer Van Loo, heeft hen gesproken. Wij hebben geprobeerd zoveel mogelijk onze informatie vanuit ons eigen departement over te dragen. Daar komt bij dat wij wisten dat de Sociale Verzekeringsraad, meer in het bijzonder in de persoon van de secretaris, bezig was met het formuleren of formeren van een overdrachtsdossier voor de nieuwe bestuursleden. Dat is voor een bestuurscollege, voor leden van een zelfstandig bestuursorgaan, een zeer ordentelijke manier van mensen voorbereiden op hun nieuwe posities. Ik geef toe dat de tijd buitengewoon kort was. Daar heb je graag meer de tijd voor. Het zou veel mooier zijn geweest als de organisatie bij wijze van spreken al voor het zomerreces de Eerste en Tweede Kamer gepasseerd was. Dan had je veel meer de gelegenheid

gehad om mensen te zoeken en daarvoor tijd uit te trekken. Die korte tijd daar gelaten, vind ik dat roeiend met de riemen die wij op dat moment hadden, vanuit het departement op een ordentelijke manier een bijdrage is geleverd.

Mijn tweede opmerking betreft de afweging om de invoering van de nieuwe organisatie uit te stellen. Dat was natuurlijk een mogelijkheid geweest, maar wel een mogelijkheid met wat mij betreft ernstige politieke consequenties. Het was niet alleen het college van toezicht dat per 1 januari 1995 als nieuw element in de uitvoeringsorganisatie een belangrijke rol ging spelen. Dat had ook betrekking op het TICA, heel in het bijzonder de taakopdracht van de voorzitter van het TICA. Dat heeft een geringe tijd in die wet om het post-NOSV-tijdperk, de samenwerking, de regionale gevalsbehandeling en dergelijke voor te bereiden. Ik vond dat niet verantwoord. De tweede reden is dat niet per 1 januari starten met een nieuw college van toezicht zou hebben betekend dat de oude SVR, met alles wat daar op het punt van toezicht mis was, zou doormodderen. Wij hadden per saldo geen enkele winst geboekt op het punt van het verbeteren van het toezicht, indien wij de oude SVR langer hadden laten voortbestaan.

Het waren dus die afwegingen bij elkaar. Het is een complex nieuw geheel. Het CTSV is daar maar één elementje uit, zelfs als je dat ene element apart zet en wij zouden de SVR door laten gaan. Die dingen bij elkaar brachten mij tot de conclusie dat wij er het beste aan deden om de nieuwe organisatie per 1 januari van dat jaar van kracht te laten worden, in de hoop dat het nieuwe college met krachtige bestuurders in staat zou zijn om dat nieuwe toezicht op een goede manier handen en voeten te geven, in elk geval op een zodanige wijze als bedoeld was door de wetgever bij de nieuwe organisatie.

De heer **Van Walsem**: Wist u dat het bestuur van het CTSV zichzelf beschouwde in de rol van directie? Was u dat bekend?

De heer **Linschoten**: Ja, ik vind dat daar een beetje een spraakverwarring over is. Directie, raad van bestuur, bestuur.

De heer **Van Walsem**: Er is in elk geval veel verwarring.

De heer **Linschoten**: Wat mij betreft is daar geen verwarring over en kan daar ook geen verwarring over zijn. Daar waar het gaat om het college van toezicht, spreekt de nieuwe organisatiewet over een bestuur dat alle verantwoordelijkheden heeft. De wet kent zelfs niet meer de oude figuur van de SVR met een algemeen secretaris. Het gaat om een zelfstandig bestuursorgaan waar de drie leden van het college volledig verantwoordelijk zijn. Zo is het in de wet bepaald en zo is het ook bedoeld door de wetgever. Dus iedereen die daar verwarring over zaait, doet naar mijn idee niet echt recht aan de wet. Het gaat er niet om of je dat bestuur van het college van toezicht bestuur noemt of directie of raad van toezicht. Het gaat erom dat bij wet is ingesteld een zelfstandig college van toezicht, dat drie leden kent. En die drie leden zijn volledig aanspreekbaar en zijn volledig verantwoordelijk voor het uitvoeren van de taken die in de Nieuwe organisatiewet sociale verzekering zijn opgenomen.

De heer **Van Walsem**: U ontkent dat er verschil bestaat tussen een raad van bestuur, bestuur en bestuursraad? Daar zit toch wel verschil in.

De heer **Linschoten**: Dat hangt ervan af op welke manier een bedrijf of instelling georganiseerd is. Hier gaat het om een positionering van een college van toezicht waarbij de wetgever geen enkele onduidelijkheid heeft laten bestaan. Het gaat namelijk om een college van toezicht, bestaande uit drie collegeleden die verantwoordelijk zijn. Niet meer en niet minder. Niemand anders was verantwoordelijk. Er is geen aparte figuur gekozen van een algemeen secretaris. Het waren de drie leden van het college van toezicht die bij uitsluiting van ieder ander verantwoordelijk waren voor die taken in de wet. Daar kan volgens mij nauwelijks verschil van inzicht over zijn.

De heer **Van Walsem**: In het dossier Nieuw bestuur, dat op het departement bekend was, zat ook de reorganisatie. Als u de directie, het bestuur of de raad van het bestuur zo opvat zoals u dat heeft gedaan, kunt u zich wellicht voorstellen dat dit invloed heeft op de organisatie-

structuur van het CTSV. Daar heeft blijkbaar niemand rekening mee gehouden. Is men dat vergeten? Want ik neem aan dat u ook vindt dat het elkaar beïnvloedt.

De heer **Linschoten**: Je mag toch verwachten dat zeker degenen die het dossier Nieuw bestuur hebben voorbereid, de Nieuwe organisatiewet sociale verzekering goed hebben gelezen. In die nieuwe organisatiewet stond dat er een college kwam, bestaande uit drie leden – wij hebben het er net over gehad – die met uitsluiting van wie dan ook verantwoordelijk waren voor de taken die in de wet waren neergelegd. Dat men in het oude apparaat van de sociale verzekering, althans in een deel daarvan, blijkbaar andere opvattingen had over de vraag hoe de relatie zou moeten zijn tussen het college en het ambtelijk apparaat, is vers twee. De wet is daarover heel helder. Ik ben ervan uitgegaan dat, daar waar de wet zo helder is, het nieuwe college de positie die het door de wetgever had gekregen, ook zou gebruiken om zijn taken en werkzaamheden op een zodanige manier in te richten dat het dat apparaat zou inrichten naar de wens die het als college had. Zo was het bedoeld door de wetgever.

De heer **Van Walsem**: Maar u kunt zich toch voorstellen dat het dossier Nieuw bestuur, met de nieuwe organisatiestructuur van het CTSV, ook ten departemente bekend was en dat eventueel ook mevrouw Mulock Houwer en de heer Van Loo ermee akkoord gegaan zijn? Zij kennen toch ook die wet, als die zo duidelijk is? Waarom hebben wij zij u niet geïnformeerd? Blijkbaar niet. Waarom hebben zij niet ingegrepen omdat het meteen fout ging? Het ging ook meteen fout. Heeft het departement dan niet ergens een verantwoordelijkheid voor zijn metatoezicht op het CTSV?

De heer **Linschoten**: Om te beginnen ging het niet gelijk fout. Ten tweede hadden mevrouw Mulock Houwer en mijnheer Van Loo helemaal niks vast te stellen. En zeker niet het dossier Nieuw bestuur.

De heer **Van Walsem**: Zij keurden het goed.

De heer **Linschoten**: Zij hebben niks goed te keuren. Zij hebben hun eigen

appreciatie, hun ambtelijke appreciatie eraan gegeven. Maar vergeet niet dat de Sociale Verzekeringsraad ook een zelfstandig bestuursorgaan was. Dat dossier Nieuw bestuur was noch mijn verantwoordelijkheid noch die van mijn eigen medewerkers. Als wij bij de SVR hadden aangeklopt met de vraag "willen je dit en dat even veranderen in jullie dossier Nieuw bestuur?", dan waren ze keihard gaan lachen. Dan hadden ze gezegd: daar hebben jullie niks mee te maken.

De heer **Van Walsem**: U had dus een hoop ellende kunnen voorkomen?

De heer **Linschoten**: Dat was niet nodig. Wat er gebeurd is, is ook precies wat er zou moeten gebeuren. Het nieuwe college treedt aan en treft daar ook op het punt van de organisatiestructuur een voorstel aan waar het in eerste instantie een groot aantal vragen bij heeft, die niet echt bevredigend werden beantwoord, naar ik heb begrepen uit gesprekken met het college. Het is gaan zoeken naar een andere invulling van die organisatiestructuur, daarbij ook een second opinion vragend aan het bureau Berenschot. Dat geeft al aan dat het college, zeker in de eerste maand van zijn aantreden, precies deed wat het doen moest, namelijk beoordelen wat de stand van zaken was, beoordelen wat er met betrekking tot de reorganisatie aan voorstellen lag en tot de conclusie komen dat het zelf zijn werkzaamheden op een andere wijze ingericht zou willen hebben. Zeker in het eerste bestuurlijk overleg, dat ik in januari met het college heb gehad, was zeer indringend de boedel die het college had gekregen, aan de orde en was zeer indringend aan de orde hoe het verder moest. Het college heeft mij toen ook aangekondigd dat het een second opinion zou vragen of al had gevraagd aan Berenschot. Dat gaf mij aan dat het nieuwe bestuur van het begin af aan bezig was, zoals ik ook verwachtte, met het beantwoorden van de vraag hoe het apparaat op een zodanige manier moest worden ingericht dat het college zijn werk ordentelijk kon doen.

De **voorzitter**: Nog even wat preciezer. Wij komen dadelijk nog wel te spreken over voorbeelden waarbij u niet zult zeggen: dat was

de verantwoordelijkheid van het bestuur. Dat moeten wij bij dit dossier ook niet al te vlug zeggen, lijkt mij.

De heer **Linschoten**: Wat zegt u precies?

De **voorzitter**: U heeft zich in de loop van de afgelopen anderhalf jaar wel bemoeid met zaken waarvan het bestuur vond dat het zijn verantwoordelijkheid was. Nu zegt u: inrichting van de leiding van het bedrijf is de verantwoordelijkheid van het bestuur.

De heer **Linschoten**: Als ik het heb over die verantwoordelijkheid, heb ik het over de relatie tussen het bestuur en zijn eigen apparaat. Dat zegt nog niks over de vraag wat degene die politiek verantwoordelijk is, zelf vindt van datgene wat het college aan het doen is.

De **voorzitter**: Achteraf is alles makkelijk te beoordelen. U stuurt drie nieuwe mensen – dat was een bewuste keuze – op pad met een organisatie waarin veel aan de hand was en waarin het niet goed zat. Wij hebben daarover de kwalificaties gehoord, ook vanmorgen weer. De mensen werden geconfronteerd met een model met drie zware bestuursleden, kort op de organisatie. Uw medewerkers worden nadrukkelijk geconfronteerd met een model waar ook nog een zware directie aan geplakt wordt. Was het toch niet verstandig geweest – ik geef toe dat het met de kennis achteraf makkelijk is – om daarover van het begin af aan kritische vragen te stellen, ook van de kant van degene die verantwoordelijk is voor het feit dat deze drie nieuwe mensen met deze opdracht de wei ingaan?

De heer **Linschoten**: Als het bestuur niet gelijk gedaan had wat het had moeten doen, namelijk kijken hoe het zijn eigen apparaat moet inrichten, dan zou je achteraf kunnen zeggen: hadden wij dat op het departement niet moeten doen? U moet zich goed realiseren dat het voeren van die discussie met wat nog maar enige weken de Sociale Verzekeringsraad zou zijn, een weinig produktieve actie zou zijn geweest. Nee, onze hoop was gevestigd op het nieuwe college, dat op grond van de wet alle ruimte had om het eigen apparaat in te richten langs de lijnen die het zelf

zou kiezen. Ik vond de start van het college op dat punt dan ook bevredigend; een indringende interne discussie over datgene wat op tafel lag, een second opinion vragen...

De **voorzitter**: Het is van tweeën één. Het dossier Nieuw bestuur wordt eigenlijk binnen een week van tafel geveegd. Men kan daar nette of minder nette woorden voor gebruiken. Het wordt onder de maat bevonden. De heer Van Rooijen sprak daar stevige woorden over. Uw ambtenaren zijn nadrukkelijk betrokken geweest bij het dossier Nieuw bestuur. Zij hebben hier verklaard dat zij het een behoorlijk document vonden. Jawel, zij zijn erbij betrokken geweest.

De heer **Linschoten**: Niet betrokken. Zij hebben erover gesproken, is mij gemeld.

De **voorzitter**: Men oordeelde dat het een behoorlijk document was. Als dan binnen veertien dagen dat dossier van tafel gaat en op talloze punten onder de maat bevonden wordt, dan is het toch een beetje van tweeën één: of het bestuur heeft onverantwoord vlug zo'n belangwekkend dossier, waar een jaar aan gewerkt is, van tafel geveegd – daar kunt u een oordeel over hebben – of uw ambtenaren hebben te lichtzinnig meege gedacht en een positief oordeel gegeven over dat dossier. Of zie ik het verkeerd?

De heer **Linschoten**: Ik denk dat u dan onvoldoende recht doet aan de buitengewoon bescheiden rol en positie die mijn medewerkers hebben bij de voorbereiding van zo'n dossier Nieuw bestuur, niet in de laatste plaats omdat dat een verantwoordelijkheid is van een zelfstandig bestuursorgaan. Met andere woorden, als wij dat in verschillende fasen krijgen toegestuurd en als wij dat becommentariëren, dan is dat allemaal prima. Maar het was natuurlijk uitgesloten dat wij – het departement, mijn medewerkers of ik zelf als staatssecretaris – ons zouden gaan bemoeien met de uiteindelijke inhoud van het dossier Nieuw bestuur. Dat was de verantwoordelijkheid van het zelfstandig bestuursorgaan. En daar heeft het nieuwe college op gereageerd zoals hem goeddunkt. Dat kon het college

ook doen, omdat het op grond van de nieuwe wet die bevoegdheid had.

De heer **Van Walsem**: Als het dan niet de verantwoordelijkheid van uw medewerkers was om zich ermee te bemoeien, dan begrijp ik niet waarom uw directeur-generaal zegt: er was geen enkele reden om niet positief te zijn over het dossier Nieuw bestuur. De heer Etty zei: het bestuur is eigenlijk met de verkeerde boodschap de hei opgestuurd. De vraag is of u het bestuur de boodschap heeft meegegeven: denk eraan, keihard ingrijpen, dus die clash die eraan zit te komen over het dossier Nieuw bestuur, een volkomen verkeerde organisatiestructuur en de vergelijking met drie fulltime bestuurders, is prima, want dat beantwoordt aan mijn filosofie.

De heer **Linschoten**: Nee, ik heb ze niet het bos in gestuurd, zoals u het formuleert, met een bepaalde opdracht over het inrichten van hun eigen apparaat. Ik ben ervan uitgegaan dat het nieuwe bestuur, in een compleet nieuwe rol en met een apparaat dat moest worden ingericht en gestroomlijnd naar de nieuwe positie van het CTSV – dat was een andere positie dan de positie van de SVR – in staat zou zijn en in staat mocht worden geacht om op een zodanige wijze het apparaat te reorganiseren dat het de taak en bevoegdheden op een ordentelijke manier kon uitoefenen. Ik denk dat u in de stukken die gepasseerd zijn, ook zelf gezien hebt dat het hele proces van reïntegratie tot ver in het vorige jaar op een behoorlijke manier van start is gegaan op het bureau in Zoetermeer. Daarbij heb ik overigens ook wel mijn opvattingen over de vraag of dat niet verder had moeten gaan en of daarbij de juiste keuzen zijn gemaakt. Maar los van mijn opvattingen – die wellicht interessant zijn, maar aan de andere kant ook weer helemaal niet – staat vast dat dat de taak, verantwoordelijkheid en bevoegdheid van het college van toezicht is en niet de verantwoordelijkheid en bevoegdheid van de staatssecretaris.

De heer **Van Walsem**: Met het instellen van het ZBO CTSV verandert er ook wat op uw departement, althans wat het toezicht betreft, want daarvoor is er het CTSV gekomen. Het departement moest zich dus ook anders gaan

opstellen. Wij praten over een cultuuromslag bij de oude SVR naar het CTSV toe. Gold die cultuur-omslag ook niet een beetje voor het departement en, zo ja, wat heeft u daaraan gedaan?

De heer **Linschoten**: U verbindt te snel de reorganisatie op ons departement met de ontwikkelingen met betrekking tot de nieuwe organisatiewet. Die vielen in de tijd gelijk. Maar los van het onafhankelijk toezicht in het kader van de nieuwe organisatiewet, was op het departement de reorganisatie in gang gezet. Die kwam erop neer dat wij het een heel verstandige zaak vonden om beleid en toezicht uit elkaar te houden en dat wij, anders dan in het verleden, een aparte directie Toezicht kregen die de toezichtsfunctie, het metatoezicht dat vanuit het departement moet worden uitgeoefend, voor haar verantwoordelijkheid zou nemen. Dat had overigens betrekking op een breder terrein dan dat van de Organisatiewet sociale verzekeringen. Het heeft ook betrekking op de gemeenten, die de Algemene bijstandswet uitvoeren, en op de arbeidsvoorziening. Met andere woorden, het ging om het organiseren van een aparte directie toezicht die beter dan het toezicht bij beleidsafdelingen de toezichtsfunctie van het departement kon vervullen. Ik moet zeggen dat de ervaringen hiermee prima zijn.

De heer **Van Walsem**: U zei dat u met dat metatoezicht het toezicht op het CTSV goed zou kunnen uitvoeren. Het mooiste zou het dan geweest zijn, als het ook op 1 januari 1995 ingericht was, zodat het CTSV wist hoe het gecontroleerd werd. Het heeft echter enige tijd geduurd voordat u uw metafilosofie hebt ontwikkeld, een jaar ongeveer. Misschien was ook hierdoor het CTSV een jaar lang een beetje onzeker.

De heer **Linschoten**: U moet goed beseffen dat wij het afgelopen jaar op het punt van het onafhankelijk toezicht en het organiseren van het toezicht op ons eigen departement stappen hebben gezet die in het licht van de recente historie enorm zijn. Wij hebben in dit land ongeveer tien jaar verspild aan een discussie over de vraag of er überhaupt onafhankelijk toezicht moest komen in de sociale zekerheid. Ik stel vast dat wij

per 1 januari 1995 dat onafhankelijke toezicht hebben gerealiseerd. Daarnaast hebben wij op ons departement een zodanige reorganisatie doorgevoerd, dat er een aparte directie toezicht is. Ik stel bovendien vast dat het college van toezicht al in het eerste jaar waarin beide zaken naast elkaar op een behoorlijke manier moesten functioneren, een toezichtsfilosofie vaststelde, waarover wij het op het departement na discussie eens waren met het college. Binnen onze eigen directie toezicht werd toen ook de toezichtsfilosofie voor het metatoezicht opgesteld. Die betreft een ander soort toezicht dan de toezichtsfilosofie van het college. Ik hoop dat u dit goed onderscheidt. Binnen een jaar hadden wij de zaak dus op een behoorlijke manier op de rails. Ik hoor wel eens dat dit zoveel maanden duurt en dat zoveel maanden duurt. In vergelijking met de beleidsontwikkeling op dit terrein in de afgelopen tien, vijftien jaar is dit TGV-snelheid.

De heer **Van Walsem**: In maart, april was het ontwikkeld en in november werd het vastgesteld. Het heeft dus een halfjaar stil gelegen.

De heer **Linschoten**: Nee, dat heeft niet stil gelegen. Hoe komt u daarbij?

De heer **Van Walsem**: De heer Eijlander zei dat het in april klaar was en ik heb geconstateerd dat het in november is vastgesteld.

