

Vergaderjaar 1994–1995

24 119

Stichting Exploitatie Nederlandse Staatsloterij (SENS)

Nr. 4

VERSLAG VAN EEN HOORZITTING

Vastgesteld 1 mei 1995

De vaste commissie voor Financiën¹ en de algemene commissie voor de Rijksuitgaven² hebben op 27 april 1995 overleg gevoerd over de SENS.

Van dit overleg brengen de commissies bijgaand stenografisch verslag uit.

De voorzitter van de vaste commissie voor Financiën,
Ybema

De griffier van de vaste commissie voor Financiën,
Van Overbeeke

¹ Samenstelling:

Leden: Schutte (GPV), De Korte (VVD), ondervoorzitter, Van Rey (VVD), Terpstra (CDA), Smits (CDA), Reitsma (CDA), Vliegthart (PvdA), Ybema (D66), voorzitter, De Jong (CDA), Schimmel (D66), Van Gijzel (PvdA), Witteveen-Hevinga (PvdA), Hillen (CDA), Van Heemst (PvdA), Van Wingerden (AOV), Rabbat (GroenLinks), Giskes (D66), H.G.J. Kamp (VVD), Zonneveld (CD), Van Dijke (RPF), Hoogervorst (VVD), Van der Ploeg (PvdA), B.M. de Vries (VVD), Van Zuijlen (PvdA), Van Walsem (D66).

Plv. leden: Van der Vlies (SGP), Hofstra (VVD), Van Hoof (VVD), Hirsch Ballin (CDA), Van der Linden (CDA), Wolters (CDA), Noorman-den

Uyl (PvdA), Bakker (D66), Van de Camp (CDA), Van Zijl (PvdA), Liemburg (PvdA), Boers-Wijnberg (CDA), Crone (PvdA), Verkerk (AOV), Rosenmöller (GroenLinks), Van Rooy (CDA), M.M.H. Kamp (VVD), Marijnissen (SP), Leerkens (Unie 55+), Voûte-Droste (VVD), Verspaget (PvdA), Hessing (VVD), Van Nieuwenhoven (PvdA).

² Samenstelling:

Leden: Schutte (GPV), De Korte (VVD), Van Rey (VVD), voorzitter, Terpstra (CDA), Smits (CDA), ondervoorzitter, Reitsma (CDA), Ter Veer (D66), De Jong (CDA), Ybema (D66), Witteveen-Hevinga (PvdA), Hillen (CDA), Van Heemst (PvdA), Leerkens (Unie 55+), Van Wingerden (AOV), Rabbat (GroenLinks), Noorman-den

Uyl (PvdA), Vreeman (PvdA), Liemburg (PvdA), H.G.J. Kamp (VVD), Zonneveld (CD), Hoogervorst (VVD), Van der Ploeg (PvdA), Bakker (D66), Van Walsem (D66), Hofstra (VVD).

Plv. leden: Van der Vlies (SGP), Van Erp (VVD), Hessing (VVD), Van de Camp (CDA), Van der Linden (CDA), Wolters (CDA), Schimmel (D66), Heerma (CDA), Roethof (D66), Van Zuijlen (PvdA), Boers-Wijnberg (CDA), Duivesteijn (PvdA), Van Dijke (RPF), Hendriks, Rosenmöller (GroenLinks), Vliegthart (PvdA), Adelmund (PvdA), Van Zijl (PvdA), Remkes (VVD), Marijnissen (SP), B.M. de Vries (VVD), Van Gelder (PvdA), Giskes (D66), Van Rooy (CDA), Verbugt (VVD).

Stenografisch verslag van een hoorzitting van de vaste commissie voor Financiën en de algemene commissie voor de Rijksuitgaven

Donderdag 27 april 1995

Aanvang 14.00 uur

Voorzitter: De Korte

Aanwezig zijn 10 leden der Kamer, te weten:

Van Rey, De Korte, Van Heemst, Hofstra, Schutte, Smits, B.M. de Vries, Ybema, Giskes en Hendriks,

alsmede de heren Orlandini en Hofstede, leden van de raad van commissarissen van SENS, en Kordes, gedelegeerd commissaris.

De **voorzitter**: Ik open deze hoorzitting. Ik heet in de eerste plaats de leden van de voormalige raad van commissarissen van harte welkom en uiteraard ook de leden van dit huis. Ik herinner me dat we zo'n tien jaar geleden ook een hoorzitting hadden in verband met de stichting waar het om gaat. Misschien herinnert de heer Schutte zich dit nog. Wij hadden toen ook de collectanten in de hoorzitting. Het was toen een zeer emotionele hoorzitting voor sommigen. Het ging toen om de voorloper van de SENS.

Graag wil ik de twee gasten vragen of zij behoefte hebben om de brief die is verstuurd in een paar zinnen toe te lichten.