De heer **Linschoten**: Dat ligt toch niet stil? Er wordt een nieuwe directie toezicht ingesteld. Het duurt dan even voordat een nieuwe directeur hiervoor is aangezocht. Dat was de heer Eijlander. Hij was er vervolgens toe in staat, al binnen een beperkt aantal maanden nadat de toezichtsfilosofie van het college van toezicht tot stand was gekomen, de filosofie over het metatoezicht rond te krijgen. Je kunt een heleboel zeggen over stroperigheid in Den Haag, maar niet dat dit stroperig ging. Ik zei al dat het niet alleen om de Organisatiewet sociale verzekeringen ging, maar dat de directie toezicht met veel meer te maken heeft. Daarom meen ik dat het tempo van de besluitvorming adequaat is geweest. Bovendien betreft het tempo niet alleen de laatste fase van het besluitvormingsproces. Er moet goed over nagedacht worden. Er is

op een aantal punten gewikt en gewogen over de keuzes die moesten worden gemaakt. Daar heb je discussie over, maar wij zijn binnen een jaar tot de conclusie gekomen over de wijze waarop de zaak georganiseerd moest zijn. Dit is vervolgens op een ordentelijke manier van start gegaan.

De heer **Van Walsem**: Erkent u het recht van de Tweede Kamer om rechtstreeks door het CTSV geïnformeerd te worden? Dit is veroorzaakt door de motie-Wöltgens, in een tijd waarin u ook nog in de Kamer zat. Ik las in het verslag van een stafbespreking dat de minister daar schoorvoetend mee akkoord is gegaan. Was u wat royaler?

De heer **Linschoten**: Dat heeft niets te maken met schoorvoetendheid of het wel of niet leuk vinden. Wij moeten vaststellen dat die conclusie getrokken is tijdens de behandeling van het wetsontwerp in de Kamer. Dat is althans mijn beleving ervan.

Overigens is het de vraag of het onder alle omstandigheden voor de hand ligt. U kunt ervan verzekerd zijn dat ik informatie van het college van toezicht gebruikelijk per omme-gaande naar de Kamer stuur, zodra die op mijn bureau komt. Als ik er wat meer tijd voor neem, is het om datgene wat het college van toezicht aangeleverd heeft, van commentaar van het departement te voorzien. De informatie komt, ook als die niet rechtstreeks wordt gezonden, dus ongetwijfeld heel vlot bij de Tweede Kamer terecht.

De heer **Van Walsem**: Dat wil ik graag geloven. U zegt dat u een rapportage die op uw ministerie komt, rechtstreeks naar de Kamer doorstuurt. In een verslag van een stafbespreking lees ik echter dat de staatssecretaris zelf opdracht heeft gegeven om rapportages over ziekteverzuim voortaan vooraf nauwgezet te beoordelen.

De heer **Linschoten**: Natuurlijk wil ik die graag beoordelen.

De heer **Van Walsem**: Hoe verhoudt dit zich met de onafhankelijkheid?

De heer **Linschoten**: Als het college ertoe besluit om enig document, waarvoor het zelf de bestuurlijke verantwoordelijkheid neemt, rechtstreeks bij de Tweede Kamer te

deponeren, kan het dit natuurlijk doen. Ik vind aan de andere kant dat het zeer voor de hand ligt om het via de bewindslieden te sturen, zodat de Kamer niet alleen de informatie van het college van toezicht heeft, maar tegelijkertijd een oordeel van de verantwoordelijke bewindslieden.

De heer **Van Walsem**: Ik had het zo gelezen, dat u de opdracht had gegeven dat het, hoe dan ook, altijd eerst via u moest gaan en dat u het nauwgezet zou controleren.

De heer **Linschoten**: Los van de vraag hoe het precies juridisch zit, zou ik graag de afspraak met de Tweede Kamer en in het bestuurlijke overleg met het college van toezicht maken om die procedure met elkaar te bewandelen, omdat ik het een heel ordentelijke procedure vindt.

De heer **Van Walsem**: Over de effectiviteitsrapportages, ramingen en beleidsaanbevelingen zijn wat problemen ontstaan. U zei dat u ze daarvoor niet had gevraagd. Misschien kunt u zeggen hoe dit zich verhoudt met datgene wat er in de toezichtsfilosofie van het college staat, die door u is goedgekeurd. Hierin staat dat een van de taken van het CTSV het inzichtelijk maken en beoordelen van het maatschappelijke effect van de uitvoering van wetten is. Mij dunkt dat dit enigszins op de toekomst gericht is. Hoe verhoudt dit zich met uw mening dat het een wel kan en het ander niet?

De heer **Linschoten**: Als het college zich met effectrapportages bezighoudt en met rapportages die in het kader van zijn kerntaak, namelijk het houden van toezicht, kunnen worden geplaatst, heb ik er geen enkel probleem mee. Ik heb eerder de Kamer en ook u in het gesprek dat wij voorafgaand aan dit hebben gevoerd, laten weten dat ik het niet verstandig vind, een college van toezicht in een positie te brengen waarin het politiek gevoelige uitspraken moet doen, niet neutraal moet extrapoleren, voorspellingen moet doen over de effectiviteit van voorgenomen beleid. Ik vind dat soort onderzoek zeer relevant en wij hebben het allemaal nodig. Dit geldt voor u als Kamer en ook voor ons als bewindslieden op Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het is echter typisch onderzoek dat je op een andere plaats moet laten doen dan

binnen het huis van een onafhankelijk college van toezicht, om te voorkomen dat het zelf onderdeel van een debat wordt. Om die reden heb ik de lijn getrokken waar ik hem heb getrokken, overigens zonder dat er problemen over ontstaan zijn. Ik heb dit punt in een bestuurlijk overleg met het college van toezicht besproken en het college van toezicht was het geheel met mij eens. Wij hebben hierover dus geen verschil van inzicht gehad.

De heer **Van Walsem**: Kunt u zich vinden in het volgende? Een deskundige zegt: "Als je je toezichtstaak goed wilt vervullen, heb je binnen je eigen organisatie een heel sterke onderzoeksafdeling nodig en heb je ook een heel goede informatievoorzieningsafdeling nodig, want daar komen vaak de signalen vandaan, vooral bij toezichtsprojecten die echt veel betekenen. Dan denk ik aan problemen die door de organisaties heen spelen of heel forse weef fouten. Deze functies heb je gewoon nodig." Ik voeg eraan toe dat bovendien deze afdelingen op de departementen zelf niet bestaan. Vertrouwt u dat toe aan het CTSV?

De heer **Linschoten**: Zeker. Die afdelingen heb je nodig. Het college van toezicht heeft onderzoek nodig. Dat is niet ter discussie geweest. De vraag is waarop het onderzoek zich richt. Is dat onderzoek dat aan de hand van modellen die ontwikkeld worden, probeert te voorspellen wat de effectiviteit van het beleid is? Dat is dus onderzoek dat echt in het hart van de politieke discussie ligt. Ik vind dat het college dat niet moet doen. Voor effectrapportages over beleid dat in werking is en voor allerlei ander onderzoek dat te maken heeft met de toezichtstaak van het college van toezicht zelf, zal het echter inderdaad een ordentelijke onderzoeksafdeling moeten hebben.

De **voorzitter**: Ik ga met u nog even terug naar het begin van het functioneren van het bestuur. U zegt: men werd geacht, gezien ook de wet, de eigen broek op te houden. Wij hebben zojuist van de heer Van Rooijen en ook van mevrouw Van Leeuwen gehoord dat zij in die prille, eerste maanden van het functioneren onvoldoende zijn begeleid door het departement, gelet op de zware taak waarvoor zij stonden: het mijnenveld

van de uitvoering van de sociale zekerheid. De heer Van Rooijen sprak van "onder de maat". Mevrouw Van Leeuwen zei "het had wel wat beter gekund" en trok daarbij een gezicht dat misschien wel een understatement was. U heeft het misschien gezien. Hoe kijkt u daartegenaan?

De heer **Linschoten**: Ik heb het gesprek dat u met hen heeft gehad natuurlijk ook gehoord. Het heeft mij verbaasd. Natuurlijk kun je altijd van mening verschillen over de vraag of de begeleiding goed genoeg of te veel is. Wat bij ons een belangrijke rol heeft gespeeld, is dat wij enige afstand moesten houden van het college van toezicht als zelfstandig bestuursorgaan. Wat mij het meest verbaasd heeft, is dat dit punt in de bestuurlijke overleggen die ik heb gehad nooit aan de orde is gesteld. Sterker nog, in het eerste bestuurlijke overleg dat eind januari heeft plaatsgevonden, dus in de eerste maand van het bestaan van het college, hebben wij het nadrukkelijk met elkaar gehad over de boedel die werd aangetroffen vanuit de SVR. Die was ernstiger dan de drie leden hadden verwacht. Die zag er ook ernstiger uit dan ik had verwacht.

De **voorzitter**: Hoe kan dat? U had toch een waarnemer in de SVR? U wist toch waar u aan begon op 1 januari 1995: culturomslag, een nieuw begin, alles wordt anders, Buurmeijer, kan niet meer langer doorgaan zo. En dan zegt u: het was in januari pas duidelijk dat het allemaal ernstiger was dan verwacht.

De heer **Linschoten**: Sterker nog. Het is mij helder geworden dat de situatie die per 1 januari bestond in een aantal opzichten ook nog een graad erger was dan was vastgesteld ten tijde van de parlementaire enquête. Dat benadrukt nog eens hoe ontzettend noodzakelijk het was dat wij zo snel mogelijk met een ander college van toezicht als opvolger van de SVR verder zouden gaan. In dat gesprek, waarin men die boedel met mij besprak, trof ik een zeer kordaat en zeer geïnspireerd college aan om met betrekking tot de problemen die zij tegenkwamen zo snel mogelijk orde op zaken te stellen.

De **voorzitter**: Een verwijt is: wij hadden nauwelijks gesprekken vooraf, voor 1 januari. Het bestuur



had met u geen enkele keer een gesprek. Gesteld werd: wij kregen geen dossier mee van de kant van het departement met een heldere inventarisatie van het type problemen, qua veld, waarmee wij te maken kregen. U zegt zelf: wij kwamen er in januari pas op het departement achter dat het er allemaal nog veel treuriger uitzag dan wij zelfs konden vermoeden. Dat zijn woorden die u zojuist gebruikte.

De heer **Linschoten**: Wij wisten natuurlijk wel een heleboel voordat men begon. Het feit dat het nog erger is dan je verwacht hebt, zegt daar niets over. Natuurlijk is in de gesprekken die hebben plaatsgevonden met de directeur-generaal en met de directeur sociale verzekeringen zoveel mogelijk van de informatie die wij wel hadden, overgeleverd aan het college. Maar wat relevant is, is dat ik in januari een college aantrof dat zeer geïnspireerd was om die problemen op te lossen. En u kent een deel van die problemen: het volstreekte gebrek aan accountants, toch een niet onbelangrijke functie voor een college als het college van toezicht. Met andere woorden, de boedel die door de SVR en het bestuur van de SVR was achtergelaten, was allesbehalve een opgemaakt bedje waarin een nieuw college rustig kon gaan slapen om vervolgens het werk over te laten aan het apparaat dat daar werd aangetroffen. Nee, er werd een kordaat optreden verwacht, juist van de nieuwe bestuurders.

De **voorzitter**: Maar daar hoort toch bij dat u met de mensen spreekt. U heeft in de Kamer gezegd: ik heb met hen gesproken. Hier is gezegd: er zijn geen gesprekken geweest.

De heer **Linschoten**: Ik heb ook met hen gesproken. Natuurlijk heb ik met hen gesproken.

De **voorzitter**: U heeft voor 1 januari met hen gesproken?

De heer **Linschoten**: Ik heb met alle drie de leden die benoemd zouden worden, gesproken. Maar ik heb de technische voorbereiding overgelaten aan mijn medewerkers, die veel beter in staat en geëquipeerd zijn dan ik om met name op dat punt de leden van het college voor te bereiden op hun nieuwe taak.

De **voorzitter**: Maar toen u waarnam dat het allemaal nog treuriger was dan u al vermoedde, heeft u toen bij zichzelf bedacht: mijn medewerkers moeten het proces dat daar gaande is, begeleiden? De drie mensen komen toch min of meer van buiten. U heeft bewust niet gekozen voor de deskundigheid van een man als Fase. Dat kan. Maar het lijkt mij dat je in zo'n geval het mijnenveld, de mission impossible – zoals het is genoemd – voor dit bestuur beter volgt en dat je ingrijpt als het nodig is?

De heer **Linschoten**: Het is niet zo dat ik niet heb gekozen voor de ervaring en de deskundigheid van de heer Fase. De heer Fase was natuurlijk wel de voorzitter van het bestuur dat de boedel had achtergelaten. Met ander woorden, wat in januari werd aangetroffen, was niet met terugwerkende kracht een aanbeveling om alsnog de heer Fase voor te dragen als lid van het college van toezicht. Maar dit is een kanttekening ter zijde.

De heer **Van Walsem**: Dat had u dan ook wel meteen tegen professor Fase kunnen zeggen.

De heer **Linschoten**: Maar dit speelt toch in de fase, lang nadat het nieuwe college aantrad? Ik heb de heer Fase op dit punt helemaal niet aangesproken. Nee, aan de orde is dat het nieuwe bestuur tegen mij zegt: de boedel die wij hebben aangetroffen, is erger dan wij hadden verwacht. Dan zegt u: had je dan niet nog intensiever moeten gaan begeleiden? Nee, in dat gesprek was ten eerste aan de orde dat men dat probleem zelf voor de volle 100% onderkende. Ten tweede was men zeer gemotiveerd om het probleem op te lossen. En ten derde had men een zeer gerenommeerd bureau op dit terrein ingeschakeld om helder in beeld te brengen wat er zou moeten gebeuren binnen de organisatie. Dat overtuigde mij ervan dat wij op dat moment het college niet aan de hand hoefden te houden.

De **voorzitter**: Naar ons is verteld, heeft er de hele periode november, december tot 10 januari tussen u en het college geen gesprek plaatsgevonden. Klopt dat?

De heer **Linschoten**: U heeft het nu over eind 1994?

De **voorzitter**: Ik heb het over november, december 1994, tot 10 januari 1995.

De heer **Linschoten**: Bij mijn weten heb ik met alle drie de leden van het college gesproken voordat het 1 januari was.

De **voorzitter**: Wij zullen nazien wat er is gezegd door de leden van het bestuur.

Dan kom ik bij het dossier. De heer Van Rooijen heeft zich hierover beklaagd: had het niet voor de hand gelegen als er gewoon een heldere inventarisatie voor ons had gelegen met daarin wat er in het veld aan de hand is: Dan noem ik de ontwikkelingen die er zijn op het punt van de NOSV, de A- en de B-poot, de opdracht vanuit de wetgeving etcetera. Er was sprake van een mijnenveld, waar het gaat om de houding van het veld naar het nieuwe bestuur. Was het niet goed geweest als er voor de mensen een heldere inventarisatie was geweest, zodat men wist waaraan men begon?

De heer **Linschoten**: De bedoeling van de gesprekken tussen de nieuwe leden van het college en mijn medewerkers was om de leden dat beeld te geven. Wij wilden niet een dik pak papier geven. Wij wilden dat in gesprekken aangegeven. Dat moest in korte tijd. Want let wel, wij praten over een zeer beperkt aantal weken. Daarin zijn gesprekken gevoerd om helder te maken wat men daar in eerste instantie zou aantreffen. Daarom is die procedure gekozen. Dat neemt overigens niet weg dat er ook documenten gewisseld zijn in die periode. Dat spreekt vanzelf. Maar het accent lag op een aantal gesprekken, met de bedoeling om de leden voor te bereiden op wat zij zouden aantreffen.

De **voorzitter**: En u werpt de suggestie verre van u dat het qua gesprekken en documenten allemaal niet veel heeft voorgesteld?

De heer **Linschoten**: Ik denk dat het wel wat heeft voorgesteld. Dit zijn typisch van die dingen waarover het oordeel per definitie arbitrair is. Het kan altijd beter. Het kan altijd intensiever. Ik stel in ieder geval één ding objectief vast: het zou op een wat ordentelijker manier hebben kunnen gebeuren als er aanmerkelijk

meer tijd zou zijn geweest. Maar die was op dat moment niet voorhanden. U weet welke argumenten ik daarvoor heb aangegeven.

De **voorzitter**: Dan gaat het college aan de slag. Het eerste halfjaar, zo hebben wij waargenomen, was er niet zo heel veel contact met het departement, dat aan een eigen toezichtbeleid werkt. Dat is begrijpelijk. Het college gaat zijn gang. Halverwege het jaar blijkt dat er spanningen bestaan, spanningen met het veld en spanningen intern. Kunt u aangeven wanneer voor u duidelijk werd dat er spanningen bestonden?

De heer **Linschoten**: In ieder geval nog niet halverwege het jaar. Ik stel vast dat het ingezette reorganisatieproces, dat nogal wat tijd neemt, op een normale manier van de grond komt. Ik zie zelfs dat op enig moment de ondernemingsraad instemt met de manier waarop het reorganisatieproces moet plaatshebben. Dus van interne spanningen is zeker het eerste halfjaar nog geen sprake. Ook tijdens de zomer hoor ik daar niks van. Sterker nog, men zit heel sterk op het spoor van reorganisatie. Men heeft de steun verworven van de ondernemingsraad en dus van het personeel. Men is op zoek naar een nieuwe directeur, die half september begint. Dan is al driekwart van het jaar voorbij. Tot op dat moment is er van interne spanningen geen sprake, hoewel natuurlijk directeuren van wie de functie wordt opgeheven daarbij niet al te plezierige gedachten zullen hebben. Maar van spanningen waaraan aandacht moet worden besteed, was tot op dat moment geen sprake. Halverwege dat jaar, in de zomer, heb ik wel gesignaleerd dat de eerste signalen komen vanuit de uitvoeringswereld: wat moeten die pottekijkers hier? Ook kwamen er opmerkingen over stijl en manier van optreden van het college van toezicht. Maar dat zijn op dat moment de eerste signalen. Het eerste echte signaal over interne problemen komt bij ons op het departement pas begin november, dus ver in dat jaar, binnen. U weet inmiddels via welk kanaal dat binnen is gekomen: in eerste instantie via een gesprek dat de heer Czyzewski had met de directeur toezicht van ons departement en de directeur-generaal.

De **voorzitter**: Het begint eigenlijk

iets eerder, in september. Het college doet dan een persbericht uitgaan naar aanleiding van het niet goedkeuren van de begroting van de uitvoeringsinstellingen.

De heer **Linschoten**: Aan de buitenwereld?

De **voorzitter**: Aan de buitenwereld, zeker.

De heer **Linschoten**: Dat klopt.

De **voorzitter**: Het ging mij even om de vraag: waarmee bemoei je je wel en waarmee bemoei je je niet? Er was sprake van het opstarten van een bedrijf en op 10 januari werd geconstateerd: het zit niet goed, het is nog een zootje. Het bedrijf functioneerde dus niet goed en kende veel tekortkomingen. Dan zegt u: college, dat is uw zaak. Het college neemt zijn taak echter ambitieus op en het wil de wereld diets maken van het feit dat men de begrotingen van onder toezicht gestelden niet goed heeft kunnen keuren. Daarover toont u zich dan ontstemd.

De heer **Linschoten**: Niet ontstemd, ik ben niet zo gauw ontstemd. Ik vond het belangrijk het college erop te wijzen, dat ik signalen binnenkreeg waaruit bleek, dat de buitenwereld enigszins geïrriteerd reageerde op de wijze van optreden van het college. Misschien is "PR-beleid" hier niet het goede woord.

De **voorzitter**: U zegt dan: je moet dit soort dingen niet doen, je PR-beleid deugt niet helemaal en je moet hierover geen persbericht doen uitgaan.

De heer **Linschoten**: Neem nou die begrotingen. Die zouden niet goedgekeurd worden. Ik kan mij voorstellen dat een bestuur van een bedrijfsvereniging het vervelend vindt om voordat men dat van het college van toezicht hoort dat op de voorpagina van Het Financieele Dagblad te moeten lezen. Men vindt wellicht dat men op die wijze geschoufferd wordt. Het is dan handiger om de betrokkenen eerst te informeren c.q. daaraan niet een apart persbericht te wijden. Ik geef toe dat dit valt onder de verantwoordelijkheid van het college. Echter, du moment dat ik merk dat dit soort manieren van optreden tot irritatie in

het veld leiden, tot irritatie die gemakkelijk te voorkomen is, vind ik dat ik in het bestuurlijk overleg het college hierop moet wijzen. Het is namelijk in het belang van het college, maar ook in het belang van ons allen, dat als de toezichthouder op het veld toch al een moeilijke positie heeft, niet onnodig irritaties ontstaan.

De **voorzitter**: Toch zegt de heer Eddy hier, maar zojuist ook mevrouw Van Leeuwen en anderen: het is te gek voor woorden dat de staatssecretaris zich bemoeit met het PR-beleid van een toezichtorgaan. Dat kan helemaal niet.

De heer **Linschoten**: Dat zal ik ook niet doen, althans niet als daarvoor niet een specifieke reden is. Die specifieke reden was hier gelegen in het feit, dat er uit het veld signalen kwamen met betrekking tot de manier van opereren van het college. Ik meen dat ik het mij zelf kwalijk zou hebben genomen, zeker gelet op de kennis die ik achteraf heb, als ik op dat moment niet tegen het college had gezegd: let daar eens op, kijk eens hoe er door de bedrijfsverenigingen en de uitvoeringsinstellingen wordt gereageerd. Ik weet dat jullie een moeilijke taak hebben. Ik weet dat jullie niet overal worden binnengehaald om mensen te hebben die eens lekker mee kijken over de schouders van anderen. Maar mijn boodschap was: zorg ervoor dat in ieder geval de onnodige irritatie wordt voorkomen. Overigens, los van hetgeen ik vanmorgen uit de monden van de leden van het college heb gehoord: ik heb nooit in de bestuurlijke overleggen met het college enige kritiek op dit punt gehad. Volgens mij begreep men heel goed waarover ik het had en dat het van mij of van de ambtenaren van het departement nooit de bedoeling is geweest om ons in enge zin te bemoeien met het PR-beleid van het college.

De **voorzitter**: Uit de stukken komt een andere indruk naar voren, namelijk dat u zich echt ontstemd toonde over de manier waarop het college met het veld omging. Misschien zet ik dit nu te zwaar aan.

De heer **Linschoten**: Daarom is het ook goed dat we dit rechtzetten en de beeldvorming corrigeren. Ik ben zelf ook niet altijd verantwoordelijk in

voor de beeldvorming. Het ging mij in het algemeen niet om het PR-beleid, maar om een aantal acties van de kant van het college die in het veld onnodig irritatie veroorzaakten. Gelet op de problemen die er waren, vond ik dat wij in ieder geval moesten proberen de onnodige irritatie te voorkomen. Als ik zoiets vind, stel ik dat aan de orde in een bestuurlijk overleg.

**De voorzitter:** Maar vanaf september nemen uw zorgen toe. Ik denk aan de positionering van het CTSV, de onafhankelijke koers die men vaart en aan de uitspraak van mevrouw Van Leeuwen later in november dat men op een bepaalde manier onafhankelijk is tegenover het parlement en dat men de eigen keus wil bepalen bij het doen van onderzoek. Dat leidt allemaal tot groeiende irritatie op het departement.

**De heer Linschoten:** Ik wil van mijn kant niet van irritatie spreken, maar wel van een zaak die van zodanig gewicht is dat als er ook maar een millimeter aan verschil in inzicht is, daarover met elkaar indringend moet worden gesproken. Je moet het punt dan ook in de bestuurlijke overleggen aan de orde stellen. Voor mij is het volstrekt helder dat er bij de verantwoordelijke bewindspersoon en het college van toezicht volstrekt helderheid moet zijn over de onderlinge relaties. Als er over de onafhankelijkheid ten opzichte van het veld verschil van mening is, is er bij wijze van spreken reden om per omgaande bestuurlijk overleg te hebben. Maar ook als er signalen zijn dat er over de relatie tussen het college van toezicht en de staatssecretaris, in dit geval de staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, verschillend wordt gedacht, moet die aan de orde worden gesteld. Dat heb ik ook gedaan. Bovendien heb ik dat op een zodanige wijze gedaan, dat ik met het college tot een opvatting kwam over hoe deze relatie was. Wij vonden dat de onafhankelijkheid van het college van toezicht gold ten opzichte van het veld en niet ten opzichte van de verantwoordelijke bewindspersonen. Wel moest van een zodanige onderstanding sprake zijn, dat degene die politiek verantwoordelijk was, de nodige prudentie zou betrachten en zich rekenschap zou geven van het feit,

dat er niet alleen een zelfstandig bestuursorgaan was, maar ook een zelfstandig toezichtcollege. De verantwoordelijkheid van de staatssecretaris zou er niet op neer komen dat hij in voorkomende gevallen maar op de stoel moest gaan zitten van het bestuur van het college van toezicht. Nee, hij heeft een eigen taak en verantwoordelijkheid en die vloeit uit de wet voort. Daarnaast is er de ministeriële verantwoordelijkheid. Op deze punten moet sprake zijn van een goede onderstanding. Daarover ging het debat.

**De voorzitter:** Eind november krijgt u dan van uw medewerker Eijlander een notitie en daarin wordt melding gemaakt van twee stromingen binnen het CTSV. Er is een stroming die kiest voor de lijn van onafhankelijkheid en vrijheid om te kiezen welk soort onderzoek men wil doen en waarbij men een visie op de toekomst heeft. Men zou kunnen spreken van een positie die enigszins gelijk is aan die van de Rekenkamer. Dat is één stroming. In de notitie van de heer Eijlander wordt in dat verband het bestuur genoemd.

Er is een andere stroming. Dat is de ambtelijke stroming en die spoort meer met de visie die ook het departement heeft ontwikkeld. Die komt neer op: toezicht meer sec, rechtmatigheid, extrapolatie van cijfers, dus meer een beperkte visie op toezicht.

Over deze twee stromingen spreekt de heer Eijlander in de meest zorgelijke termen. Herinnert u zich deze notitie nog?

**De heer Linschoten:** Dat niet alleen, maar ik herinner mij ook wat ik gedaan heb. Ik ben daarover gaan praten met het college van toezicht. Daarover is dus bestuurlijk overleg geweest en dat heeft geleid tot volledige overeenstemming. Met andere woorden: welke stromingen er bij het college of op het departement ook waren, ik stel vast dat ik op de vraag: hoe vullen wij de onafhankelijkheid in en wat betekent een bepaalde invulling voor de relatie tussen het departement...

**De voorzitter:** Dat heeft u al gezegd. Op die bijeenkomst laat u in niet mis te verstane woorden blijken, dat u het niet eens bent met de lijn van het bestuur. Daarover staan stevige termen in de notitie.

**De heer Linschoten:** Zeker, daarover moest ook helderheid komen.

**De voorzitter:** In die periode heeft u ook de begroting afgekeurd.

**De heer Linschoten:** Dat had hier helemaal niets mee te maken.

**De voorzitter:** De suggestie dat u het afkeuren van de begroting gebruikte om het bestuur...

**De heer Linschoten:** Nee, ik heb dat absoluut niet als drukmiddel gebruikt. Dat paste naar mijn mening ook niet bij de sfeer waarin we met elkaar zouden moeten omgaan. Nee, ik heb de begroting – eigenlijk was het niet de begroting; ik moet het budget vaststellen – afgekeurd, omdat het materiaal dat ons werd voorgelegd, ondeugdelijk was. Er was geen doorkijkje naar de volgende jaren. Er was geen invulling met betrekking tot formatieplaatsen. Het ging hierbij om een zodanig financieel document, dat als ik het wel had goedgekeurd en het vervolgens door de Kamer, de Algemene Rekenkamer of een andere instantie zou zijn beoordeeld, men tegen mij zou hebben gezegd: hoe kun je je het als staatssecretaris in je hoofd halen om zo'n begroting vast te stellen? Mijn inbreng op dit punt had dus alleen maar te maken met een inhoudelijk oordeel van dit document. Ik stel de grote bedragen waarom het gaat alleen maar vast als er sprake is van een onderbouwing op een ordentelijk financiële manier. Daar ging het om. Deze zaak heeft op geen enkele manier iets te maken gehad met het uitoefenen van druk op het college. Mijn laatste opmerking hierover: dat was ook niet nodig, want in het gesprek met het college van toezicht hebben wij na een discussie, waarin argumenten gewisseld zijn, gezamenlijk een conclusie getrokken. De argumenten die er wederzijds waren, hebben de doorslag gegeven. Druk door middel van het afkeuren van de begroting was niet eens nodig.

**De voorzitter:** Uit de notitie van uw eigen ambtenaren is gebleken dat het college maandenlang op een lijn zit die niet de uwe is. Uw ambtenaren maken duidelijk dat de lijn van de directie veel meer spoort met de opvatting van het departement. In die periode wordt u ook geconfron-

teerd met groeiende spanningen tussen directie en bestuur.

De heer **Linschoten**: Over welke periode heeft u het nu precies?

De **voorzitter**: Ik heb het over de periode november-december. In die periode nemen de spanningen tussen directie en bestuur ook toe.

De heer **Linschoten**: Absoluut!

De **voorzitter**: Uw ambtenaren maken u duidelijk dat op ambtelijk niveau met het CTSV goede zaken gedaan worden. Men is het inhoudelijk met elkaar eens. Het college heeft een gespannen relatie met het veld. U wees zelf op het PR-beleid. U vond dat het moest worden bijgestuurd. Daarover had u althans opvattingen. Op 11 december moet u ten tweeden male indringend spreken met het college over een volgens u verkeerde opvatting over de onafhankelijkheid die het college had. Daar was u het dus niet mee eens. Toch kiest u op een bepaald moment tijdens het conflict tussen directie en bestuur min of meer de zijde van het bestuur.

De heer **Linschoten**: Ik heb nooit partij getrokken. Ik vond namelijk dat het niet mijn taak was om partij te trekken. Ik werd wel geconfronteerd met problemen. Het was vaak heel moeilijk om te beoordelen wie de waarheid sprak en wie gelijk had. Ik heb op enig moment moeten vaststellen dat er van alle kanten gekijfd werd. En waar er meerderen kijven, hebben er over het algemeen meerderen schuld, zij het dat de verantwoordelijkheden op een bepaalde wijze verdeeld waren. Dat was mij zo helder als wat. De signalen waren echter verschillend. De signalen vanuit het ambtelijk apparaat van het college van toezicht kwamen in eerste instantie via mijn medewerkers ook op mijn bureau terecht. Dan waren er de signalen vanuit de vakbonden en de ondernemingsraad die op enig moment direct contact met mij hebben gezocht. Verder waren er de gesprekken die ik met het college of leden van het college had. Zij gaven weer een heel andere inkleuring van de aard van de problematiek. En dat maakte het buitengewoon gecompliceerd om daar op dat moment op een afgewogen wijze mee om te gaan.

De **voorzitter**: Van wie anders dan van het bestuur kreeg u signalen dat het conflict in hoge mate te wijten was aan de opstelling van de directie?

De heer **Linschoten**: Dat werd mij heel pregnant duidelijk gemaakt door de leden van het college van toezicht, niet in de laatste plaats op 11 december. Toen heb ik na het bestuurlijk overleg apart met hen gesproken en gezegd dat wij eens op een rij moesten zetten wat er allemaal aan de hand was bij hen.

De **voorzitter**: Ik vroeg: wie anders dan van de leden van het bestuur heeft een oordeel gegeven over het conflict bestuur-directie.

De heer **Linschoten**: Dat waren de leden van het bestuur. Dat waren echter ook de enigen die dat konden doen.

De **voorzitter**: Uw medewerkers hadden, dacht ik, ook een redelijk scherp zicht op wat er daar aan de hand was.

De heer **Linschoten**: Ja, maar hun bron was het ambtelijk apparaat van het college van toezicht. Stelt u zich eens voor dat een directeur van het college van toezicht volstrekt verkeerde bedoelingen heeft en probeert om mij via mijn eigen ambtenaren verkeerd te informeren, bijvoorbeeld teneinde het bestuur in een kwaad daglicht te stellen. Dat dit zou gebeuren, is mij bij diverse gelegenheden gemeld, bijvoorbeeld door de leden van het college van toezicht. Met andere woorden: mijn medewerkers hebben daar een eigen oordeel over, maar zij krijgen primair signalen van het ambtelijk apparaat van het college van toezicht, terwijl ik primair signalen krijg van het college van toezicht zelve. Dit betekent dat wij de verschillende signalen via verschillende kanalen binnen kregen. De diversiteit en verwardheid van die signalen maakte het niet eenvoudiger om...

De **voorzitter**: Zo verward waren zij niet. Op een gegeven moment hebt u tegen mevrouw Van Leeuwen gezegd: het kan mij niet schelen wat het kost, maar gooi die meneer met die moeilijke naam er maar uit.

De heer **Linschoten**: Dat heb ik nooit gezegd.

De **voorzitter**: Ook niet iets wat erop leek?

De heer **Linschoten**: Wel iets wat erop leek.

De **voorzitter**: Wat hebt u dan wel gezegd? Wij hebben het hier de afgelopen dagen vaker over gehad. Er zijn dus variaties op dit thema.

De heer **Linschoten**: Ten eerste heb ik het nooit gehad over een meneer met een moeilijke naam. Ik zal zeker niet gezegd hebben dat het mij niet kon schelen wat het zou kosten. Dat is namelijk zeer in strijd met mijn inborst. Dit is wel degelijk een relevant gegeven. Ik heb natuurlijk op enig moment van de kant van het college gehoord dat het grote problemen had met de nieuw aangetrokken directeur toezicht-bedrijf. Men verdacht betrokkene ervan, een complot uitgedacht te hebben teneinde het bestuur te beschadigen. De heer Czyzewski was in de discussie tussen hem en het bestuur eigenlijk bezig met een zeer ordinaire machtsstrijd. Hij wilde de baas worden en vond eigenlijk dat de leden van het college van toezicht maar één keer per week langs moesten komen om hun handtekeningen te zetten. Ik chargeer nu een beetje, maar de heer Czyzewski zou de tent voor de rest wel runnen. En daar was een zeer indringend conflict over. Volgens de lezing van de leden van het college in het kader van hun complottheorie was de heer Czyzewski daarbij bezig om bijvoorbeeld mij verkeerd te informeren via mijn ambtenaren. Hij gaf onjuiste informatie over het college. Dit opgeteld bij het feit dat ik al binnen twee maanden na het aantreden van de heer Czyzewski merkte dat hij via mijn ambtenaren ook bezig was om het college in het veld zwart te maken, is de reden dat het signaal van het college niet onplausibel overkwam. Het college van toezicht meldt mij – dat is een belangrijk gegeven –: wij hebben te maken met een hoogste ambtenaar in onze organisatie die zeer deloyaal is, die ons als bestuur niet wenst te erkennen en die bezig is om het personeel en de andere directieleden tegen ons op te zetten. Ik heb toen natuurlijk tegen hen gezegd: als dat zo is, kun je maar één verstandige beslissing nemen; dat is ervoor zorgen dat de wegen zo snel mogelijk scheiden.

De **voorzitter**: Ik heb daar twee vragen over. Mevrouw van Leeuwen laat ons weten dat u op 11 december, maar ook op 17 januari, dus tot tweemaal toe, zegt: zorg dat die weg komt...

De heer **Linschoten**: Neen, dat is een verkeerde formulering. Ik heb desgevraagd aangegeven wat mijn advies zou zijn. Ik zal nooit gezegd hebben: zorg dat die weg komt. Daar ga ik helemaal niet over.

De **voorzitter**: Ik geef een citaat. "Hij gaf ongevraagd als zijn mening dat het dienstverband met de heer Czyzewski moest worden beëindigd, ongeacht de kosten." Is dat een slordige weergave van het gesprek?

De heer **Linschoten**: Ja, dat is een heel slordige weergave van het gesprek.

De **voorzitter**: Ik heb nog een citaat. Daarna mag u op beide reageren. "De positie van de heer Czyzewski en zijn optreden zijn ter sprake gebracht. De staatssecretaris was van mening dat hij weg moest, zelfs met eventueel financiële risico's."

De heer **Linschoten**: Wanneer zou dat gezegd zijn?

De **voorzitter**: Op 17 januari.

De heer **Linschoten**: Het college heeft mij in diverse gesprekken geconfronteerd met een ambtenaar die deloyaal was en bezig was om het college pootje te lichten. Men had daar bepaald indringende bewijzen voor bij zich. Ik heb het college natuurlijk gezegd dat dit in de eerste plaats zijn verantwoordelijkheid was. Als ambtenaren van je eigen college evenwel bezig zijn om je pootje te lichten, dan kun je als bestuur maar één ding doen en dat is zorgen dat de wegen scheiden. Op die manier kun je namelijk niet met elkaar verkeren binnen een organisatie of een departement, maar ook niet binnen een organisatie als het college van toezicht. Dan wordt het namelijk van kwaad tot erger. Ik heb het college ook aangegeven dat, als het van kwaad tot erger betekende en de problemen bij het college van toezicht een zodanige omvang zouden aannemen dat er bijvoorbeeld sprake zou zijn van taakuitval, ik niet zou wachten tot enigerlei vorm van ingreep van het college

zelf, maar dat ik dan zelf zou ingrijpen.

De **voorzitter**: Daar komen wij nog op. Op 17 januari hebt u of mevrouw Mulock Houwer niet gezegd: wij zoeken binnen de organisatie naar een plek voor de heer Czyzewski?

De heer **Linschoten**: Neen, maar in die fase was ik nog zeer hoopvol gestemd over de resultaten van de demarche die door de heer Kordes was ondernomen.

De **voorzitter**: Daar kom ik zo meteen nog op. Ik wil even terug...

De heer **Linschoten**: In die periode was de heer Kordes bezig. Omdat ik het een zeer kansrijke poging vond, heb ik op dat moment niet verder geïntervenieerd. Ik ging ervan uit dat, als er iemand was die in staat was om de boel vlot te trekken, het een persoon als Kordes moest zijn.

De **voorzitter**: Nu had u zich door mededelingen van het bestuur – u zegt zelf dat u die eigenlijk niet van anderen kreeg – een oordeel kunnen vormen over het deloyale gedrag van de heer Czyzewski. Dat is, als ik het zo mag samenvatten, in feite uw opvatting daarover. Is het niet verstandig om, als je van zo'n ernstig conflict hoort, alvorens je in dit geval tegen mevrouw Van Leeuwen zegt: gooi die man eruit, ongeacht wat het kost...

De heer **Linschoten**: Wij hebben net vastgesteld dat ik dat niet heb gezegd.

De **voorzitter**: Ja, maar mevrouw Van Leeuwen zegt dat. Tja, een van de twee heeft het...

De heer **Linschoten**: U kunt mij daar wel voortdurend mee blijven confronteren, maar ik heb al aangegeven dat die reactie bepaald genuanceerder is geweest.

De **voorzitter**: Maar uw oordeel was wel dat het beter was, als hij zou weggaan?

De heer **Linschoten**: Neen, mijn oordeel was dat je, als het beeld dat door het college van toezicht werd geschetst, juist was, dan als bestuurder maar één verstandige beslissing kon nemen.

De **voorzitter**: Hebt u in die periode geaarzeld over het functioneren van het college aan de ene kant en de directie aan de andere kant? Wat de inhoud betreft, dus de keuze voor onafhankelijkheid, toezichtsbeleid en de relatie met het veld – dat zijn thema's waar u met het college in meerdere of mindere mate twisten over hebt gehad – hoorde u van uw ambtenaren tot op het hoogste niveau dat de directie op dat punt eigenlijk de lijn van het departement koos. Bent u toen niet gaan aarzelen over de vraag waar het probleem mogelijkerwijze zou zitten?