De heer **Orlandini**: Voorzitter! U refereert aan de brief die wij gestuurd hebben aan de voorzitter van de Rekenkamer. Ik zal heel kort een toelichting geven, want ik vrees dat ik weinig nieuws te vertellen heb. Hierover is al zoveel geschreven dat het al in fraaiere bewoordingen is vastgelegd.

Wat ons in het bijzonder heeft beziggehouden is natuurlijk de Staatsloterij in het algemeen. In de bijna drie jaar dat we commissaris

zijn geweest, heeft deze ons na aan het hart gelegen.

Er is veel geschreven. Er is het rapport van de Rekenkamer. Er is veel commentaar geleverd op het functioneren van de commissarissen. Ik wil trachten dit even recht te zetten. Wij zijn van mening dat de commissarissen toezicht en beheer van de SENS op volledige wijze hebben uitgeoefend.

Het onderzoek is ontstaan in verband met het onderzoek naar de vervlechting. Er is veel meer bij gekomen. De commissarissen hebben in het rapport van de Rekenkamer geen directe kritiek gekregen, maar wel af en toe tussen de regels door.

Het bedrijf heeft van juni 1992 tot nu toe een hele verandering ondergaan. Het is verzelfstandigd. We hebben hierover nogal wat debatten gehad – meestal op indirecte wijze – met het ministerie van Financiën. Dat is een van de redenen waarom de commissarissen zijn afgetreden.

Wij zijn van mening dat een en ander verbeterd zou moeten worden. Ondertussen is er in de periode waarin zo veel veranderd is in het bedrijf, veel gepresteerd en veel tot stand gebracht. Wij menen dat er met succes geopereerd is. Er is wat commentaar op wat er gebeurd is. De zaak is zeker niet volmaakt. Maar welke zaak is dat wel? In ieder geval is de omslag van het bedrijf van een vrij rustig instituut naar een bedrijf voltoerd. Deze moeilijke periode is achter de rug. Ik wil hiermee niet zeggen dat de moeilijkheden zijn opgelost, want er zijn natuurlijk nog wat moeilijke zaken op financieel gebied.

Wij hebben ons destijds al zorgen gemaakt over de hippototo. Dat is nu

helaas nog steeds een verliespost. Wij hebben de hippototo destijds onder onze vleugels genomen, omdat we goed beseften dat de SENS ook een publieke functie heeft en we dachten dat het in stand houden van de draf- en rensport hierbij hoorde. De hippototo is nog niet succesvol geweest. Dit leidt mede tot nogal wat moeilijkheden op financieel gebied.

Wij menen dat datgene wat wij als ons werk gezien hebben, uitgevoerd is, voor zover het in deze periode mogelijk is. Nogmaals, het werk is nog niet geheel af.

Ik denk dat de heer Hofstede aan deze uiterst summiere inleiding nog wel iets heeft toe te voegen.

De heer **Hofstede**: Er was bij de start van SENS enorm veel achterstallig onderhoud. We hebben dus erg veel aan systemen moeten opzetten, maar dat staat ook in de managementletter. Hier staat ook duidelijk in te lezen dat hier vorderingen zijn gemaakt, maar de erfenis was echt niet op orde.

Een ander punt betreft de belangenverstrengeling. Hierover is twee keer in de raad van commissarissen gepraat. In 1992 is dit nadrukkelijk door de voorzitter gedaan. Er is toen een eind gemaakt aan de een of andere belangenverstrengelingsrelatie. Vervolgens is het nog eens gebeurd naar aanleiding van de vragen die in de Kamer zijn gesteld. Deze bijlage heeft de commissie bij het rapport aangetroffen. Wij hebben als raad van commissarissen uiteraard ook een hekel aan belangenverstrengeling. Wij hebben dit naar de directeur toe ook duidelijk gemaakt. Dit heeft de verhouding tussen hem en ons enigszins geschaad.

Mij heeft het waarom van drie achtereenvolgende onderzoeken verbaasd. Eerst was er het onderzoek van onze eigen accountantsdienst. Hier was overleg over gepleegd met het ministerie. Wij hebben dit dus niet helemaal op ons eigen houtje gedaan. Vervolgens was er een onderzoek van de accountant van de DAF. Dit concept-rapport is ook positief. Vervolgens dan weer het rapport van de Algemene Rekenkamer. Het verbaast ons in hoge mate dat dit zo heeft moeten gebeuren, omdat dit nooit in het voordeel van een bedrijf kan zijn.

Mijn slotopmerking is de volgende. Als SENS als zelfstandig bedrijf blijft voortbestaan, moet het zelfstandig worden. Anders moet het weer een overheidsdienst worden. Iets er tussenin kan niet, wanneer je niet duidelijker maakt wat de rol is van de ene partij en wat die van de andere. Dat heeft dit experiment wel duidelijk gemaakt.