De heer **Linschoten**: Dat heeft, voor zover ik het kan beoordelen, heel weinig te maken met de interne problemen die binnen het college van toezicht zijn ontstaan. Dat heeft alles te maken met de relatie tussen directie en bestuur en meer in het bijzonder de relatie tussen de heer Czyzewski en het bestuur. Het heeft minder te maken met inhoudelijke verschillen van inzicht die je kunt hebben. Let wel, je moet ook accepteren dat het helemaal geen slechte zaak is, als er af en toe eens een verschil van mening is tussen het college van toezicht en de verantwoordelijke staatssecretaris. Waarom zouden wij het altijd al op voorhand met elkaar eens moeten zijn? Het enige wat ik u zeg, is dat ik op het moment dat ik tot de conclusie kwam dat ik een andere opvatting had dan het college, een aanleiding had gevonden om in een bestuurlijk overleg te bezien of wij daar gezamenlijk een lijn in konden trekken.

De **voorzitter**: Dat spoort niet met de woordkeuze in de notities die voorafgaan aan het overleg op 11 december. Daarin spreekt u de grootst mogelijke ongerustheid uit over de gang van zaken en de ontwikkeling. Een keer een verschil van mening hebben, is toch iets anders.

De heer **Linschoten**: U moet dit toch echt goed onderscheiden. Mijn grootst mogelijke zorg concentreerde zich niet op de verschillen van mening over een aantal inhoudelijke punten. Daar kon ik namelijk op een ordentelijke manier over praten met het college om conclusies te bereiken. Mijn grootst mogelijke zorg begon zich te concentreren op de interne verhoudingen binnen het

huis van het college van toezicht. Ik noem de brief van de directeuren. Die brief kwam niet alleen bij het bestuur terecht, maar stond de volgende morgen ook in de krant. Mijn zorg concentreerde zich op het escaleren van de interne verhoudingen, niet op het feit dat ik af en toe een inhoudelijk debat met het college moest voeren over de onafhankelijkheid. Dat heb ik juist als buitengewoon goed ervaren, vooropgesteld dat je het daar uiteindelijk wel over eens wordt in een bestuurlijk overleg.

**De voorzitter:** In de loop van december had u een beginnend oordeel over dat conflict tussen bestuur en directie. Naar uw indruk was het optreden van de directie te kenmerken als deloyaal ten opzichte van het bestuur.

**De heer Linschoten:** Dat werd mij gemeld. Het zijn niet mijn ambtenaren en ik ondervind het niet aan den lijve. Mij wordt gemeld door de leden van het college van toezicht dat dat aan de hand is. Vervolgens heb ik tegen dat college gezegd...

**De voorzitter:** Maar het begrip hoor en wederhoor is een belangrijke rol gaan spelen in het dossier. Heeft u geen moment bedacht dat u ook eens zou moeten luisteren naar de andere kant, als u zich zoveel zorgen maakt over dit escalerende conflict?

**De heer Linschoten:** Maar stelt u zich nu eens voor dat als er sprake is van een conflict tussen een directeur van een zelfstandig bestuursorgaan en het bestuur van dat zelfstandige bestuursorgaan, ik met hen zou gaan praten. Dan ga ik mij bemoeien met het personeelsbeleid van een zelfstandig bestuursorgaan. De heer Czyzewski was niet een van mijn ambtenaren. Ik had helemaal niets te vertellen over de heer Czyzewski. Dat was de verantwoordelijkheid van het bestuur. Daar heb ik het bestuur voortdurend op gewezen, erkennend dat zij met dat enorme probleem zaten, want stelt u zich eens voor dat 80% waar is van het beeld dat men ophing, dan zit je dus met een enorm probleem dat niet zo gemakkelijk oplosbaar is.

**De voorzitter:** U neemt nogal wat tijd voor uw antwoord op vragen. Daarom moet ik u af en toe even onderbreken, om wille van de tijd.

Dat is niet onhoffelijk, maar nood. U spreekt iets later wel met de vakbeweging en de OR. Dat kan dan wel in het kader van hoor en wederhoor?

**De heer Linschoten:** Ik heb het gebruik om als iemand mij om een gesprek verzoekt, dat gesprek toe te staan. Toen de vakbonden mij een brief stuurden en vroegen of zij daar eens met mij over konden praten – dat is dus wat anders dan een gesprek, waarover u zojuist sprak – omdat zij graag een boodschap neer willen komen leggen, heb ik de betrokkenen uitgenodigd. Dat heb ik ook met de ondernemingsraad gedaan.

**De voorzitter:** Dus als de directie zich tot u had gewend voor een gesprek, was u daar wel ontvankelijk voor geweest.

**De heer Linschoten:** Als een van de directeuren op enige moment aan mij een brief had gestuurd, met de mededeling dat hij met mij wil praten om een verhaal bij mij neer te leggen, dan zou ik niet weten waarom ik dat gesprek uit de weg zou zijn gegaan.

**De voorzitter:** In december wordt duidelijk dat het niet goed gaat. U krijgt van uw medewerker Eijlander een brief, waarin staat: pas op, dit gaat mis en wij moeten ons zorgen gaan maken over taakuitval. Dan volgen januari en februari en melden zich bij u achteraf de heren Kordes en Rood naar aanleiding van het rapport-Rood. Uw eigen ambtenaren hebben een aantal keren signalen afgegeven over wat naar hun smaak de oorsprong van het conflict is. Dan is het beeld – ik citeer nu even de heer Kordes, maar anderen hebben het bijna zo herhaald – waar twee kijken hebben twee schuld, maar de zwaarste verantwoordelijkheid berust toch bij het bestuur. Er is een cultuur van wantrouwen, autoritair optreden en contactgestoordheid, maar op zichzelf is de directie competent. Heeft u zich toen afgevraagd of u het in december wel goed had gedaan: heb ik het wel goed gezien; heb ik te weinig andere signalen opgevangen?

**De heer Linschoten:** Ik heb mij voortdurend afgevraagd of ik het goed aan het doen was, juist vanwege de enorme diversiteit aan signalen die op mij af kwamen.

**De voorzitter:** Wat was het antwoord?

**De heer Linschoten:** Het antwoord was dat ik gaandeweg de rit voortdurend vond dat ik op een verantwoorde manier daarmee omging. U begon uw vraag met de notitie van mijn medewerkers van eind december, waarin stond dat taakuitval dreigde. Ik had mijn eigen medewerkers geïnstrueerd dat zij ervoor moesten zorgen dat, zo gauw er sprake was van taakuitval, mij dat gemeld werd. Dat was voor mij een ondergrens die niet gepasseerd mocht worden. Dan zou ik in moeten grijpen. Daar waren ze dus alert op. Die taakuitval heeft zich tot dat moment niet voorgedaan. Zelfs toen die notitie kwam, ik meen van de heren Eijlander en Van Loo, waarin ik erop werd gewezen dat het risico van die taakuitval steeds groter werd, heb ik geen moment gearzeld, maar de telefoon gepakt en de toen fungerend voorzitter van het college van toezicht, de heer Van Otterloo gebeld en tegen hem gezegd dat als dit bewaarheid zou worden, ik niets anders kon doen, dan acuut ingrijpen in die situatie. Ik meen dat die boodschap op dat moment bij de heer Van Otterloo goed is aangekomen. U weet wat het vervolg is geweest.

**De voorzitter:** Eind januari krijgt u het advies van de heer Eijlander om de heer Kordes te bevragen over de gang van zaken. U heeft dat toen niet gedaan. Waarom niet?

**De heer Linschoten:** Ik was op dat moment bezig met gesprekken met de bonden en de OR. Achteraf denk ik dat ik tijd had moeten inruimen om ook in die fase al met de heer Kordes te praten. De signalen die ik van verschillende kanten kreeg, met uitzondering van de kant van het college, waren echter zo eenduidig dat ik langzamerhand naar de conclusie aan het toegroeien was dat er andere stappen moesten worden ondernomen, omdat weliswaar nog steeds de ondergrens van de taakuitval niet was bereikt, maar ik in toenemende mate tot de conclusie kwam dat, los van de vraag wie de meeste schuld heeft van het kijken, beide partijen die aan het kijken waren, er met elkaar niet meer uit zouden komen en er dus wat anders zou moeten gebeuren. Dat is ook gebeurd.

De **voorzitter**: U kunt zich voorstellen dat de heer Kordes het u kwalijk neemt dat u geen contact heeft opgenomen in die fase?

De heer **Linschoten**: Neen, in het geheel niet. Ik heb in een latere fase, na ommekomst van het rapport van de heer Rood, wel contact gezocht met de heer Kordes om in ieder geval, voordat ik tot een uiteindelijk oordeel kwam, mijn beeld compleet te hebben. Daar hoorde zeker een gesprek met de heer Kordes bij. Dat gesprek heb ik op dat moment gehad.

De **voorzitter**: Was de heer Kordes nog bezig met zijn bemiddelingspoging toen u al adviseerde om het bureau BCG in te schakelen?

De heer **Linschoten**: Neen. Ik weet niet precies wanneer de activiteiten van de heer Kordes zijn gestaakt. Er is volgens mij nooit een slotdocument van hem verschenen. Volgens mij heeft de heer Kordes zijn pogingen gestaakt en heeft hij vervolgens tegen het bestuur gezegd dat het zijn verantwoordelijkheid was en dat het die verantwoordelijkheid ook maar moest nemen. Dat bestuur heeft dat op een zodanige wijze ingevuld dat men heeft besloten om het bureau BCG in te huren. Dan zitten wij echter al in de fase waarin ik gesprekken heb met de vakbonden en de OR. Dat is een fase waarin in toenemende mate weinig te redden is.

De **voorzitter**: De laatste 20 minuten wil ik gebruiken voor het dossier ziekteverzuimrapporten. Wij zullen ongetwijfeld vragen stellen, waarvan u zult zeggen dat dat in de Kamer al is gewisseld. Schroom niet om dat te zeggen, maar het zou een beetje een onnavolgbare discussie worden als wij ons alleen beperken tot de kleine aanvullende vraagjes, die niet in de Kamer zijn gewisseld. Wij denken dat dat niet gepast zou zijn.

De heer **Linschoten**: Het zou wel een hoop tijd schelen.

De **voorzitter**: Wij kunnen het misschien wel snel doen, als u tenminste snel antwoordt. Dan winnen wij vast tijd. Ik zeg dit vooraf, opdat u niet denkt dat alles hier over wordt gedaan. Wij zullen hetgeen in de Kamer is gewisseld goed mee wegen. Wij willen het beeld echter

compleet hebben. Hoe keek u aan tegen het idee dat die ziekteverzuimrapporten, waarin stond dat het allemaal goed ging met het ziekteverzuim en dat TZ/Arbo tot meer leidde dan verwacht, de Kamer zouden kunnen bereiken voor de behandeling van de WULBZ?

De heer **Linschoten**: Daar zou ik geen enkel probleem mee hebben gehad.

De **voorzitter**: In het voorgesprek heeft u gezegd dat u het zou beschouwen als een ondersteuning van uw beleid.

De heer **Linschoten**: Het signaal dat het goed gaat – u verbaasde zich daar wat over...

De **voorzitter**: Toen wel, ja.

De heer **Linschoten**: Ik heb de ziekteverzuimrapporten, ook als ze in definitieve vorm gepresenteerd zijn, nooit gezien als een signaal dat afbreuk deed aan de noodzaak om de nieuwe Ziektewet, in de vorm van de WULBZ, alsnog te privatiseren. Ik heb ook moeten vaststellen dat, nadat de Kamer kennis had genomen van de inhoud van die rapporten, dat voor geen van de fracties van deze Tweede Kamer aanleiding is geweest om het stemgedrag aan te passen. Het signaal dat het nog beter ging met het terugdringen van het ziekteverzuim, dan wij hadden verwacht en dat wij de prognoses veel sneller haalden, was voor mij geen reden om te zeggen: dan hebben wij verder niets nodig. Dat was voor mij een signaal om te zeggen: wij zijn op de goede weg.

De **voorzitter**: Zo ging het ook in de ambtelijke staf van die maandagmorgen? Vertelt u eens hoe u daar duidelijk werd gemaakt dat die rapporten eraan kwamen.

De heer **Linschoten**: Dat was een mededeling van de directeur-generaal, mevrouw Mulock Houwer, die vrijdagmiddag naar aanleiding van het gesprek van 17 november tussen de directeuren van mijn departement en de directeuren van het college van toezicht, had gehoord dat die rapporten eraan kwamen. Dat is die vrijdagmiddag doorgegeven aan de directeur-generaal in het kader van het voorbereiden van de SAL-

rapportage, dat is onze stafvergadering van iedere maandagochtend. De directeur-generaal heeft er die maandagochtend melding van gemaakt dat er op redelijk korte termijn evaluaties van het TZ/Arbo-begeuren aan zaten te komen.

De **voorzitter**: Daar wordt dan een gesprek over gevoerd in die SAL, dat zich als volgt laat samenvatten. Uitgerekend nu komt het college van toezicht met rapporten die aangeven dat het ziekteverzuim scherper daalt dan geraamd. Daarover moet overleg plaatsvinden, vooraf met de staatssecretaris. Zo'n samenvatting wordt gemaakt naar aanleiding van het gesprek.

De heer **Linschoten**: Natuurlijk. Stelt u zich voor dat ik die dinsdagmiddag in de Kamer de WULBZ behandelend, geconfronteerd zou worden met een rapport van het college van toezicht, uitgerekend op dat punt, zonder dat ik iets wist van het verschijnen van die rapporten. Dat zou in de bestuurlijke omgangsvormen natuurlijk absoluut not done zijn. Kijk, het college van toezicht mag ieder rapport uitbrengen waarvoor het meent de verantwoordelijkheid te moeten dragen. Maar met het oog op de bestuurlijke omgangsvormen ligt het niet alleen voor de hand, maar is het ook noodzakelijk dat je elkaar daarover van tevoren informeert. Dus het leidde tot een reactie, tot irritatie dat men hoorde dat de rapporten eraan kwamen, maar dat men eigenlijk nergens van afwist, anders dan dat zij ongeveer tegen het einde van het jaar zouden verschijnen.

De **voorzitter**: Maar de irritatie betreft het gebrek aan overleg. Dus de zinsnede "uitgerekend dezer dagen" moet niet zo gelezen worden dat daardoor irritatie wordt opgeroepen. Ik bedoel dus het tijdstip.

De heer **Linschoten**: Niet als u denkt dat het iets te maken heeft met de inhoud van de rapporten en het feit dat de Ziektewet zou worden behandeld. Voor zover er sprake was van een lichte vorm van irritatie – dat moet ik inderdaad bevestigen – had dat te maken met het feit dat er aangekondigd werd dat die rapporten eraan kwamen op korte termijn, terwijl wij eigenlijk nergens van af wisten.

De **voorzitter**: Een beter verslag zou zijn geweest: zonder overleg komt het CTSV met rapporten waar wij belangstelling voor hebben. Was dat een betere samenvatting geweest van het besprokene?

De heer **Linschoten**: Stel dat het college voornemens was een dag voor de behandeling van de Ziektewet in de Tweede Kamer haar ziekte-rapporten te publiceren, dan had ik daar niets op tegen gehad, maar dan was het bestuurlijk wel netjes geweest als men het mij die week van tevoren gezegd had. Dan had ik mij daarop kunnen voorbereiden. Het spreekt vanzelf dat wij ons op het departement op geen enkele manier bemoeien met de inhoud van die rapporten en ook niet met het tijdstip waarop het college ze wil uitbrengen. Maar het is wel bestuurlijk netjes om elkaar te informeren over de te volgen procedure.

De **voorzitter**: Dus het feit dat er staat "uitgerekend dezer dagen" en "het effect is groter dan geraamd" betreft geen irritatie over het tijdstip van verschijnen van de rapporten en de inhoud van de rapporten? Het staat er wat ongelukkig.

De heer **Linschoten**: Ik denk dat degene die het verslag geschreven heeft en luistert naar deze discussie zich nu afvraagt op welke manier woorden in een verslag kunnen leiden tot mogelijke conclusies, zonder dat het ooit de bedoeling is geweest. Nee, het had echt te maken met de manier waarop je met elkaar omgaat. Ik zou ook behoorlijk geïrriteerd zijn geweest als ik tijdens het debat in de Kamer over de Ziektewet ineens werd geconfronteerd met een rapport van het college van toezicht, waarvan ik absoluut niet wist dat het zou komen. Maar de inhoud van dat rapport is de verantwoordelijkheid van het college. Dat mag het college ook publiceren op het moment waarop het klaar is, het moment waarop het de verantwoordelijkheid daarvoor kan dragen. Maar het moet ons wel informeren. Dat is logisch.

De **voorzitter**: Dan bent u 's morgens geïrriteerd over het feit dat men die dagen, zonder enig overleg, rapporten wil publiceren waarmee u mogelijkwijs, zonder daar kennis van te hebben genomen, in het

debat wordt geconfronteerd. Heb ik het zo goed samengevat?

De heer **Linschoten**: Ik hoef over die rapporten geen overleg te hebben, maar als het college van mening is dat er een dag voor het debat over de Ziektewet in de Kamer rapporten over de Ziektewet moeten verschijnen, dan moet het college mij daarover informeren. Niet over de inhoud, maar wel over het feit dat zij eraan komen.

De **voorzitter**: Maar goed, er wordt gezegd dat de rapporten eraan komen. Dan heeft u 's middags een overleg met de woordvoerders in de Kamer, mevrouw Adelmund, mevrouw Schimmel en de heer Van Hoof. Eén van hen informeert bij u: er gaan geruchten over rapporten die eraan komen; weet u iets van die rapporten af? Dan is ons meegedeeld dat u hebt gezegd: ja, ik heb er iets van gehoord, maar het duurt nog wel een paar weken voordat ze komen. Hoe verhoudt zich de uitspraak "het duurt nog wel een paar weken voordat ze komen" tot de irritatie 's morgens in het overleg in de SAL dat ze één dezer dagen, zonder overleg, voor het debat zullen verschijnen?

De heer **Linschoten**: Ik heb helemaal geen herinnering van een tijdsaanduiding die ik zou hebben gegeven in dat gesprek, omdat ik op dat moment zelf ook met de vraag zat of die rapporten er nu wel of niet aan kwamen. Ik heb bij verschillende gelegenheden al aangegeven dat ik die maandagmiddag ook geconfronteerd werd met vragen over die TZ/Arbo-rapporten. Dat kwam wederom aan de orde in dat gesprek met de woordvoerders over de WULBZ in de Tweede Kamer. Maar ik kon hen die maandag nog geen duiding geven van het moment waarop die rapporten zouden komen. Ik heb zelf pas in de loop van die week van de kant van de voorzitter van het collegebestuur begrepen op welke termijn die rapporten op z'n vroegst zouden worden vastgesteld.

De **voorzitter**: Maar het is toeval dat u 's morgens een zekere mate van bozigheid voelde bij de mededeling: ze komen er één dezer dagen aan?

De heer **Linschoten**: Op korte termijn. Ik geloof niet eens dat er is gezegd: één dezer dagen.

De **voorzitter**: Dat staat in het verslag. Dus daar houden wij ons maar aan vast.

De heer **Linschoten**: Wij wisten op dat moment niet precies op welk moment die rapporten zouden komen. Wij wisten dat zij er op korte termijn aan zouden komen.

De **voorzitter**: De directie van het CTSV laat uw ambtenaren weten op die vrijdagmiddag op het CTSV: ze zitten er aan te komen. Mogelijkwijs besluit het bestuur op maandag of dinsdag dat er een streep wordt gezet door het woord "concept".

De heer **Linschoten**: Dat laatste wat u nu toevoegt, dat wist ik niet. Dat staat ook niet in dat verslag.

De **voorzitter**: Nee, maar mevrouw Mulock Houwer was daarover geïnformeerd door de heer Van Loo. De heer Van Loo heeft gezegd: ze komen er één dezer dagen aan. Hij was er ook erg boos over. Hij heeft iets anders gezegd dan u kon weten toen u het debat met de Kamer had. Mevrouw Mulock Houwer doet daar verslag van in de SAL en dat geeft aanleiding tot een verslag waarin staat: één dezer dagen komen ze er aan. 's Middags wordt u daarnaar gevraagd door de woordvoerders en dan zegt u: het duurt een paar weken. Is dat toeval?

De heer **Linschoten**: Ik heb in dat gesprek met die woordvoerders, voor zover ik het mij kan herinneren, geen enkele tijdsaanduiding gegeven. Het enige wat ik tijdens dat gesprek met die woordvoerders heb geweten, was wat mij die morgen in de Staf algemene leiding was gemeld. Niets meer en niets minder.

De **voorzitter**: Maar u kunt zich de uitspraak "het duurt een paar weken" niet meer herinneren?

De heer **Linschoten**: Ik kan mij absoluut niet herinneren dat ik dat gezegd heb. Volgens mij heb ik dat ook niet kunnen zeggen, omdat ik op dat moment dat inzicht nog niet had.

De **voorzitter**: Maar nu iets anders. U weet dat de Kamer grote belangstelling voor die rapporten heeft. Die hebben toch een zekere relevantie voor wat er die week in de Kamer staat te gebeuren. Dat lijkt mij nog zacht uitgedrukt.



De heer **Linschoten**: Dat geldt voor mijzelf overigens ook. Ik was er ook zeer in geïnteresseerd.

De **voorzitter**: Dus dan zoekt het dat ze zo ongeveer klaar zijn, nog los van wat er allemaal aan toeters en bellen qua toekomstvisie en dergelijke aan gehangen wordt. Maar de cijfers zijn toch min of meer bekend. De Kamer heeft grote belangstelling. De woordvoerders laten u blijken dat zij er grote belangstelling voor hebben. 's Morgens in de stafvergadering wordt meegedeeld dat ze er één dezer dagen aan komen en dat ze een geweldig effect vertonen qua resultaten. Had dan ook een houding kunnen zijn: ik zoek zelf contact met het CTSV en als men op een verantwoorde manier de Kamer en mij kan bedienen van relevante cijfers waar het gaat om WULBZ, dan heb ik ze graag?

De heer **Linschoten**: Dat had gekund, maar het lijkt mij niet een echt verstandige houding. Ik vind dat het de verantwoordelijkheid van het college van toezicht is om te bepalen in welk tempo het zijn besluitvorming afrondt. Ik heb mij als staatssecretaris nooit bemoeid met het tempo van werken van het college van toezicht. Ik heb het college nooit gevraagd om iets sneller te doen of om iets langzamer te doen. Dat is de verantwoordelijkheid van het college en ik weet dat het college op een heel ordentelijke manier met zijn besluitvorming omgaat, ook op dat moment. Ik had ook na die SAL-vergadering het idee: we zien wel wanneer die rapporten komen en du moment dat ze er zijn, zullen we ze ook intern op het departement grondig bestuderen en ze niet alleen zo snel mogelijk doorsturen naar de Tweede Kamer, maar ze ook, als het even kan, van een eigen commentaar voorzien.

De **voorzitter**: Dan heeft u dinsdag contact met mevrouw Van Leeuwen. Zij probeert u te bellen. Wat gebeurde er in dat telefoongesprek?

De heer **Linschoten**: Mevrouw Van Leeuwen belde mij 's morgens vroeg op met als eerste insteek dat het verhaal rondom die rapporten wel eens op straat zou kunnen liggen, uitgelekt zou kunnen zijn. Zij vroeg mij of ik persoonlijk over die concepten zou willen beschikken

teneinde te kunnen reageren op mogelijke vragen die daarover aan mijn adres worden gesteld. Ik heb haar toen niet meteen antwoord gegeven, maar ik heb bij mijn medewerkers afgetast of het voor de hand lag dat ik de rapporten met de status "persoonlijk/vertrouwelijk" zou moeten ontvangen, in de wetenschap dat die rapporten nog niet af waren en ook in de wetenschap dat er in de concepten die er lagen nog belangrijke wijzigingen zouden moeten worden aangebracht, zodat het produkt dat ik zou ontvangen niet het eindprodukt zou zijn. Daarover heb ik een aantal mensen geraadpleegd. Ik herinner mij met name een heel indringende discussie met mevrouw Mulock Houwer. Na dat overleg heb ik besloten dat ik onder die voorwaarden, met die status, die rapporten niet zou moeten ontvangen. Ik heb aan de voorzitter van het college laten weten dat ik de rapporten graag wilde hebben, maar pas als ze af waren en als het college van toezicht daarvoor de bestuurlijke verantwoordelijkheid zou nemen. Maar ten eerste was dat niet gebeurd en ten tweede werd mij duidelijk gemaakt dat er nogal het een en ander in belangrijke onderdelen van die rapporten zou moeten worden aangepast, zodat ik geen concepten kreeg waar alleen nog maar formeel over gesproken moest worden en men er vervolgens een stempel op kon zetten. Nee, dat was nog niet het eindprodukt. Tegen die achtergrond heb ik gezegd: nee, wij moeten ons houden aan de ordentelijke en verstandige procedure dat je pas een rapport van het CTSV als zodanig accepteert, zeker als staatssecretaris, als het CTSV daar zelf de bestuurlijke verantwoordelijkheid voor heeft genomen en niet eerder.

De **voorzitter**: U zegt: wij moeten ons ook als departement niet bemoeien met de procesgang, noch qua inhoud noch qua tijd.

De heer **Linschoten**: Zeker niet in het voorkomende geval. Ik zou mij kunnen voorstellen dat een staatssecretaris van Sociale Zaken zorgen heeft omtrent het tempo waarin een bepaald onderzoek dat is aangekondigd, wordt uitgevoerd. Je stelt dat dan tijdens een bestuurlijk overleg aan de orde, maar zeker niet in die fase.

De **voorzitter**: Op 5 februari 1996

wordt er in de SAL een opdracht aan het CTSV gewisseld, door mevrouw Mulock Houwer gegeven, dat voortaan vooraf nauwgezet de rapportage Ziekteverzuim moet worden besproken en beoordeeld. Hoe moet ik dat duiden?

De heer **Linschoten**: Hoe u dat moet duiden? Precies zoals het er staat.

De **voorzitter**: Hoe moet ik dat duiden in het licht van: wij bemoeien ons niet met de inhoud en het tijdpad van de rapporten van het CTSV?

De heer **Linschoten**: Natuurlijk bemoeien wij ons daar niet mee. Het CTSV heeft zijn eigen verantwoordelijkheid. Het departement, ook minister en staatssecretaris, heeft ook haar eigen verantwoordelijkheid. Die verantwoordelijkheden moeten helder worden onderscheiden. Je zult je daaraan moeten houden. Die verantwoordelijkheden en die onderlinge verhouding verklaren een heleboel van dit soort zaken.

De **voorzitter**: Ik lees hier een beetje in dat in de toekomst het CTSV geacht wordt gevoelige rapporten vooraf te bespreken met het departement.

De heer **Linschoten**: In de zin van informeren.

De **voorzitter**: U bedoelt: met de rapportage komen als deze klaar is?

De heer **Linschoten**: Ja, in de zin van informeren.

De **voorzitter**: Wij hebben dat iets anders gelezen.

De heer **Linschoten**: Het is niet mijn opvatting dat het departement, de staatssecretaris of zijn medewerkers, in de toekomst invloed zouden moeten gaan uitoefenen op de inhoud van rapporten die door het college van toezicht worden vastgesteld. Ik onderscheid die verantwoordelijkheden heel helder, maar laten we elkaar wel over en weer ordentelijk blijven informeren over de inhoud en procedure van de zaken die ons bezighouden.

De heer **Reitsma**: U hebt nu uitvoerig toegelicht wat er de twintigste 's morgens op uw departement gebeurd is en wat er

's middags met de woordvoerders gebeurd is. De volgende dag heeft er een uitvoerig telefoongesprek plaatsgevonden met mevrouw Van Leeuwen. Vervolgens gaat u er uitvoerig met mevrouw Mulock Houwer over praten of u de rapporten wel of niet persoonlijk in ontvangst zult nemen. U krijgt een advies van mevrouw Mulock Houwer. Vervolgens wordt mevrouw Mulock Houwer op dezelfde dag door mevrouw Van Leeuwen op de hoogte gesteld van het feit dat de A4'tjes op het departement zijn. De dag daarop, de tweeëntwintigste, geeft u in het kamerdebat een signaaltje af dat u mogelijk uit de media hebt vernomen dat er iets aan de hand zou kunnen zijn met rapporten. U hebt daar later een andere lezing aan gegeven. Vindt u het geloofwaardig dat u op 22 november die uitspraak in de Kamer doet?

De heer **Linschoten**: Vindt u het geloofwaardig om die vraag nu wederom aan mij te stellen? Ik heb precies aangegeven hoe het gegaan is. Op het moment dat je een vraag krijgt op dit punt en enkele maanden daarna gedetailleerd moet aangeven wat je op 20, 21 en 22 november precies hebt vernomen, is dat wel eens ingewikkeld, mijnheer Reitsma. Ik kan u verzekeren dat ik nu, nadat wij alles nog eens goed op een rij hebben gezet, de agenda erbij hebben genomen en precies gekeken wie wat heeft gedaan, een redelijk perfect beeld hebben van hoe het allemaal verliep. Toen ik u het antwoord op die vraag gaf, heb ik naar eer en geweten dat signaal weergegeven. Achteraf blijkt dat ik daar een paar dagen naast heb gezeten. Dat mag u mij aanrekenen. Het zij zo. Maar we hebben deze informatie al een paar keer gewisseld.

De **voorzitter**: Ik heb nog een vraag op het punt van eer en geweten. U heeft in de Kamer gezegd dat u zich niet kunt voorstellen dat de houding, de signalen van het departement, ook maar enige invloed hebben gehad op het op dat moment wel of niet uitbrengen van de rapporten. Directeuren van het CTSV hebben hier verklaard dat de krachtige bewoordingen waarin de heer Van Loo zich uitsprak toen hij van de komst van de rapporten vernam, tot een geweldige schrikreactie hebben

geleid bij het bestuur. Deze schrikreactie was zodanig dat de versnelling waar sprake van was, onmiddellijk is teruggebracht naar: Laat ons rustiger aandoen en contact zoeken met de staatssecretaris. Mevrouw Mulock Houwer en ik geloof ook de heer Van Loo hebben hier vorige week gezegd dat zij zich kunnen voorstellen dat deze uitstraling, die houding van het departement heeft bijgedragen aan het niet publiceren van de rapporten. Hoe kijkt u tegen die uitspraak aan?

De heer **Linschoten**: Zij hebben het geformuleerd in de zin van: dat zou hebben gekund. Ik moet vaststellen dat dat feitelijk niet het geval is. In welke zin zou het hebben gekund? Stelt u zich voor dat de heer Czyzewski in opdracht van zijn bestuur, want zo hoort dat natuurlijk te gaan in ordentelijke verhoudingen binnen een organisatie, dat signaal afgegeven had aan mijn medewerkers met de bedoeling dat die medewerkers dat acuut naar mij zouden doorseinen. Stel dat er vervolgens tijdens dat gesprek met krachttermen wordt gereageerd en de heer Czyzewski meteen zijn voorzitter opbelt, wat ook voor de hand zou hebben gelegen. Stel dat die voorzitter het ondanks die opdracht aan de heer Czyzewski dan niet meer zou hebben aangedurfd omdat dan "de pleuris uit zou breken en wat gaat er dan gebeuren in dat bestuurlijke overleg", dan had dat invloed gehad. Ik stel echter vast dat de heer Czyzewski dat daar zonder zijn eigen bestuur te informeren als een soort losse flodder heeft afgeschoten. Hij heeft vervolgens noch die vrijdagavond, noch zaterdag, noch maandagochtend aan het begin van de vergadering zijn eigen bestuur hierover geïnformeerd. En op het moment dat er naar gevraagd wordt, vertelt hij in ieder geval ook niet over de krachttermen. Ik moet dan vaststellen dat die krachttermen dus feitelijk geen invloed hebben gehad. Ik wist dat ook op het moment dat ik het in de Tweede Kamer zei, omdat ik op 29 februari van dit jaar een brief heb gekregen van mevrouw Van Leeuwen, waarin zij mij schrijft pas sinds enkele dagen of weken op de hoogte te zijn van die krachttermen, nadat zij daar in de media mee geconfronteerd was. Ik kan u verzekeren dat dat ook zo ongeveer het eerste moment is geweest,

waarop ik ermee geconfronteerd werd. Met andere woorden: ik kon ook op dat punt naar eer en geweten zeggen...

De **voorzitter**: U hoeft niet te antwoorden op wat er bij het CTSV allemaal is gebeurd. Ik ben meer geïnteresseerd in wat er bij het departement is gebeurd. De heer Van Loo zegt in stevige termen: "Tsjonge, tsjonge, als dat eraan zit te komen, gebeurt er van alles."

De heer **Linschoten**: Hij zat er niet ver naast. Stelt u zich voor dat het college van toezicht, dus niet de heer Czyzewski in zijn eentje, had besloten om niets tegen de staatssecretaris te zeggen en een paar uur voordat het debat begint een rapport te publiceren. De staatssecretaris had dan geen tijd gehad om zich hierop te prepareren. Als ik op zo'n manier overvallen zou zijn door het college van toezicht, zou ik dat met hen besproken hebben op het daaropvolgende bestuurlijk overleg. En als degenen die daarbij hadden gezeten u hadden moeten antwoorden op de vraag wat daar precies gebeurd was, dan zouden zij naar alle waarschijnlijkheid met een verklaring zijn gekomen die redelijk dicht in de buurt ligt van de kwalificatie van de heer Van Loo. U kunt zich dat toch voorstellen, mag ik aannemen?

De **voorzitter**: Ik kan mij heel veel voorstellen.

De heer **Linschoten**: We gaan er toch van uit dat we in dit land op een ordentelijke manier goede bestuurlijke verhoudingen met elkaar willen hebben. Ik ben dan ook heel blij dat ik vandaag in de gesprekken die u heeft gehad, heb gehoord dat dit absoluut niets te maken heeft gehad met de manier van optreden van het college van toezicht zelf en dat ook zij niet op de hoogte waren van deze losse flodders van een van hun directeuren.

De **voorzitter**: Hier doen verschillende verhalen de ronde over, maar het is aan ons om daar een oordeel over te geven.

De heer **Linschoten**: U zegt: er doen verschillende verhalen de ronde.

De **voorzitter**: Er doen verschillende verhalen de ronde over de vraag of het college van toezicht was

geïnformeerd over de oorlogsverklaring van de heer Van Loo. Dat heeft u waarschijnlijk ook meegekregen.

De heer **Linschoten**: Jazeker.

De **voorzitter**: Ik stel dat vast.

De heer **Linschoten**: Dat is ook de reden waarom ik het op deze manier zeg. Er is door de Kamer een vraag aan mij gesteld. Ik heb deze beantwoord, gebaseerd op de zeer indringende verklaring die ik op dat punt zelf van het college had. Die werd vandaag bevestigd. Zeker in de verhouding naar de Kamer toe, moet ik afgaan op hetgeen het college van toezicht mij als staatssecretaris rapporteert.

De **voorzitter**: Mijnheer Linschoten, het is bijna tien voor vijf. Ik laat hier vandaag niemand gaan zonder hem of haar de gelegenheid te geven nog in een enkele slotzin iets tegen de commissie te zeggen. Zouden we een vraag vergeten zijn te stellen, dan kunt u deze alsnog beantwoorden.

De heer **Linschoten**: Nee, voorzitter. Er valt over dit thema natuurlijk nog veel en veel meer te vertellen. Mijn conclusie van het hele verhaal is de brief die ik aan de Kamer heb gestuurd op het punt van het toezicht, en het voorstel dat ik aan de Kamer doe over het post-NOSV-tijdperk. Ik hoop daar dit najaar, een stuk wijzer geworden door wat deze CTSV-ervaringen hebben gebracht, met de Kamer indringend van gedachten over te wisselen. Ik doe dit met het oog op de definitieve en dan structurele situatie van de Organisatiewet sociale verzekeringen.

De **voorzitter**: Het gaat dan dus over de inhoud. Ik dank u voor uw komst.

Sluiting 16.50 uur

# Verslag van het openbare gesprek in het kader van de werkzaamheden van de Tijdelijke onderzoekscommissie CTSV op maandag 10 juni 1996 in het gebouw van de Tweede Kamer der Staten-Generaal te Den Haag

maandag 10 juni 1996

Aanvang 17.00 uur

Geprek 15

**Gesproken wordt met de heer Melkert**

**Voorzitter: Van Zijl**

Aanwezig zijn voorts de leden van de commissie: Van Dijke, Klein Molekamp, Reitsma, Sipkes en Van Walsem, alsmede mevrouw Pe (griffier)

De **voorzitter**: Mijnheer Melkert, het is mij bekend met hoeveel plezier u bij het voetbal had willen zitten. Dat geldt ongetwijfeld voor meerderen onder ons. Laten wij kijken of wij dit gesprek op een verantwoorde wijze zo voortvarend mogelijk kunnen beginnen en eindigen.

Mevrouw Sipkes zal de vragen aan u stellen, waarbij ik het af en toe overneem.

Mevrouw **Sipkes**: Kunt u ons helder maken op welke wijze de taken tussen u en de staatssecretaris zijn geregeld, zowel formeel als in de praktijk?

De heer **Melkert**: Formeel is het in de Staatscourant betrekkelijk overzichtelijk al bij het eerste aantreden aangegeven. Dat betreft het gebruikelijk functioneren tussen minister en staatssecretaris. In mijn woorden – dat ligt in het verlengde van geldend staatsrecht – heeft dat te maken met een politieke verlichting die de staatssecretaris aanbrengt ten opzichte van het takenpakket van de minister, met een eigen verantwoordingslijn naar de Kamer. Daarbij is voor de minister aan de orde hetgeen ik zou willen noemen: een marginale toetsing binnen een eenmaal gesteld kader; het regeerakkoord, regeringsverklaring of wat dan ook. Je bent en blijft uiteindelijk

politiek aanspreekbaar op het eindresultaat. Dat is de formele kant. De portefeuille van onze voorgangers is voortgezet, behalve de switch tussen bijstand en arbeidsomstandigheden.

Materieel hebben wij een open werkverhouding tot stand gebracht. Dat is vanaf het begin enigszins aftasten. Maar wij zijn ons beiden zeer bewust geweest van de politieke kant van ons opereren en functioneren en dus ook van de noodzaak om zo goed mogelijk op de hoogte te zijn van elkaars reilen en zeilen en van relevante beslissingen die worden genomen. Je moet natuurlijk wel voorkomen dat je elkaars werk dupliceert. Het zou trouwens ook fysiek niet in de rede liggen om dat na te streven.

Mevrouw **Sipkes**: U krijgt beiden alle stukken te zien, als het om besluitvorming gaat? U kijkt daar beiden naar? Of verstaat u dat niet onder marginale toetsing?

De heer **Melkert**: Het gaat om het merendeel der stukken. Dat is de overigens voorspelbare praktijk die zich eerst na verloop van enige tijd gezet heeft. Het was in het begin nog niet helemaal helder hoe dat liep, maar ik heb mij daar enkele malen "tegenaan bemoeid" en dat loopt inmiddels naar behoren.

Mevrouw **Sipkes**: Een van de allereerste zaken waar dit kabinet voor kwam te staan, is het verdere traject van de NOSV. De wet moest nog door de Eerste Kamer geloodst worden. Was voor u helder wat deze wet precies behelsde?

De heer **Melkert**: Op hoofdlijnen. Ik ontleende die kennis ook aan mijn

functioneren in de fractie van de Tweede Kamer tot aan de afronding van de kabinetsformatie. Het feit dat de NOSV als een niet-controversiële wet was afgehandeld door de Tweede Kamer...

Mevrouw **Sipkes**: Hoe bedoelt u dat?

De heer **Melkert**: De wet stond op het lijstje van wetten die gewoon doorgang konden vinden, ondanks dat de verkiezingen enzovoorts er aan kwamen.

Mevrouw **Sipkes**: Vervolgens vond de Eerste Kamer dat de wet niet in de demissionaire periode mocht worden behandeld.