Ik heb vanmorgen de notulen van de raad van commissarissen nog eens nagelezen vanaf het begin. Er is geen enkele vergadering geweest waarin we niet over de relatie tussen ons en Financiën gepraat hebben. Hier lag dus voortdurend een bron van spanning.

De heer **Schutte** (GPV): Voorzitter! De heer Smits en ik hebben namens de fracties voorbereidend werk verricht. Wij hebben in vooroverleg afgesproken dat ik een aanzetje zou geven. Onze suggestie is om een verdeling in twee blokjes te maken. Het eerste blok heeft alles te maken met de erfenis, zoals de heer Hofstede het zojuist heeft omschreven. Het tweede blok gaat vooral over de positie van de raad van commissarissen en de verhoudingen daarin tussen de ministeriële vertegenwoordiger en de overige leden van de raad.

Het mag duidelijk zijn dat het bij het eerste blokje in dit stadium niet gaat om een politieke discussie. Dit is een hoorzitting van de commissie ter voorbereiding van het politieke overleg met de regering. Nu gaat het vooral om het verkrijgen van aanvullende informatie om zo het overleg daarna zo goed mogelijk te kunnen voeren.

De heer Hofstede zei dat de erfenis niet op orde was. Dat blijkt ook keer op keer uit het rapport van de Rekenkamer, alsook uit uw schriftelijke reactie waarin u spreekt over

een onduidelijke beginsituatie. Wanneer constateerde u bij uw aantreden dat die situatie onduidelijk was? Dit is een weerkerende vraag. U springt in een rijdende trein en u constateert iets. Welke aanleiding had u om iets te ondernemen? Hebt u voor uzelf een bepaald toetsingskader gehad? Was de afweging "wij gaan dit nu wel doen, maar wij moeten het ten minste aan een aantal zaken toetsen"? U hebt gezegd dat het toetsingskader van de Rekenkamer niet reëel is. Wat gold wel voor u?

Het managementcontract was ook een gegeven. Op een gegeven moment in 1993 bent u tot een wijziging overgegaan. Daarna lezen wij dat er overleg gevoerd wordt over omzetting in dienstverband. Dat was een volgende fase. Wat was de aanleiding om hetgeen u als een gegeven aantrof toch weer ter discussie te stellen? Wij lezen in het rapport van de Rekenkamer dat prioriteiten op commercieel en financieel terrein de instemming van de raad hadden. Hoe kon die instemming tot stand komen? Had u inzicht in de argumentaties en de consequenties inzake die prioriteiten op commercieel en financieel terrein, waardoor u ermee kon instemmen? Of was die instemming stilzwijgend?

Hier horen de offertes nog bij. In het rapport van de Rekenkamer staat dat er nagenoeg geen richtlijnen en procedures waren. Was het u bekend toen u aantrad dat die richtlijnen ontbraken? Had u dat bekend moeten zijn? Vond u de richtlijnen nodig of vindt u het allemaal wat overtrokken om daar zoveel aandacht aan te besteden?

De heer **Ybema** (D66): Voorzitter! De heer Hofstede heeft zojuist gemeld dat er in 1992 een einde is gemaakt aan een bepaalde belangenverstrengeling. Kan hij dat punt meer specifiek toelichten?

De heer **Orlandini**: Voorzitter! Er moet geen misverstand over zijn wat er bedoeld wordt als er in de brief van de commissarissen wordt gesproken over toetsing. Het model voor toetsing van onder andere offertes dat de Rekenkamer heeft aangegeven, is weliswaar mooi, maar in de praktijk een heel ongebruikelijke gang van zaken. Het is erg veelomvattend en ingewikkeld. Volgens mij wordt die procedure

heel weinig in het bedrijfsleven gevolgd.

Bij de SENS waren drie grote projecten: de interne automatisering, de externe automatisering en de huisvesting. Die waren in juni 1992 "well under way". Dat was de rijdende trein; die was al behoorlijk op snelheid. Bovendien waren delen daarvan reeds betaald. Dat hebben wij dus aangetroffen. Op zichzelf was dat niet verontrustend.

Bij de beoordeling van dit soort projecten vormde het volgende wel een punt. Dat was overigens niet slecht geregeld, zij het dat het niet in procedures vast lag. Er was sprake van begeleiding door werkgroepen. Met het oog op eventuele verstrengeling van belangen, merk ik op dat de directeur nooit in zijn eentje in grote wijsheid een beslissing nam. Het waren ingewikkelde projecten waarbij verschillende mensen betrokken waren. Nogmaals, echte procedures waren er niet, maar een en ander gebeurde allerminst in geheimzinnigheid. Het was een vrij duidelijke zaak. Ik weet niet of wij, terugkijkend, het weer precies zo zouden doen. Dat geldt voor alles. Als wij alles van tevoren wisten, zaten wij misschien allemaal op Beursplein 5.

Natuurlijk zijn de stappen op financieel en administratief gebied geregeld ter sprake gekomen. Daarbij voeren wij wel in belangrijke mate dicht op de rapportage van de externe accountant. Via managementletters en anderszins heeft deze ons op de hoogte gesteld. Ik kan niet zeggen dat wij alles tot in detail gevolgd hebben. Dit geldt wel voor de resultaten. Het duidelijke doel was dat er een goede administratie zou komen.

Over de omslag wil ik het volgende nog opmerken. Die betrof helemaal geen kritiek op de Staatsloterij zoals die was. Deze had een historie en deze heeft zich ontwikkeld. Vervolgens is de stap tot verzelfstandiging genomen. Daarbij was er sprake van allerlei doeleinden. Een daarvan was dat wij de afdrachten hoger konden opvoeren. Dat stuitte Financiën nauwelijks tegen de borst. Dat is ook gebeurd.

Het antwoord op de vraag of dat goedgekeurd is, is "ja". Dat is gerapporteerd aan de raad van commissarissen; het is daar besproken, zij het ook niet in detail. Daar zijn namelijk geen accountants

aanwezig. In ieder geval hebben wij de vooruitgang gezien.

De offertes hebben wij niet in detail besproken. Het enige wat ons wat zorgen baarde, wat overigens niet vreemd was bij dit onderwerp, was dat de automatiseringskosten aanzienlijk hoger waren dan wat begroot was. Ik vrees dat dit verschijnsel op dat gebied meer voorkomt. Zoals gezegd, is dat wel gebeurd.

De heer **Schutte** (GPV): Het gaat mij niet zozeer om de feitelijke gang van zaken als wel om de volgende vraag. Vond u niet dat u, toen u met dit werk begon, had moeten beschikken over toetsingscriteria en richtlijnen voor onder meer het uitbrengen van offertes? Dit is meer de strekking van mijn vraag.

De heer **Orlandini**: Misschien wel op den duur. Toen wij daar kwamen, waren die zaken in feite al behandeld. Daarover was zeker al in grote lijnen besloten. Daar hadden wij niet veel belangstelling voor. Dat dateerde uit de historie. Je kunt over de toetsing veel opvattingen hebben. De raad van commissarissen zit niet bij het dagelijks gebeuren. Uiteindelijk houdt de toetsing in: het bekijken van de financiële resultaten. Hoe verlopen de zaken ten opzichte van een begroting die is ingediend, besproken en goedgekeurd? Immers, anders is het geen begroting. Op een gegeven moment wordt dat het toetsingscriterium. Ik zeg het nu in grote lijnen. Die onderwerpen komen natuurlijk vaker ter sprake. Met de offertes hebben wij weinig te maken gehad. Daarvoor waren twee redenen aan te voeren. Het ging om details. Hoofddreden was echter dat het al gebeurd was.

De heer **Smits** (CDA): Gold daarbij ook de positie van een tweetal van uw medeleden die een directe binding hadden met Financiën, die bij Financiën vandaan kwamen? U zegt: veel zaken waren al besloten voordat wij aantraden.

De heer **Orlandini**: Ja.

De heer **Smits** (CDA): Voer u daarbij voornamelijk blind op de ervaringen, de inbreng en de kennis van zaken van die twee collega's?

De heer **Orlandini**: Wij hadden twee

uiterst competente collega's. Laat ik dat vooropstellen.

De heer **Hofstede**: De raad van commissarissen is, om zo te zeggen, voortdurend een college geweest. Wij vonden niet dat de ene commissaris een totaal andere positie had dan de andere. Ik was uit de sociale hoek aangetrokken. Anderen kwamen meer uit de financiële hoek en uit de hoek van de bedrijven. Weer anderen zijn aangetrokken, omdat zij op het ministerie gewerkt hadden of daar nu werken. Er waren wel verschillende invalshoeken, maar wij zijn vervolgens als college opgetreden. Dan tref je een erfenis aan. Zo was het gebouw eigenlijk al gehuurd toen wij binnenkwamen. Hoe je het ook wendt of keert, het gebouw was er. Het is overigens een prachtig gebouw. Als u het wilt bezoeken, moet u dat zeker niet nalaten. Het is echt de moeite waard. De automatisering was volstrekt gestart toen wij binnenkwamen. Dat moest ook wel, want de Staatsloterij had op dat gebied een gigantische achterstand. Er was geen sprake van automatisering en dat bij een bedrijf waar 600 mln. aan loten in omging. En het was wel te automatiseren. Dus de automatisering was volstrekt gestart. Er is ook erg veel op leasecontract gebeurd, juist om niet te kopen en om de kop niet al te diep in de strop te steken. Zulke zaken werden voortdurend, van vergadering tot vergadering, in de raad van commissarissen besproken. Er werd ingegaan op de stand van zaken, de achterstanden, de zaken die wel op schema lagen etcetera. Dat gebeurde voortdurend. Ik zit in slechts twee of drie raden van commissarissen, maar ik heb nog nooit meegemaakt dat in een raad van commissarissen de contracten op tafel komen. Dat gebeurt eigenlijk nooit. Dat is altijd een zaak die aan de directie wordt gelaten, dit voor alle duidelijkheid. Moeten daarvoor richtlijnen komen? Ja en neen. In het geval van een staatsbedrijf moeten die er wel komen. In de bouw heb je ook gewoonten op het gebied van contracten. Maar verder herinner ik mij wat er bij het CNV gebeurde: als de inschrijving binnenkwam, opende je die onmiddellijk. Je wilde weten wat de inschrijver ervan vond. Er was niet een systematiek dat je met twee of drie personen moest zijn om het te openen. Dat gebeurde gewoon niet. Dat gebeurt normaal in