De heer **Melkert**: Dat lag bij de Eerste Kamer en was ook tegen de zin van staatssecretaris Wallage, die zich destijds heeft ingespannen om de wet nog voor de zomer af te ronden. Het was een gegeven bij de start van onze werkzaamheden in augustus dat dit het najaar zou worden.

Mevrouw **Sipkes**: Was het helder wat er na 1 januari precies ging veranderen? Was het voor u duidelijk wat bijvoorbeeld onder onafhankelijk toezicht verstaan moest worden? Was dat wat u betreft, alleen onafhankelijk van de sociale partners of ook van het departement?

De heer **Melkert**: In de eerste plaats was het voor de wetgever helder, want zo was die wet tot stand gekomen en niet alleen in 1994. Dat punt gaat al terug tot 1991, naar een motie van de heer Buurmeijer. Sindsdien is eigenlijk de onafhankelijkheid van het toezicht voortdurend

aan de orde geweest en uiteindelijk ook in de wet terechtgekomen. Tegelijkertijd hebben wij vrij vroeg in de periode nadat wij waren aangetreden ons ervan vergewist dat er een implementatietraject in gang was gezet. Dat was medio het jaar aangevangen. Dat betekent dat er werd toegewerkt naar de implementatie van die wet per 1 januari, met alle richtingen die volgens mij redelijk duidelijk in de wet vastliggen. Maar doordat die onafhankelijkheid, het apart functioneren van een toezichtorgaan, nieuw was ingericht, zou dat een aantal vragen met zich brengen. Dat is echter niet iets om zenuwachtig van te worden, want ik ken geen wet waarvan op de eerste dag van implementatie precies vaststaat hoe de voornemens die de wetgever in de wet heeft neergelegd, in de praktijk zullen worden gerealiseerd. Dat is nu juist de uitdaging van besturen.

Mevrouw **Sipkes**: Ik kan mij voorstellen dat het een uitdaging is. Deze wet was twee jaar van kracht. Op 1 januari 1995 is er sprake van een overgangssituatie. Het moest dus wel helder zijn, als u dat zegt. Ik stel nogmaals de vraag of dat onafhankelijk van de sociale partners was of nadrukkelijk ook onafhankelijk van het departement. Dat is het afgelopen jaar nogal een discussiepunt geweest.

De heer **Melkert**: Dat zijn twee verschillende dingen. De onafhankelijkheid van sociale partners was evident, want de structuur van het CTSV ten opzichte van die van de Sociale verzekeringsraad was met name op dit punt markant anders. De onafhankelijkheid ten opzichte van de minister is van een andere aard, omdat het CTSV als zelfstandig bestuursorgaan wel onder de ministeriële verantwoordelijkheid blijft opereren. Daarbij is dus in het kader van de inmiddels redelijk bekende ZBO-discussie sprake van het soort van delegatie waarover kabinet en Kamer nog niet zijn uitgesproken met elkaar. In zoverre er dus vragen zijn over de wijze waarop de onafhankelijkheid van het CTSV zou moeten worden gezien, zijn die ook onderdeel van een bredere discussie over de verhouding tussen regering en zelfstandige bestuursorganen. Men weet, dat die discussie nog volop loopt en dat het kabinet binnenkort met nadere

voorstellen over de aanwijzingsregels komt, de aanwijzingen.

Mevrouw **Sipkes**: De discussie over een ZBO loopt nog volop, zegt u. Toch ging er een CTSV van start als ware het een ZBO. Hoe kijkt u aan tegen de ministeriële verantwoordelijkheid bij een ZBO?

De heer **Melkert**: Niet "als ware het" een ZBO, het is een ZBO.

Mevrouw **Sipkes**: Zo is dit bij de behandeling in de Kamer genoemd. U geeft met deze toevoeging aan dat u het CTSV als een ZBO beschouwt.

De heer **Melkert**: Staatssecretaris Wallage heeft dat destijds zo gezegd. Ik kan mij ook wel voorstellen waarom hij dat zo zei, omdat het hele denken over zelfstandige bestuursorganen in ontwikkeling was en pas daarna meer is geconcretiseerd. Het lijkt mij helder dat het hier om een zelfstandig bestuursorgaan gaat. Ik moet daar in één adem aan toevoegen dat die hele discussie over zelfstandige bestuursorganen op zijn minst laat zien dat er een grote variëteit is, ieder met een eigen plaatsbepaling, maar met één gemeenschappelijk kenmerk, namelijk dat zij vallen onder de ministeriële verantwoordelijkheid. Vervolgens moet bekeken worden wat daarbinnen is gedelegeerd. Volgens mij is een sleutelwoord daarbij: de afstand in het dagelijks functioneren die daarbij aan de orde is. Die schept, op een bepaalde manier in de wet vastgelegd, een verhouding tussen minister, in zijn verantwoordelijkheid, en het reilen en zeilen van het desbetreffende zelfstandige bestuursorgaan.

De **voorzitter**: Heeft u met de kennis van nu het gevoel dat de verantwoordelijkheidsverdeling bij dit toezichtorgaan, dat toezicht houdt op publieke taken, in de wet goed is geregeld?

De heer **Melkert**: Ik geloof dat de wet in ieder geval een basis heeft geschapen, die het de moeite waard maakte en maakt om op basis daarvan een aantal jaren te proberen, te bezien hoe die toezichtstructuur functioneert. Je moet vreselijk voorzichtig zijn om bij alle veranderingen die de afgelopen jaren zijn geïntroduceerd, na een of anderhalf jaar te zeggen: dat hadden

wij toch niet zo goed bedacht; laten wij het nu maar wat anders gaan doen. Dat heeft echt z'n tijd nodig om zich te zetten.

Dat neemt niet weg dat je ook gaande de rit, voordat je tot een wat meer alomvattende evaluatie komt, best een aantal dingen kunt aanpassen. Die elementen hebben wij bijvoorbeeld ook in de recente brief van 23 april genoemd. Maar op hoofdlijnen zie ik geen reden, ook niet met wat wij inmiddels weten, om tot de conclusie te komen: dat heeft de wetgever in zijn wijsheid van overigens nog maar twee jaar geleden helemaal verkeerd gezien. Daarbij gaf het ook nog wat vertrouwen dat de Kamer zelf ook een Project uitvoering sociale verzekeringen had ingesteld om gaande de rit te monitoren hoe de uitvoering zou plaatsvinden. Daar hebben wij in oktober ook nog een keer een gesprek over gehad. Dan kun je dus stapje voor stapje beoordelen hoe dat in de praktijk gaat. Als er aanleiding toe is, kun je aanpassingen overwegen.

Ik waarschuw echter zeer tegen overhaaste veranderingen, waar er zeer vergaande veranderingen in die structuur zijn aangebracht. Je moet een zekere "zetting", een zekere rust aan alle betrokkenen gunnen om zich in nieuwe omstandigheden, in een nieuwe positionering ten opzichte van elkaar te vinden. Dat hebben wij dus ook besproken in dat overleg met u op 25 oktober.

Als u mij toestaat, heb ik op dat punt overigens nog een vraag. Is het niet mogelijk om het verslag van die bijeenkomst ook openbaar te maken? De staatssecretaris en ik hebben dat als een belangrijk overleg gezien, waar veel punten die nu ook aan de orde zijn, zijn besproken. Wij kregen in een eerder stadium, toen de staatssecretaris het nodig had voor zijn debat in maart, van kamervoorzitter Deetman nul op het rekest om de band zelfs maar te kunnen beluisteren. Maar nu het onderzoek is ingesteld, ligt dat anders. Wij hebben de band mogen beluisteren. Het lijkt mij goed om die band vrij te geven. Er staat namelijk geen onvertogen woord op. En zelfs al zou er een onvertogen woord op staan, dan zou het misschien nog leuker zijn. Het lijkt mij goed om een verslag daarvan te maken. Dan zie je namelijk het voortschrijdend proces van die discussie die kabinet en Kamer met elkaar voeren, en terecht!

Immers, de wet is één, dat staat dan op papier, maar wat er vervolgens in de praktijk gebeurt, roept steeds weer nieuwe vragen op, dingen die verder ingericht moeten worden, nieuwe verhoudingen die moeten worden neergezet. Het is dus ook goed om daar een voortschrijdend proces van te maken. Met name naar aanleiding van de brief van 23 april zal het ongetwijfeld, althans wat ons betreft, in de rede liggen om op die eerste ervaringen terug te grijpen om te bezien wat je nu dan zou moeten kunnen of willen veranderen.

Mevrouw **Sipkes**: Ik wil even ingaan op uw vraag over de band. Er zal worden uitgezocht of dat wel of niet kan.

De **voorzitter**: Uw verzoek is helder, maar nu niet aan de orde.

De heer **Melkert**: Maar daar hoor ik nog wel iets over?

Mevrouw **Sipkes**: U zegt: er is een wet, dat moet in de praktijk verder gaan, dat ontwikkelt zich en daar moeten alle partners aan wennen. Het probleem is wel dat de wet van kracht werd op 1 januari 1995 en dat er in die periode dingen fors mis zijn gegaan. Anders zouden wij hier immers niet zitten. Een van de opdrachten is toch ook om na te gaan in hoeverre die wet onhelder was. Een van de punten uit die wet is het sturend toezicht houden. "Sturend toezicht houden" is een nieuw begrip. Onderdeel daarvan is het vernietigen van uitvoeringsbesluiten die in strijd zijn met de wet. Dat is het zogenaamde contra legem. De taakopvatting die het bestuur hierbij huldigde, dat contra legem in principe niet mocht, heeft voor nogal wat spanningen gezorgd met het veld. Die zouden dus een kiem van een conflict kunnen zijn. Ziet u hier een bepaald spanningsveld tussen juist de positie van het toezichtorgaan, die van de wetgever van Sociale Zaken aan de andere kant en het feit dat er veel ten aanzien van contra legem op het bordje van de toezichthouder gelegd wordt?

De heer **Melkert**: U zegt nu wel veel in één vraag. Eerst zegt u: er is een aantal dingen misgegaan. Dat is dan kennelijk voor u reeds vaststaand, voor mij is dat nog niet vaststaand als je het zo zegt.

Mevrouw **Sipkes**: Nee, even voor de helderheid: wij zijn ingesteld omdat er een aantal dingen misgegaan zijn. Het is onze taak om te kijken wat er nu precies misgegaan is. Een van de vragen is ook: lag het in eerste instantie misschien aan de wet?

De heer **Melkert**: Maar het is mij niet duidelijk waar u het over heeft als u zegt: het is misgegaan. Waar heeft u het dan precies over?

Mevrouw **Sipkes**: Over het feit dat wij al zeven à acht weken bezig zijn met een bepaalde opdracht. Dat is natuurlijk niet omdat er in de afgelopen periode allemaal dingen vloeiend gelopen zijn. Misschien komen wij daar straks achter.

De heer **Melkert**: Daar komen wij misschien later in het gesprek nog wel op terug. Maar het is wel belangrijk om een zekere precisering te krijgen, zeker als je het hebt, vanuit het vertrekpunt van de wet, over wat er dan is misgegaan. Dat is nog wat anders dan de vraag, hoe personen daarin opereren en wat er verder gebeurt. Maar "het is misgegaan". Goed, daar komen wij dan misschien nog wel op terug.

De **voorzitter**: Dit is geen bezigheidstherapie, noch voor ons noch voor u waarschijnlijk.

De heer **Melkert**: Nee.

De **voorzitter**: Er is iets aan de hand bij het CTSV. De Kamer heeft besloten om daar onderzoek naar te doen. Wij bekijken dat vanuit de breedte om te bezien of mogelijkere wijs in het begin al kiemen zijn gelegd die hebben geleid tot wat naderhand toch, hoe je het wendt of keert, is misgegaan. Als u zegt dat u betwijfelt of er iets is misgegaan, dan doet u onrecht aan wat wij hier aan het doen zijn.

De heer **Melkert**: Nee, maar het is zo moeilijk om de vraag te duiden als die zo wordt ingeleid. Maar goed, ik zal op de vraag ingaan. Dan is het tweede element het sturend toezicht. U zegt: dat is nieuw. Ja, dat is nieuw in de wet, nieuw door de wetgever bedoeld, door de wetgever van instrumenten voorzien. Daar is dan ooit nog eens – ik dacht in de memorie van toelichting – de noemer "sturend toezicht" op geplakt. Nou ja, dat is het dan. Maar

die instrumenten zijn duidelijk. Een van die instrumenten noemt u: het vernietigen van besluiten. Daar is het CTSV mee aan de slag gegaan. Dat is een aantal malen voorgekomen. Men heeft al in een vrij vroeg stadium aangegeven hoe men zich meende te moeten opstellen op dat punt. Dat lag volkomen binnen de competentie en de opdracht van het CTSV in de wet.

Mevrouw **Sipkes**: Dat klopt inderdaad. Tegelijkertijd kun je zeggen dat door de aanwijzingsbevoegdheid die de wet ook geeft aan de minister, dit beleid van het CTSV uitgehold zou kunnen worden. Dat is al eerder gezegd. Die onduidelijkheid is al eerder aangehaald. Aan de ene kant moet het CTSV toezien op contra legem-beleid, dat keurt het niet goed, maar aan de andere kant kan de minister dat altijd overrulen. Is het dan correct om dat zo neer te leggen?

De heer **Melkert**: U vraagt mij of dat correct is. Ik weet niet of u dat mij zo moet vragen. Bewindslieden treden aan. Er is een wet die nota bene net aangenomen is. Dan ga je met dat wettelijk instrumentarium aan de slag, tenzij je daar overwegende bezwaren tegen zou hebben, tenzij je van vooraf aan zou denken: dat kan helemaal niet.

Ik ben het wel met u eens dat er een zekere spanning in die structuur zit. Dat hoeft overigens geen ongezone spanning te zijn. Immers, zou je die niet hebben, dan zou je bijvoorbeeld een onafhankelijk toezichtorgaan kunnen hebben dat gewoon een signalement zou kunnen geven. Dat signalement zou dan naar de minister komen en de minister moet vervolgens zien of hij er wel of niet iets mee doet. Dat is overigens ook een heel denkbaar model. Laten wij daar geen misverstand over hebben! Maar het betekent wel dat de minister ook weer een stuk van het toezichtwerk moet doen waarvoor het orgaan nu juist is ingesteld. Immers, je kunt niet alleen maar op externe signalementen afgaan.

Hier is er dus voor gekozen om niet alleen te signaleren maar ook te sanctioneren, zij het dat dit sanctioneren ook een keer ophoudt. Je kunt dus vaststellen, zoals ook is gebeurd door het CTSV, dat er iets contra legem geschiedt. En dan zal de volgende stap bij de minister

respectievelijk de staatssecretaris liggen om daar consequenties aan te verbinden, als het CTSV zelf niet over de instrumenten beschikt om iets naders af te dwingen. Daar hebben wij dus ook voorbeelden van gezien.

De **voorzitter**: U doet een beetje alsof wij u iets verwijten in dezen. Dat doen wij dus niet. U bent gewoon aan de slag gegaan met de wet zoals die er lag. Velen van ons waren betrokken bij het "ja" zeggen tegen dat wetsvoorstel. Maar het zijn niet de geringste mensen in het veld – de heer Buurmeijer ook met zijn verleden in dit dossier, uw ambtsvoorganger De Vries vanuit de kennis van het veld, maar ook iemand als Scheltema met kennis van verantwoordelijkheidsverdeling – die zeggen: is het nu wel zo wijs om dat sturende element te laten bij de toezichthouder, zeker waar wij hier praten over toezicht op publieke taken, waar de minister altijd eindverantwoordelijk is? Daarover communiceren wij met elkaar.

De heer **Melkert**: Nogmaals, ik sta volkomen open voor die discussie. Ik vind ook de argumenten van de mensen waarnaar u verwijst, zeker de moeite van het overwegen waard. Maar daar staat wel het volgende tegenover. Als ik nu dat voorbeeld van contra legem neem, dan is er op zichzelf echt wel iets voor te zeggen dat een op afstand van de minister opererende instantie vaststelt of iets volgens of tegen de wet in gebeurt. Immers, in de politieke praktijk, in de praktijk van alledag, is het, denk ik, een stuk moeilijker voor een minister zelf, die tegelijkertijd met verschillende petten en belangen bezig kan zijn, om vast te stellen dat er iets contra legem gebeurt. Daar kunnen altijd elementen insluipen van een zekere subjectieve weging: wat gebeurt er en wanneer is iets contra legem? Een wat op afstand functionerend orgaan kan het op zichzelf makkelijker constateren. Dat is een belangrijk gegeven, zowel voor de bewindsman als voor de Kamer die er allebei op moeten toezien dat aan de bedoelingen van de wetgever recht wordt gedaan en dat dus de wet wordt uitgevoerd. Op zichzelf vind ik dat model dus zo gek nog niet.

Waar wel spanning zit – en dat heb ik in het besloten gesprek geproefd in de relaties die zijn

gelegd met Rekenkamer, doelmatigheid en rechtmatigheid – is dat je het hierbij hebt over een ZBO die hoe dan ook onder ministeriële verantwoordelijkheid blijft functioneren en niet over een Hoog College van Staat dat echt onafhankelijk is, van niemand iets hoeft aan te nemen en aan niemand iets hoeft voor te leggen als het om sanctionering gaat. Dat zijn dus twee verschillende dingen. Het staat buiten kijf dat daarin een zekere spanning is gelegen. Maar goed, er is door de wetgever – zelfs als de heer Buurmeijer het er niet op alle punten mee eens was, maar hij heeft het proces natuurlijk ook een beetje aan het rollen gebracht – afgewogen dat dit een structuur zou kunnen zijn. Mij lijkt dat die structuur met wat aanpassingen – zie onze brief van de drieëntwintigste – de moeite van voortzetting waard is, maar ik vind het ook zeer de moeite waard om de discussie verder te voeren en in ieder geval voor de komende jaren wat helderheid te scheppen voor het veld en het CTSV in de verhouding Kamer-kabinet. Alleen pleit ik er wel voor dat er enige stabiliteit in die structuur wordt gebracht. Want hou me ten goede: het gaat niet alleen om het CTSV of om toezicht, maar om alles wat gaande is op het terrein van de sociale verzekeringen. Het is binnen korte tijd ongelooflijk veel en het is niet goed dat elke keer weer keuzes ter discussie worden gesteld die zeer recent zijn gemaakt. Daar heb ik dus wat zorgen over.

De **voorzitter**: Zou het kunnen zijn dat men met de implementatie van de NOSV en het opstarten van het CTSV wat overhaast is geweest, dat wij daaraan de makke te danken hebben van een aantal zaken waarmee wij nu geconfronteerd worden en dat het in die zin nuttig is om in alle rust na te gaan of bepaalde dingen in een verantwoord tempo moeten worden gecorrigeerd?

De heer **Melkert**: Ik denk niet dat het overhaast is geweest. De Tweede Kamer heeft er zich in januari 1994 over uitgesproken. De Eerste Kamer had het voor de zomer kunnen afdoen, maar heeft om haar moverende redenen besloten om dat niet te doen. Ik geloof niet dat het als een krachtdadig eerste optreden van de bewindslieden zou zijn overgekomen als wij naar voren hadden gebracht dat de wil van de Kamer op

dat punt eerst maar eens een jaartje op ijs zou zijn gezet. Bovendien heeft staatssecretaris Linschoten in zijn bijdrage vanmiddag naar mijn gevoel uitstekend aangegeven dat er in de relatie met andere elementen in het veld – TICA voorop maar ook de SVB, kortom de hele regeling van de sociale verzekeringen – sprake zou zijn geweest van een heel moeilijk te hanteren situatie. Ik wijs erop dat de SVR al wist dat hij outgoing was. Dat heeft ook zijn eigen dynamiek. Ik geloof niet dat het verantwoord zou zijn geweest om dat uitstellen. Bij mijn weten is daar door de Kamer nooit om gevraagd of op aangedrongen. Dat is wat anders dan te menen dat op 1 januari alles helemaal klaar staat en dat het vanaf 2 januari perfect marcheert, zeker niet in zo'n fundamenteel gewijzigde structuur. Dat vind ik niets bijzonders, niets om je zenuwachtig over te maken. Je moet alleen het proces wel zodanig managen, ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid, dat het op een redelijke wijze tot de uitvoering van de wet, zoals beoogd door de wetgever, leidt.