bedrijven niet. Dan worden de inschrijvingen juist gebruikt om extra te onderhandelen voordat tot een contract wordt gekomen. Wat heeft de raad van commissarissen verder gedaan? Wij hebben voortdurend toezicht gehouden op de financiële gang van zaken. Dat hebben wij zeer intensief gedaan. Wij hebben voortdurend toezicht gehouden op het op schema liggen van de jaarplannen, zoals die ons werden getraceerd en die wij ook moesten goedkeuren. In die zin hebben wij van vergadering tot vergadering toezicht gehouden en de directie aan de tand gevoeld, zeer keurig denk ik.

De heer **Van Wingerden** (AOV): Hoeveel keer vergaderde u per jaar?

De heer **Orlandini**: Ik geloof dat wij regulier vijf vergaderingen per jaar hadden. Wij zijn tussendoor nog wel eens samengekomen.

De heer **Hofstede**: Toen ik werd gevraagd, werd mij onder anderen door een hoge ambtenaar van het ministerie voorgespiegeld dat er twee vergaderingen per jaar zouden zijn. Ik heb het nog in mijn aantekeningen staan. Iedereen kan het controleren.

De heer **Schutte** (GPV): Ik wil terugkomen op het punt van het managementcontract. Wellicht kunnen wij dat koppelen aan het tweede kopje, dat de heer Smits al noemde. Het gaat dan om de raad van commissarissen als collectief dan wel de financiële man daarin. Uit het verweer proef ik af en toe het volgende. Het feit dat er een ambtenaar van het ministerie van Financiën in de raad van commissarissen zat, was voor u een zekere geruststelling, zo van: daar hoeven wij ons niet zo druk over te maken want dat zal die functionaris wel doen. Is dat een juiste interpretatie? Of zegt u: wij waren alle vijf even geloofwaardig, er was een collectief, niemand schoof iets af op de ander.

De heer **Orlandini**: Voorzitter! Ik wil kort stilstaan bij het managementcontract. Van Gastel had een contract via een ander instituut. Dat staat allemaal in de stukken. Dat contract van interim-manager liep door. Daarover zijn tussen Van Gastel en Financiën, nog voor de verzelfstandiging, ettelijke gesprekken gevoerd. Dat contract is bijgesteld, nadat de

bijstelling heel lang is blijven liggen bij Financiën. Dat is overigens geen kritiek. Die dingen kunnen zo gebeuren. Uiteindelijk hebben wij daarin aanpassingen aangebracht en is het contract getekend. Maar dat gebeurde al in 1993. Het contract loopt nu als het ware nog. Het is althans nooit afgebroken. Het is eigenlijk een bijstelling van het eerste contract geweest. Wij hebben zelf een tijd geleden al gedacht: dit is een onvoldoende ordelijk contract voor iemand die eigenlijk in permanente dienst is. Dat was eerst niet het geval. Het was allemaal nog een beetje op interim-basis. Wij vonden dat het veranderd moest worden. Het staat niet in de stukken – dat doet er niet veel toe – maar wij hebben met een drietal commissarissen een comité gevormd om een en ander voor te bereiden. Wij hebben Hay Associates, die op dit gebied veel werk doen, ingeroepen. Er zijn twee rapporten over geweest. Wij waren in het stadium dat hierover een ander besluit zou komen. Helaas hebben de gebeurtenissen ons in dit opzicht wat overvallen. Het is niet tot een afronding gekomen. Inmiddels heeft een andere afronding plaatsgevonden.

De heer **Ybema** (D66): Kunt u nog ingaan op een punt dat de heer Hofstede zojuist noemde, namelijk dat in 1992 een einde is gemaakt aan een belangenverstrengeling? Het gaat dan om de APN. Kunt u dat toelichten?

De heer **Orlandini**: Het gaat dan inderdaad om de APN. Het onderwerp is ter sprake gekomen naar aanleiding van de APN. Dat gebeurde overigens lang geleden. Eerlijk gezegd, wisten wij niet zoveel van het hele bestaan van de APN af. Dat is toen ter sprake gekomen. Toen is het onderwerp in een breder verband ter sprake gekomen. De APN was in afwikkeling of zou afgewikkeld worden. Wij hebben toen de vraag gesteld – ik heb die vraag zelf gesteld en er naderhand over gerapporteerd – of er meer ondernemende activiteiten van de directeur waren die in dit opzicht van belang waren. Daarop heb ik een negatief antwoord gekregen. Dat was niet het geval. Het onderwerp is weer ter sprake geweest toen er vragen gesteld werden.

De heer **Ybema** (D66): Uit uw

woorden begrijp ik dat in de vergadering van de raad van commissarissen de APN-zaak min of meer toevallig aan de orde kwam. Of zie ik dat verkeerd?

De heer **Orlandini**: Ik herinner mij dat niet meer precies, maar het kan zijn dat deze zaak ter sprake is gekomen. Misschien is de vraag gesteld: zijn er nevenactiviteiten? Het was voor iemand als lid van de raad van commissarissen – en nu praat ik voor iemand die uit het bedrijfsleven komt – volstrekt ongebruikelijk dat hij nevenactiviteiten had. Je hebt die namelijk niet omdat je full time bezig bent met de job waarvoor je ingehuurd bent. Je meldde het ook eerst bij de president-commissaris als je een commissariaat aannam. Dat was ook bij de KLM zo. Ik heb nooit anders meegemaakt.

De heer **Ybema** (D66): Kwam het u toevallig ter ore dat de heer Van Gastel aandeelhouder was bij APN?

De heer **Hofstede**: Hij moet het gemeld hebben.

De heer **Orlandini**: Ik denk ook dat hij dat zelf gemeld heeft.

De heer **Hofstede**: Ik weet niet zeker of hij dat gedaan heeft, want ik ben er uiteraard niet bij geweest, maar ik veronderstel dat hij daarvan melding heeft gemaakt toen de heer Orlandini als voorzitter van de raad van commissarissen met hem sprak over het managementcontract. Toen moet het punt van nevenactiviteiten ook aan de orde zijn geweest. Het is ook niet ongebruikelijk dat zo iets dan aan de orde wordt gesteld.

In dit verband wil ik nog op het volgende wijzen. Toen in april 1989 de directeur onder het bewind van de heer Koning werd aangesteld, werd hij voor drie dagen aangesteld. Je kunt aan een interimmanager die voor drie dagen komt niet vragen of hij niets anders doet. Dit was dus een lastige situatie. Toen de verzelfstandiging plaatsvond, veranderde zijn dienstverband en werd hij echt directeur. De situatie werd daarmee anders. Naar mijn mening had bij een antecedentenonderzoek dit soort zaken kunnen blijken. Toen wij aantraden en met de bestaande situatie kregen te maken, waren wij niet in de positie om nog eens een antecedentenonderzoek te doen. Dat lag niet voor de

hand. Als dus op dit punt fouten zijn gemaakt, zijn ze in ieder geval voor onze tijd gemaakt.

De heer **Orlandini**: Van Gastel was toen wij kwamen al drie jaar in dienst.

De heer **Hofstede**: De heer Van Gastel is in april 1989 gekomen en wij zijn in juni 1992 aangetreden.

De heer **Ybema** (D66): U zei dat u aan de heer Van Gastel heeft gevraagd of hij nevenactiviteiten had. Op die vraag zou hij ontkennend geantwoord hebben. Ik kan niet helemaal beoordelen of dat antwoord op dat moment, dus in 1992, correct was, maar de praktijk is geweest dat toen hij weer nevenactiviteiten op zich nam, hij dat niet heeft gemeld bij de raad van commissarissen.

De heer **Orlandini**: Neen.

De heer **Hofstede**: Of hij heeft het te laat gedaan.

De heer **Orlandini**: Wij hebben over deze zaak weer wel gesproken, maar dat gebeurde toen in de Kamer vragen werden gesteld. Hoe hij zelf over de nevenactiviteiten dacht, kunt u lezen in zijn commentaar.

De heer **Schutte** (GPV): Ik wil nog iets vragen over de relatie tussen regeringscommissaris en de overige leden van de raad van commissarissen. Hoe was die in de praktijk? Vond men dat men zich als lid van de raad van commissarissen over bepaalde zaken van het beleid niet zo druk hoefde te maken, omdat daarvoor een regeringscommissaris was benoemd?