Mevrouw **Sipkes**: Laten wij dit onderwerp maar meteen afhandelen. U hebt een paar keer gezegd: er waren allerlei zaken al ingang gezet op het departement. Daar had u alle vertrouwen in. Toch ging men bij datgene wat op het departement werd voorbereid ervan uit dat de wet ingevoerd zou worden in de zomer van 1994.

De heer **Melkert**: Nee, dat de Eerste Kamer het wetsvoorstel zou hebben afgehandeld voor die zomer.

Mevrouw **Sipkes**: Als de wet ingevoerd zou worden per 1 januari 1995 moest de aanvaarding van het wetsvoorstel helder zijn in de zomer van 1994.

De heer **Melkert**: Ja, maar dat heeft niet in de weg gestaan dat men op het departement nog onder onze voorgangers is begonnen met wat men noemde het implementatietraject, nog hangende de afhandeling in de Eerste Kamer. Dat gebeurt vaker. Men is dan klaar op het moment dat de Eerste Kamer de zaak heeft afgehandeld.

Mevrouw **Sipkes**: Hebben u op geen enkele manier signalen bereikt in de richting van: dat gaat niet, het is nog

onduidelijk of de wet überhaupt door de Eerste Kamer komt?

De heer **Melkert**: U schetst nu een beetje het beeld, als ik zo vrij mag zijn dit op te merken, alsof het om een totaal vrije keuze ging, dat wil zeggen: wij kunnen kiezen of wij op 1 januari die NOSV in laten gaan of niet. Staatssecretaris Linschoten heeft uiteengezet – en ik wil het graag onderstrepen – dat er geen vrije keuze was en dat, als wij het niet zouden hebben gedaan, er vanaf 1 januari 1995 een moeilijk te hanteren situatie zou zijn ontstaan in het veld van de sociale verzekeringen, inclusief alle toezichtkwesities. Dat moet dan opgeteld worden bij het feit dat er in de Tweede Kamer haast achter was gezet. Want zij had dat niet over de verkiezingen willen tillen en het was een niet-controversiële zaak. In de Tweede Kamer bestond echt het gevoel dat dit per 1 januari ingevoerd zou moeten worden. Mij hebben nooit signalen van het tegendeel bereikt. Sterker nog, wij zouden er rekening mee hebben moeten houden dat wij met hoon overladen de Tweede Kamer hadden moeten verlaten als wij met deze mededelingen zouden zijn gekomen. Dat bij elkaar leek ons te indiceren dat 1 januari zeer nastrevenswaardig was.

Mevrouw **Sipkes**: U zegt dat ik een bepaald beeld schets. Het is een beeld dat ons is geschetst. Het was erg onzeker op het departement. Men kon met de voorbereiding niet echt veel verder gaan, want het was niet zeker of het wetsvoorstel het zou halen.

De heer **Melkert**: Dat is wat anders. De onzekerheid had betrekking op het feit dat het wetsvoorstel in de Eerste Kamer niet onomstreden was. Pas op het moment dat de Eerste Kamer "ja" zou zeggen, wist je dat het zou gebeuren. Dit neemt niet weg dat de wens van de Tweede Kamer en van de bewindslieden op grond van het regeerakkoord klip en klaar was. Men hield van opschieten.

Mevrouw **Sipkes**: Er was dus wat u betreft geen probleem.

De heer **Melkert**: Ik geloof niet dat ik het zo gezegd heb. Er waren de normale aanloop- en implementatieproblemen, maar die waren niet zo bijzonder dat dit een reden was om

van de kant van de bewindslieden te zegen: wij moeten er toch maar een jaartje later van maken.

Mevrouw **Sipkes**: Was het voor het departement helder op welke manier het toezicht gestalte zou krijgen? Ik denk aan de toezichtsfilosofie van het departement.

De heer **Melkert**: Ja. In aanzet was die er, eind 1993 opgesteld door minister De Vries. Die heeft dat stuk zonder dat het per se nodig was naar de Tweede Kamer gestuurd. Het heeft mij verrast dat dit stuk nog niet zolang geleden door deze commissie is opgevraagd, omdat bleek dat het niet door de Tweede Kamer was behandeld. Achteraf gezien is dat jammer. Dit is geen verwijt aan wie dan ook, hoogstens aan mijzelf want ik was destijds lid van de Tweede Kamer. Als het behandeld was, zou het perfect gespoord hebben met de eerste indicaties uit de Kamer, ook in de richting van het departement en het implementatietraject, in de zin van: wij hebben uw toezichtsdocument ontvangen, wij weten hoe u het op hoofdlijnen in de verhouding departement-CTSV wil gaan doen, hou hier rekening mee. Vervolgens is het CTSV aan de slag gegaan en is de ontwikkeling van het toezicht binnen het departement parallel geschakeld in de loop van 1995 aan die van het CTSV.

Mevrouw **Sipkes**: U schets een beeld alsof het allemaal helder was voor het departement en daar zit ik mee, omdat ik onder meer heb gelezen dat in april 1996 in een SAL-bespreking is gesteld dat uiterlijk in de derde week van april de SoZaWe-toezichtfilosofie gereed is waarin wordt aangegeven hoe de ministeriële verantwoordelijkheid voor sturing met betrekking tot toezicht kan worden waargemaakt in een constructie waarbij er sprake is van een ZBO. Dan denk ik: maar dat is anderhalf jaar na dato.

De heer **Melkert**: Het is niet zo dat, als je ergens mee begint, alles kant en klaar voorhanden is. Wij zijn bezig met processen in de praktijk van het toezicht en met het vastleggen van het kader waarbinnen de praktijk van het toezicht plaatsvindt. Je bent er nooit mee klaar.

Mevrouw **Sipkes**: Begrijpt u in dat kader het verwijt dat hier vanmorgen

geuit is, zowel door de heer Van Rooijen als mevrouw Van Leeuwen, dat het niet helder was, dat niemand voor ogen had hoe een en ander nu in de praktijk gestalte moest krijgen en dat zij eigenlijk opgezaald werden met een "mission impossible"?

De heer **Melkert**: Ik geloof dat die mission impossible niet specifiek op dit punt betrekking heeft gehad, maar zo heb ik hun bijdragen verstaan.

Op het punt van toezicht en de verhouding tussen het departement en het CTSV stond natuurlijk vast dat niet alles al op voorhand duidelijk was. Het was namelijk zo helder als de wetgever het zelf had aangegeven. Ook het departement kon pas in het kader van die algemene toezichtsfilosofie, die weer in het kader van de reorganisatie van het departement eind 1993 ter hand was genomen, de eigen toezichtstaak plaatsen, langzaam tot ontwikkeling brengen en in verband brengen met de eerste ervaringstijd van het CTSV, om vervolgens na ommekomst van een aantal jaren te zeggen wat ongeveer de stabiele verhoudingen tussen het departement en het CTSV zijn. Het is natuurlijk een illusie te menen, vooraf of achteraf, dat het op 1 januari allemaal volkomen helder was, behalve dan dat de wetgever een aantal niet mis te verstane opdrachten had gegeven om anders dan in de tijd van de SVR een nieuwe verhouding te zoeken tussen CTSV en departement. Dat proces is gaande geweest, met vallen en opstaan en dus hier en daar ook met wat vallen.

Mevrouw **Sipkes**: Eén van de doorgaande discussies tussen het departement en het CTSV is toch wel geweest de mogelijkheid van onafhankelijk toezicht, wat het CTSV wilde doen, en onder andere het extrapoleren. Wat vindt u daarvan? Vond u dat een vreemde discussie, omdat u zei dat het helder was in de wet en dat het niet aan het CTSV was om extrapolaties te maken?

De heer **Melkert**: Het is redelijk helder in de wet, maar er is natuurlijk altijd wel een soort grijze zone die subjectief geïnterpreteerd kan worden. In de NOSV, artikel 12, is duidelijk verwezen naar doelmatigheid en rechtmatigheid. Daarbij is ook bewust de terminologie gekozen



die aansluiting vindt bij de terminologie op de Comptabiliteitswet op dit punt. Daarbij mag echter niet de vergissing worden begaan, als je die terminologie naast elkaar zet, dat je ook denkt dat het functioneren van de Rekenkamer en de wijze waarop de Rekenkamer die ruimte kan interpreteren en erbinnen opereren, gelijk zou zijn aan de wijze waarop het CTSV dat zou doen. Dan kom je tegen het essentiële onderscheid tussen het volkomen zelfstandige en onafhankelijke hoge college van staat dat de Rekenkamer is en het uiteindelijk toch onder de ministeriële verantwoordelijkheid opereren van het CTSV. Het is ook goed om vast te stellen dat in de Comptabiliteitswet zelf dat begrip "doelmatigheid" is opgehangen aan het functioneren van een departement of het functioneren van sociale-verzekeringsorganen, om daarin een onderscheid aan te brengen ten opzichte van doelstellingen van beleid, die dus ook onder doelmatigheid zouden kunnen worden begrepen, maar die gelet op de wetsgeschiedenis van de Comptabiliteitswet daar niet onder kunnen worden begrepen.

Het zijn dus twee elementen waarin in ieder geval een markering is aangegeven tot waar het CTSV kan gaan. Het spreekt echter vanzelf dat je ook in de praktijk moet ervaren wat dit precies betekent.

Mevrouw **Sipkes**: Als u zegt dat het altijd subjectief is hoe je dat uitlegt...

De heer **Melkert**: Ik heb u twee objectieve kaders gegeven.

Mevrouw **Sipkes**: Ja, twee objectieve kaders. Het gaat er ook om in hoeverre men in het CTSV op basis van de wet kon zeggen dat men het mocht doen. Prof. Scheltema stelt nadrukkelijk dat hij ook conclusies voor toekomstige wetgeving een taak bij uitstek vindt voor zo'n ZBO. De heer Hermans heeft ook zoiets gezegd; onafhankelijk onderzoek, geen politiek en het mag extrapoleren. De heer Etty idem dito.

Tegelijkertijd wordt vanuit het ministerie echter gesteld dat het CTSV zich alleen mag richten op de kwaliteit van de uitvoering en hier geen beleidsmatige conclusies of ramingen aan mag verbinden. Dan zit ik dus een beetje met het subjectieve.

De heer **Melkert**: Maar ik wil u wel helpen en zeggen hoe ik dat zie.

Van die beleidsmatige conclusies, zelfs al zegt een zeer gewaardeerd hoogleraar als de heer Scheltema dat, staat voor mij niet vast dat dit ertoe behoort. Ik vind het echt een stap verder gaan als een toezicht-orgaan, dat het nota bene is met gedelegeerd toezicht onder ministeriële verantwoordelijkheid, ook nog eens zelfstandig met beleidsaanbevelingen komt. Wat extrapolaties betreft heb ik u in het eerdere gesprek gezegd dat neutrale extrapolaties volgens mij tamelijk schaarse gegevens zijn, tamelijk schaars voorkomende zaken. Dus extrapolaties liggen volgens mij al op en soms over het randje, afhankelijk van wat je aangeeft.

Ik vind het meest heldere woord "uitvoerings-effectrapportages". Het spreekt vanzelf dat daarin ook het aspect van doelmatigheid aan de orde is, dat men kan vaststellen of gelet op de bedoeling van de wetgever de uitvoering van de wet zodanig ter hand is genomen dat het ook op de meest doelmatige wijze is geschied. Dan wordt daar een constatering aan verbonden en de beleidsconclusies zijn verder voor degene die daarvoor verantwoordelijk is.

Mevrouw **Sipkes**: U ziet het niet als een groot voordeel dat de Kamer van toch een wat onafhankelijker orgaan alle informatie kan krijgen die beschikbaar is?

De heer **Melkert**: Informatie wel, zeker.

Mevrouw **Sipkes**: Ook over effecten die nieuwe wetten kunnen hebben?

De heer **Melkert**: Over de effecten van de lopende wetgeving.

Mevrouw **Sipkes**: Maar niet kijkend naar de toekomst?

De heer **Melkert**: De toekomst? Daar moet u de staatssecretaris of de minister voor hebben. Die is daarvoor aangesteld.

Mevrouw **Sipkes**: Goed, dat is uw opvatting.

Ik ga even een stukje terug, naar 1994 en de benoeming van het bestuur. Welke bemoeienis heeft u daar precies mee gehad?

De heer **Melkert**: In een latere fase, ik denk in de loop van oktober... Nee, op één punt is mij wat vroeger onder de aandacht gebracht de gedachte om de heer De Vries – ik geloof dat dit geheim inmiddels wel ontsluit is – als voorzitter van het CTSV aan te zoeken. Dat leek mij een goede gedachte, nog even refererend aan die toezichtsnota van 1993. Hij had zijn geloofsbriefjes dus eigenlijk toen al mooi afgegeven. Hij wilde niet. Toen kwam de gedachte op om mevrouw Van Leeuwen daarvoor aan te zoeken. Dat was ook in combinatie met de invulling van de post bij het TICA, wat de heer Buurmeijer zou gaan doen, en bij de SVB, waar de heer De Vries belangstelling voor koesterde, waarbij wij wisten dat mevrouw Van Leeuwen daar ook even voor in beeld was geweest. De staatssecretaris heeft mij steeds goed op de hoogte gehouden hoe dat liep, welke overwegingen daarbij golden en hoe de contacten liepen. Ik heb dat steeds gevolgd. Maar volgen betekent dus dat er geen reden is om contra-indicaties te geven, laat staan om in te grijpen.

Mevrouw **Sipkes**: Is er, nadat in een heel vroeg stadium duidelijk was geworden dat oud-minister De Vries niet in was voor het voorzitterschap, overleg geweest met u?

De heer **Melkert**: Ongetwijfeld, maar Linschoten en ik lopen elkaars kamer bijzonder gemakkelijk binnen en laten noch de frequentie noch de inhoud daarvan systematisch bijhouden.

Mevrouw **Sipkes**: Er is een discussie geweest, ook op het departement, of er een geheel nieuw bestuur of een mix van oud en nieuw moest komen. U knikt. Daar bent u van op de hoogte. Is het niet zo dat u met name betrokken bent geweest bij de afspraken om over te gaan tot een geheel nieuw bestuur, niet zomaar in- en uitlopend, maar in een overleg hierover?

De heer **Melkert**: Dat vond ik dus typisch ook één van de afwegingen waar ik zelf, gegeven de portefeuilleverantwoordelijkheid van de heer Linschoten, een opvatting over had. Wij hebben dit afgewogen. Dat is ook gebeurd in diverse informele gesprekken, ambtelijk, tussen Linschoten en mijzelf. Dat is afgewogen. Het is een afweging,

maar ik vond het op zich zelf heel redelijk om te zeggen dat voor het nieuwe orgaan CTSV een start met nieuwe mensen misschien het meest in de rede lag, gegeven het feit dat de SVR toch niet uit luxe was opgeheven.

Mevrouw **Sipkes**: Dus u vond een geheel nieuw bestuur inderdaad de beste keus?

De heer **Melkert**: Ik vond dat daar veel voor te zeggen was, zonder uit te sluiten dat je het ook anders had kunnen doen. Maar ja, op een gegeven moment moet je knopen doorhakken.

Mevrouw **Sipkes**: De heer De Vries is niet in voor deze functie. Dan komt mevrouw Van Leeuwen in beeld. Kunt u zeggen hoe dat gegaan is?

De heer **Melkert**: Daar zijn door de staatssecretaris en de ambtenaren verder contacten over geweest, op de wijze zoals de staatssecretaris het heeft toegelicht. Ik heb mij daar niet rechtstreeks mee bemoeid. Ik heb kennis genomen van die intentie, van de wijze waarop daar verder bevestiging van werd verkregen, dat er belangstelling was, dat de procedure verder goed zou lopen, enz. Ik heb er ook kennis van genomen dat er getoetst werd hoe dat zou gaan functioneren en wat er vervolgens zou gebeuren met het aanzoeken van andere mensen. Dat is u allemaal bekend inmiddels, dacht ik.

Mevrouw **Sipkes**: Het lastige is dat dit ons niet helemaal bekend en niet helemaal helder is. U heeft vandaag ongetwijfeld geluisterd en misschien vorige week ook. Mevrouw Van Leeuwen schetst het beeld dat zij ooit, begin 1994, gehoord heeft dat er vacatures waren. Dan is er niets en dan komt er, om het zo maar te zeggen, een kopje koffie en marge van een debat in de Eerste Kamer, een glaasje op een receptie van de VVD, ergens in Wassenaar, en vervolgens komt er een brief met de arbeidsvoorwaarden en het daarbij behorende salaris in de bus. Wij denken daarvan: op zo'n manier kan zo'n functie, voorzitter van een orgaan dat toeziet op 160 mld., toch niet weggegeven worden? De staatssecretaris heeft het over gesprekken die gevoerd worden, onder anderen met ambtenaren op

het departement, maar volgens mevrouw Van Leeuwen vinden die niet plaats. Kunt u zich iets bij verwarring van onze kant voorstellen?

De heer **Melkert**: Ik weet niet of ik hier zit om een beoordeling van het stadium van uw verwarring te geven. Ik ben er niet verward over geweest, omdat ik vind dat op een redelijke wijze, voor zover ik dat kon overzien, afwegingen zijn gemaakt en contacten hebben plaatsgevonden, die uiteindelijk tot een zeer wel in de ministerraad in te brengen voorstel hebben geleid. En houd me ten goede, er bestaan geen standaard-procedures voor dit soort dingen. Ik zeg "dit soort dingen", want benoemingen als deze, die zich op alle departementen voltrekken, hebben allemaal zo hun eigen loop, zeker als het gaat om mensen waarvan bekend is dat zij eerder binnen het kader van openbare lichamen of maatschappelijke organisaties gefunctioneerd hebben. Dat gaat dan anders dan via een advertentie in de krant. U loopt ook al wat langer mee in de politiek. U weet ook hoe politieke benoemingen in het kabinet tot stand komen. Dat zijn allemaal dingen die hun eigen gang gaan. Maar mijn beoordeling was en is: is er voldoende afgewogen, zijn er meerdere kandidaten in beeld geweest, naar welke kwaliteiten wordt gezocht in de samenstelling van dat bestuur, geven de contacten contra-indicaties, geven mijn eigen opvattingen contra-indicaties? In dit geval ging het ook nog om iemand die door de staatssecretaris goed werd gekend en die in het kader van de VVD en de Emancipatieraad echt sporen had verdiend, hoe je er verder ook over oordeelt of tegen aankijkt. Nou, geen contra-indicatie wat mij betreft.

Mevrouw **Sipkes**: Kortom, mevrouw Van Leeuwen was een heel goede kandidaat?

De heer **Melkert**: Ik vond mevrouw Van Leeuwen een heel redelijke kandidaat, ja. Iedereen denkt nu een stuk wijzer te zijn, maar ik heb in die tijd nooit stevige contra-indicaties gekregen van mensen die dat misschien hadden kunnen doen, hadden kunnen weten of hadden willen weten, als er al aanleiding toe is, gegeven de gang van zaken in de afgelopen anderhalf jaar. Ik zou niet

graag willen suggereren dat het allemaal bij mevrouw Van Leeuwen ligt.

Mevrouw **Sipkes**: Het is inderdaad altijd makkelijker praten achteraf. Nog even de lezing van mevrouw Van Leeuwen. Zoals het gaat, kunt u zich niet voorstellen dat, ook al gaat het over politieke benoemingen...

De heer **Melkert**: Ik heb politieke benoemingen in relatie gebracht met benoeming in het kabinet. Dit was geen politieke benoeming. Ik heb u gezegd hoe benoemingen tot stand komen, via departementen. Ik heb u daarnaast nog het voorbeeld gegeven... Het zou heel interessant zijn om eens te kijken hoe mensen tot minister worden benoemd. Daar kan ik ook nog uren over praten, maar dat is nu niet aan de orde.