De heer **Hofstede**: Voor ons was van belang dat de regeringscommissaris exact wist hoe men op het ministerie zou reageren op bepaalde standpunten of op bepaalde maatregelen. In die zin zorgde hij voor ons voor duidelijkheid. Toen ik vanmorgen de stukken nog eens doorlas, bleek mij dat op een gegeven moment de ondernemingsraad – op het moment dat wij aantraden was dat nog de medezeggenschapsraad; in die periode is die omgevormd tot ondernemingsraad – behoefte had om met deze commissaris apart te praten. Ik veronderstel dat de ondernemingsraad over zijn

rol wilde praten, maar ik weet dat niet zeker, want hierover heb ik verder geen aantekening. Er is ook nooit op dit punt teruggekomen. Misschien wilde de ondernemingsraad weten of de rol van de regeringscommissaris wel juist was, want hij zou toch primair commissaris van de vennootschap of stichting zijn.

De heer **Schutte** (GPV): Vond u het als lid van de raad van commissarissen een prettig idee en was het voor u een geruststelling dat een ambtenaar van het ministerie van Financiën in het college zat? Of was zijn aanwezigheid voor u meer een hinderpaal?

De heer **Hofstede**: Dit vind ik een zeer moeilijke vraag. Soms is een mens een hinderpaal en soms werkt zijn aanwezigheid geruststellend. Eigenlijk kan ik deze vraag niet beantwoorden. Naar mijn mening was hij heel goed met het taxeren van een voorstel. Hij kon aangeven hoe ze daarover op het ministerie zouden denken. Het was nodig dat wij dat wisten. Ik heb al aangegeven dat er voortdurend een bron van spanning was. Die bron van spanning had er al twee commissarissen toe gebracht om intern aan te kondigen dat zij per 1 juni, als de herbenoeming aan de orde was, niet terug wilden komen. Die spanning was met name de oorzaak. In die zin was er voortdurend wel zoveel bemoeienis van de overheid, van de aandeelhouder, dat het werken erdoor onprettig werd. Van de tweeënhalf jaar is het twee jaar onprettig werken geweest.

De heer **Orlandini**: In aanvulling op wat de heer Hofstede zei, wil ik nog op het volgende wijzen. De regeringscommissaris was voor zijn collega-commissarissen zeker geen hinderpaal. Wij waardeerden hem geweldig. Inderdaad, hij bracht het standpunt van Financiën naar voren, maar het was niet meer dan fair dat hij dat deed. Bij ons heeft hij een voortreffelijke rol gespeeld.

De heer **Hofstra** (VVD): Op 15 april stond een uitvoerig en interessant artikel in de Volkskrant en ik neem aan, dat u dat met meer dan gewone belangstelling heeft gelezen. In dat artikel wordt gezegd dat een van de bronnen van ergernis ook de onenigheid op het ministerie zou

zijn. Heeft u daar commentaar op? Heeft u van die onenigheid ook iets gemerkt?

De heer **Orlandini**: Ik vind dat een zeer moeilijke vraag. Iets dergelijks speelt zich op het ministerie af en de meest uitvoerige informatie die mij daarover heeft bereikt, staat in het artikel in de Volkskrant. Wij wisten dat dit een moeilijk punt was. Het was geen prettige en ook geen constructieve zaak. Voor zover wij er iets van wisten, vonden wij de situatie begrijpelijk. Je haalt als het ware een baby weg uit de ene crèche en je brengt die naar een andere. Dat klinkt denigrerend, omdat het hier om een volwassen baby gaat, maar het gaat erom dat ik wil zeggen dat er problemen waren. Echter, that 's all in the game. Verzelfstandigen is een moeilijk proces. Denk maar aan de discussie over de verzelfstandiging van de Spoorwegen. Die lijkt precies op de onze.

De heer **Hofstede**: Ik vond het artikel in de Volkskrant een van de betere artikelen.

De heer **Van Rey** (VVD): Op de tribune zit iemand van de Volkskrant. En nu schrijft hij.

De heer **Ybema** (D66): Op dit punt wil ik nog een aanvullende vraag stellen, want het gaat voor mij hier om iets buitengewoon relevants. Uit de publikatie, maar ook uit andere berichten blijkt, dat door de raad van commissarissen nogal veel aandacht werd besteed aan het vormen van eigen vermogen. Men wilde dus graag een eigen vermogen. Door de vertegenwoordiger van Financiën werd in de beginfase dat streven wel ondersteund, maar later niet door een andere vertegenwoordiger. Dit had alles te maken met de winstafdracht. Ik krijg een beetje de indruk dat bij de beleidsvoering en bij de controle op het beleid dit voor de raad van commissarissen een zeer cruciaal element is geweest. Is dat inderdaad zo, of zie ik dat verkeerd?