Mevrouw **Sipkes**: Mevrouw Van Leeuwen heeft een beeld geschetst. U kunt zich niet voorstellen dat het op die manier gegaan is?

De heer **Melkert**: Dat weet ik niet. Daarvoor moet u bij de staatssecretaris zijn. Dat bent u al geweest, dacht ik.

Mevrouw **Sipkes**: Vandaar de verwarring. Was u op de hoogte van het salaris dat de bestuursleden zouden ontvangen?

De heer **Melkert**: In een laat stadium.

Mevrouw **Sipkes**: Nadat het toegekend was of nog daarvoor?

De heer **Melkert**: Dat heb ik pas achteraf kunnen traceren. Daar is de communicatie niet goed gelopen. In ieder geval heb ik helaas ook niet op tijd de beschikking gehad over de opmerkingen – de befaamde krabbels – van de heren De Vries en Wallage. Ik had die wel graag willen zien.

Mevrouw **Sipkes**: Die heeft u eerder niet onder ogen gehad?

De heer **Melkert**: Nee, tot in een laat stadium niet. Die krabbels heb ik pas later gezien.

De **voorzitter**: Ware u er eerder bij betrokken en had u de krabbels gelezen, had het dan iets uitgemaakt voor uw opstelling?

De heer **Melkert**: Ik vind het moeilijk om dat te beoordelen. Ik kan "ja" zeggen, als ik zie wat er later over naar voren is gebracht. Maar in die tijd werd ook gerefereerd aan andere salarissen in de wereld van de sociale verzekeringen, bijvoorbeeld bij bedrijfsverenigingen. Ik vind dat dat ook een punt van overweging had moeten zijn, ook op dit moment. Ik vind het niet eerlijk om nu een soort overweging met terugwerkende kracht te geven, door te zeggen: dat zou ik zo hebben gedaan. Ik moet alleen constateren hoe het gelopen is. Ik vind het wel jammer dat het zo gegaan is.

De **voorzitter**: Ik ga over naar een ander thema. In het ontslag van de heer Fase is hier en daar nogal wat misgegaan, in termen van zorgvuldigheid. U heeft vier keer een KB moeten voordragen rond de heer Fase. Hoe kijkt u er achteraf tegenaan dat het zo heeft moeten gebeuren?

De heer **Melkert**: Dat is jammer, maar gelukkig niet representatief voor de afhandeling van juridische zaken op het departement. Het is voor bewindslieden lastig, want je moet op dit soort dingen natuurlijk wel blind kunnen varen, omdat je anders niet meer toekomt aan je eigenlijke werk. Maar het is gelopen zoals het is gelopen en dat verdient zeker geen schoonheidsprijs.

De **voorzitter**: Dat geldt dan voor de meer formele juridische kant. Hoe kijkt u aan tegen de meer immateriële kant? Heeft u gesproken met de heer Fase? U heeft de laatste dagen van zijn teleurstelling gehoord.

De heer **Melkert**: Over het laatste en over de wijze waarop dat aandacht heeft gekregen, heb ik mij oprecht verbaasd. Ik zeg nogmaals dat de SVR niet uit luxe is opgeheven. De heer Fase zat daar overigens naar ik mij heb laten vertellen – ik kende hem namelijk niet vóór maart 1995 – met verdiensten. Hij had capaciteiten op dat gebied, maar hij zat er ook al een tijd. Niemand heeft het eeuwige leven in bestuursfuncties. En dan de overweging dat er een nieuw bestuur zou komen bij de nieuwe organisatie. Dat waren allemaal elementen die niet noodzakelijkerwijze behoeften te leiden tot het opnemen van de heer Fase in de nieuwe structuur. Tegelijkertijd, dat heb ik toen ook

intern geverifieerd toen het zo gelopen was...

De **voorzitter**: Het rouleren van functies en dergelijke is tegenwoordig heel modern. Er waren maar liefst drie functies in het geding, namelijk ook bij de Sociale verzekeringsbank en het TICA. Bekend was dat de heer Fase – u zegt het zelf en anderen hebben het hier bevestigd – een uitnemende staat van dienst had. Hij was door en door ingevoerd. Hij kende de materie van hier tot Tokyo. U had drie belangrijke functies te verdelen. Had het niet voor de hand gelegen dat je iets van die kennis en ervaring bij je houdt?

De heer **Melkert**: In de eerste plaats kent u mij als niet zo modern. In de tweede plaats steekt u nu de loftrumpet over de heer Fase.

De **voorzitter**: Met de heer De Vries, met veel mensen die met hem gewerkt hebben.

De heer **Melkert**: Prima, maar als buitenstaander, destijds als fractielid op enige afstand van het terrein opererend en ook niet direct met deze portefeuille belast toen ik begon, zeg ik dat oprecht met enige verbazing, als je kijkt naar de lotgevallen van de SVR en de historie van de totstandkoming van het CTSV. Ik wil best aannemen dat de heer Fase in het laatste een prima rol had kunnen vervullen. Ik heb daarstraks al gezegd dat het een afweging is die ook anders had kunnen uitvallen. Maar ik wil evenzogoed onderstrepen dat het nog niet zo raar is om met drie nieuwe bestuursleden te beginnen, gewoon even de historie als uitgangspunt nemend. Vervolgens heb ik wel met de medewerkers vastgesteld dat, juist met het oog op ervaring en capaciteiten, de heer Fase behoort tot het bredere netwerk van mensen die eventueel gevraagd zouden kunnen worden om iets te doen voor, met of namens het departement. Zo hebben wij echt een netwerk van mensen. Het leek mij goed dat ik ook persoonlijk kennis maakte met de heer Fase en eens bij hem aftastte waar zijn eventuele belangstelling zou liggen, eventueel internationaal. Dat gesprek heeft plaatsgevonden. Dat is u bekend. Het heeft niet direct tot resultaat geleid. Maar wie weet...

Mevrouw **Sipkes**: U zegt: is het zo gek dat... U zegt: er is een afweging gemaakt om alles nieuw te doen en als wij naar Buurmeijer kijken, is het dan zo gek dat wij niet de heer Fase kiezen? De voorzitter noemde minister De Vries al. Ik heb zo iets van: is het niet gek om gewoon eens te informeren naar iemand? Is het vreemd dat iemand toch de indruk krijgt "misschien is er voor mij een plek weggelegd", met name gegeven de aanbeveling die oud-minister De Vries hier deed? Oud-minister De Vries zei: de heer Fase lijkt mij uitermate geschikt hiervoor, alle problemen kennende.

De heer **Melkert**: Ik heb een buitengewoon groot respect voor Bert de Vries. Hij heeft zich inmiddels verzoend met zijn lot dat ik verscheidene aanbevelingen van hem terzijde heb geschoven. Dat is ook de essentie van een kabinetswisseling.

Mevrouw **Sipkes**: Wat vindt u in het algemeen van parlementair onderzoek zoals dit?

De heer **Melkert**: Daar heb ik geen opvatting over. Dat is aan het parlement.

Mevrouw **Sipkes**: U hebt op 1 april, de dag voor de motie-Bijleveld in de Kamer in stemming kwam, de woordvoerders van de regeringscoalitie bij u geroepen om over dit onderzoek te praten. Wat hebt u hun daar precies meegegeven?

De heer **Melkert**: Op mijn aandringen inderdaad heeft de staatssecretaris de woordvoerders uitgenodigd om te spreken over de voortgang van het beleid voor het CTSV in het vooruitzicht van een onderzoek. Het debat van 28 maart had ik door persoonlijke omstandigheden niet goed kunnen volgen. Op grond van de informatie die ik kreeg over datgene wat daar was uitgesproken naar aanleiding van de door mevrouw Bijleveld ingediende motie, kon ik veronderstellen dat deze motie op die dinsdag daarna, dus op 2 april, een meerderheid zou krijgen.

Het was mij echter niet helemaal helder wat er onderzocht zou worden en hoe dit zich zou verhouden tot de voortgang van de werkzaamheden voor het CTSV. Het eerste was mijn zorg niet, want dat is gewoon aan de Kamer. Bovendien had de staatssecretaris in het debat op 28 maart al

gezegd dat het op een aantal punten heel goed was dat er verder onderzocht werd. Het was glashelder dat er een onderzoek zou komen en dat de Kamer er verder invulling aan zou geven.

Wat niet helder was, was hoe dit zich verhiel tot de voortgang voor het CTSV; dat was een grote zorg van mij. In de impasse die was ontstaan, moesten wij echt verder gaan. Nieuwe mensen moesten hard aan de slag met de positionering van het CTSV. Om het gesprek van die middag te begrijpen, wijs ik u op de brief van de staatssecretaris die dezelfde avond nog bij de Kamer is bezorgd. Daarin staan vijf stappen die wij wilden zetten om het CTSV weer in het spoor te krijgen, ongeacht de uitkomsten van uw onderzoek. Als deze uitkomsten er zijn, ontstaat weer een nieuwe fase, waarin deze moeten worden samengebracht met het beleid. Ik wilde gewoon geen vacuüm laten ontstaan tussen dat moment en de afloop van het onderzoek, waarvan ik het moment niet wist.

Wij hebben aan de coalitiepartijen gevraagd of wij, als wij die brief die dag zouden uitbrengen, niet de volgende dag zouden horen dat wij moesten wachten tot het onderzoek klaar was. Bovendien hebben wij toen wat gepreludeerd op de brief die op 23 april is verzonden. Wij waren toen al bezig met het nader positioneren van het CTSV op een paar punten. Wij wilden dus doorgaan met het beleid dat Linschoten zelf op 28 maart had aangegeven en ik wilde verifiëren of hiervoor een kamermeerderheid te vinden was.

Mevrouw **Sipkes**: Dat is helder: zoals bij alles moet de winkel openblijven. Kunt u uitleggen wat u bedoeld hebt toen u op dat moment zei dat u bang was voor uitwaaiëren en hierbij een relatie legde met het visserijonderzoek?

De heer **Melkert**: Ik weet niet uit welke bron u thans citeert.

Mevrouw **Sipkes**: Dat is het besloten gesprek dat wij gevoerd hebben met twee van de drie mensen die op 1 april met u spraken.

De heer **Melkert**: Kan ik kennis krijgen van de precieze bewoordingen en van degene die dat gezegd heeft?

Mevrouw **Sipkes**: Dat was mevrouw Schimmel.

De heer **Melkert**: Het gaat mij ook om de precieze bewoordingen. Is dit een letterlijk citaat?

De **voorzitter**: Mevrouw Schimmel heeft ons gezegd dat de minister er beducht voor was dat dit soort onderzoek uitwaaiert. Wij vragen u wat u met "uitwaaiëren" bedoeld kan hebben. Verder zei zij dat u eraan toevoegde dat we bij het visserijonderzoek hebben gezien hoe zo'n proces loopt. Wij vragen u hoe u dat bedoeld hebt.

De heer **Melkert**: Bij dat uitwaaiëren kan ik mij veel voorstellen, maar bij het visserijonderzoek niet.

De **voorzitter**: Ik wel, natuurlijk.

De heer **Melkert**: U wel. Als ik u zie, moet ik er altijd aan denken.

De **voorzitter**: Ik moet altijd aan uitwaaiëren denken als ik u zie. Legt u het eens uit.

De heer **Melkert**: Bij dat uitwaaiëren kan ik mij alles voorstellen. Ik vermoed dat iedereen hier daarvoor lang genoeg meeloopt. De afbakening van het onderzoek was volgens mijn interpretatie nogal onhelder uit het debat van 28 maart gekomen. Ik heb desgewenst de citaten uit dat debat bij mij. Veel was helder, namelijk dat er een onderzoek zou komen, maar het stond niet vast waarop het betrekking zou hebben. Ik was bang dat het in die zin zou uitwaaiëren dat het overal over zou gaan. Afhankelijk van de manier waarop het wordt aangepakt en van de manier waarop het in de Kamer wordt begeleid, dus van de manier waarop de Kamer zou omgaan met de brief van 1 april en de brief van 23 april, waarop wij toen al wat anticepeerden, kon er een verlamming in het beleid ontstaan. Dat was het laatste wat wij konden gebruiken. Ik heb eerder gezegd dat er ongelooflijk veel gaande is op het terrein van de sociale verzekeringen: ZW, WAO, ontvlechting, samenwerking tussen werk en inkomen, automatisering, gegevensverzameling, de ontwikkeling van het toezicht. Er is mij ongelooflijk veel aan gelegen om te proberen dat zeer veranderende veld langzaam maar zeker in een stabiel spoor te

krijgen. Zo'n onderzoek komt natuurlijk nooit gelegen, maar gaat daar dan wel dwars doorheen als je niet uitkijkt.

De **voorzitter**: U maakte zich dus grote zorgen over het doorkruisen van het beleid dat moest doorgaan, en was beducht voor uitwaaiëren van het onderzoek. Dat uitwaaiëren zegt ook iets over uw opvatting over de vraag hoe beperkt of ruim het onderzoek moet zijn. Was het uit een oogpunt van het zich als minister of staatssecretaris niet bemoeien met zo'n proces in de Kamer, niet verstandig geweest, bijvoorbeeld de vaste kamercommissie een brief te sturen met uw zorg of met uw verzoek om het proces te laten doorgaan, in plaats van de woordvoerders van de regeringsfracties bij u te noden om dit onderwerp te bespreken?

De heer **Melkert**: Ik neem niet aan dat u dit nu naar voren brengt als een soort van algemene aanbeveling, niet als voorzitter sprekend, maar als kamerlid van een van de regeringspartijen. Het is toch volkomen normaal om, als het nodig is, over de voortgang van het beleid met de coalitiepartijen van gedachten te wisselen om je verzekerd te weten van een kamermeerderheid, bijvoorbeeld voor het versturen van een brief, die dezelfde avond nog uitging?

De **voorzitter**: Dit is flauw. Het gaat erom dat de Kamer afweegt of er een onderzoek moet komen en waar het over moet gaan.

De heer **Melkert**: Daar ging het gesprek helemaal niet over.

De **voorzitter**: U laadt de schijn op u dat u invloed wilde uitoefenen op het onderwerp van het onderzoek. "Uitwaaiëren" suggereert dat u er bang voor bent dat het te breed wordt en dat dit u niet uitkomt in verband met de voortgang van het beleid. Waarom hebt u deze zorg niet met de Kamer in plaats van de regeringsfracties besproken? Natuurlijk treffen wij elkaar als regeringspartijen ook voor de inhoud bij u op de Kamer; dat is normaal. Dit is anders in een zo delicaat proces als het instellen van een parlementair onderzoek. Dat komt nooit uit, zoals u zelf zei. Moet je dan een dag voor het besluit met de

regeringsfracties van gedachten wisselen?

De heer **Melkert**: Ik begrijp niet waar u het over hebt, want het stond al vast. Je moet werkelijk niet aanwezig zijn geweest en niets van het debat van de 28ste gelezen hebben om niet te weten dat er een onderzoek kwam.

De **voorzitter**: Maar het waarover?

De heer **Melkert**: Over het waarover is het gesprek niet gegaan.

De **voorzitter**: Uitwaaieren?

De heer **Melkert**: Het gesprek is gegaan over de voortgang in de ontwikkelingen rondom het CTSV. U had het ons kwalijk hebben moeten nemen als wij rustig achterover zittend hadden gezegd: bij het CTSV is niemand meer die de leiding heeft, bij de sociale verzekeringen is alles aan verandering onderhevig, het is niet duidelijk wie het toezicht op vele miljarden houdt. Wij wilden in de komende maanden verder werken aan de herpositionering van het CTSV en aan versterking van de toezichtsfunctie, wetend dat er aanbevelingen of conclusies konden komen die hiermee te maken hebben. Het is aan u om die te presenteren. Dat zal later bij elkaar gebracht worden. Wij wilden hierover echter geen gedoe hebben als wij een brief zouden sturen. Je kunt wel een brief aan de vaste commissie sturen – en dat hebben wij ook gedaan met de brief van 1 april – maar dan wil je ook weten of je een meerderheid kunt krijgen voor de lijn die je daarin trekt.

De **voorzitter**: Over de beperkingen van het onderzoek?

De heer **Melkert**: Nee, over die brief van 1 april.

De **voorzitter**: Dat is helder.

Mevrouw **Sipkes**: Ik wil nog ingaan op iets wat mij niet helder is. Ik ga ervan uit mevrouw Schimmel het niet uit haar duim zuigt. U zegt: de winkel moet openblijven. Dat begrijp ik uit uw verantwoordelijkheid. Wat ik alleen niet begrijp, is de relatie met het visserij-onderzoek.

De heer **Melkert**: Die begrijp ik ook niet.

Mevrouw **Sipkes**: Het lijkt mij meer voor de hand liggend om bijvoorbeeld het laatste onderzoek-Van Traa te nemen. Toen moest de winkel ook openblijven en was er ook sprake van zorg.

De heer **Melkert**: Goed, maar ik heb meer aan Van Zijl dan aan Van Traa gedacht.

De **voorzitter**: Die was toen nog niet in beeld.

De heer **Melkert**: Dat uitwaaieren kan ik herkennen. Maar dat visserij-onderzoek zegt mij niks.

De **voorzitter**: Dat kunt u zich niet herinneren. Wij zouden nog boeiend over de Ziektewet kunnen spreken, maar daarover is al veel gezegd.

Mevrouw **Sipkes**: Ik wil er in ieder geval nog één vraag over stellen. Het gaat erom wat wel en wat niet wordt gezegd tegen de woordvoerders. Het gaat dan om de SAL-bespreking op de bewuste maandag 20 november. Daarin wordt gesteld: uitgerekend op dit moment. Daar was u bij.

De heer **Melkert**: Uitgerekend nu, staat er.

De **voorzitter**: Uitgerekend dezer dagen. Dat staat er letterlijk.

Mevrouw **Sipkes**: Uitgerekend dezer dagen. Kunt u zich voorstellen dat dat op één van de andere aanwezigen is overgekomen als: over een paar weken?

De heer **Melkert**: Bij één van de andere aanwezigen? Hoe bedoelt u dat?

Mevrouw **Sipkes**: U bent bij een vergadering, die u – als ik het goed heb – zelfs voorzit. Volgens de notulen is gesteld: uitgerekend dezer dagen. Dat is dus besproken. Kunt u zich voorstellen dat iemand anders uit die vergadering haalt: over een paar weken? U weet toch welke vergadering ik het heb?

De heer **Melkert**: Ja, over de vergadering van 20 november.

Mevrouw **Sipkes**: Ik zal het anders vragen. Wat was uit de vergadering voor u helder over het moment dat de rapporten uit zouden komen, dus over het voornemen van het CTSV?

De heer **Melkert**: Dat was mij niet helder.

Mevrouw **Sipkes**: Uitgerekend dezer dagen, dat was niet helder?

De heer **Melkert**: Het was niet duidelijk. Het signaal kwam vanaf die vrijdag via al die contacten waarover u uitgebreid heeft gesproken. Dat signaal werd verstaan als: er komt iets aan. Wat en wanneer, dat is dus de vraag. Maar dat het signaal op de zeventiende was afgegeven en dat wij tegen de week aankeken als de week waarin zou worden besloten over de afhandeling van WULBZ, dat was wel helder. Ik zag het in ieder geval als volgt voor ogen. Ik spreek maar even voor mijzelf. Stel dat er te elfder ure nieuwe informatie van wat voor aard dan ook beschikbaar zou komen. En daarbij is er niets op tegen dat de informatie beschikbaar is. Maar als dat te elfder ure gebeurt – leer mij de Kamer kennen – dan ontstaat er natuurlijk een debat over de procedure van afhandeling. Het kabinet was een tijdje bezig om te proberen de WULBZ op een zodanig tijdstip afgehandeld te krijgen dat die op 1 januari zou kunnen ingaan.

De **voorzitter**: Wij hadden gedacht om zes uur dit gesprek te kunnen beëindigen. Dat is niet helemaal gelukt. Toch zult u nog een groot deel van de voetbalwedstrijd Nederland-Schotland kunnen zien. Wij danken u hartelijk voor dit gesprek, mijnheer Melkert.

Sluiting 18.03 uur