De heer **Orlandini**: Ja, voor ons is dat een zeer cruciale overweging geweest. Het bedrijf ging een omslag maken en de tijden waren veranderd. Vroeger was het een rustig instituut. Nu heeft men in deze bedrijfstak met een levendige markt de maken en de concurrentie is in Nederland geweldig en de concurrentie met het

buitenland wordt groter. Deze situatie vereist een bedrijf met een zeer grote mate van slagvaardigheid. Die slagvaardigheid en het optreden in deze markt is niet zonder risico's. Ik kon het standpunt van Financiën begrijpen. Die wilde een maximale afdracht. Wij wilden het geld natuurlijk niet zomaar aan iets besteden. Het was en is voor het bedrijf echter nodig om een eigen kapitaal te hebben om zich te ontwikkelen, om die risico's te kunnen opvangen, om in die markt te kunnen opereren. De Staatsloterij is qua bedrijfsgang zeker riskanter geworden dan het was. Het kan ook meer opleveren. Dat is ook de bedoeling, maar het is wel riskanter geworden. Daar is een eigen vermogen een belangrijk hulpmiddel voor. Het was helemaal geen prestigezaak. Wij vonden dat het voor het wel en wee van het bedrijf noodzakelijk was.

De heer **Ybema** (D66): Ik zie het als volgt. Het was uw inzet om de Staatsloterij meer als een bedrijfseconomisch bedrijf te laten functioneren, dus wat meer commercieel bedrijfseconomisch, uiteraard binnen bepaalde randvoorwaarden. Financiën had daarentegen de opvatting dat dit te ver ging en dat meer rekening gehouden moest worden met de specifieke positie van een bedrijf waar de politiek verantwoordelijk voor is.

De heer **Orlandini**: Het is zeker geen ruziesituatie. Het zijn gewoon verschillende opvattingen en verschillende fases in de ontwikkeling. Misschien waren wij te vroeg met onze wensen op dat punt.

De heer **Hofstede**: De overheid werkt met het zogenoemde kasstelselsysteem. Daarin reserveer je niet. Daarin heb je dus ook geen vermogensopbouw. Het was onze opdracht, in die verzelfstandigde SENS, om daar een normaal bedrijf van te maken. Dus een bedrijf dat zijn eigen investeringen moest kunnen doen, een bedrijf met een normale winst- en verliesrekening, een bedrijf met een normale balans. Daar hoort een zekere vermogensvorming bij. Dat is inherent aan het systeem. Daar bleef de overheid – de aandeelhouder – wankelmoedig in. Zij wilde enerzijds opereren als normaal bedrijf en anderzijds wilde zij het kasstelsel handhaven, omdat

je dan bij elke beslissing de vinger aan de pols houdt. Daarmee werd het werk van de directie, maar ook van de raad van commissarissen eigenlijk uitgehoud.

De heer **Orlandini**: Wij hopen nog steeds dat er heel veel in die kas zal komen van de SENS.

De heer **Smits** (CDA): Zowel in het rapport van de Rekenkamer als in de brief die u ons heeft doen toekomen wordt gesproken over het hinderlijk volgen van de overheid – met name door Financiën – van de activiteiten van de SENS. De heer Hofstede spreekt zojuist over de aandeelhouder. Eerder heeft hij geschetst dat er vijf keer per jaar vergaderd wordt als raad van commissarissen. Toch waren er blijkbaar intensieve contacten met Financiën. Hoe verliep dat contact met de aandeelhouder? Had u daarover contact met de politiek verantwoordelijken op het departement? Was het een ambtelijk contact of liep het via de vertegenwoordiging in de raad van commissarissen? Dat is mij nog niet duidelijk.

De heer **Hofstede**: De contacten liepen primair via de heer Lintjer, de commissaris. Zo nu en dan zijn er afspraken gemaakt dat er een vergadering belegd moest worden, maar dat ging meestal niet door op de een of andere wijze. Zeer opvallend is dat wij als raad van commissarissen bijvoorbeeld nimmer met de huidige staatssecretaris hebben gesproken, behalve toen het rapport van de Rekenkamer in concept op tafel lag.

De heer **Orlandini**: Ik geloof dat wij twee keer met Van Amelsvoort vergaderd hebben en zijn ambtenaren. Lintjer was natuurlijk onze steun en toeverlaat in dat opzicht.

De heer **Ybema** (D66): Ik wil nog iets vragen over de onderzoeken die zijn ingesteld. In zijn inleiding heeft de heer Hofstede gesuggereerd dat het vragen oproept dat vervolgens na het onderzoek van Moret, waarbij Financiën betrokken is geweest bij het formuleren van de opdracht, en het onderzoek van de DAF er nog een derde onderzoek, door Financiën geëntameerd, is gekomen van de Rekenkamer, met een andere onderzoeksoopdracht, met een andere formulering, waarbij het gaat om de

belangenverstrengeling. Geen onoorbare belangenverstrengeling, maar enigerlei belangenverstrengeling. Nu kwam het op mij over alsof de heer Hofstede zich afvroeg waar Financiën op uit was met dat derde onderzoek en met de aanscherping van de formulering van de opdracht.

De heer **Hofstede**: Ik heb gezegd dat ik daar zeer verbaasd over was en dat ik dat eigenlijk nog ben. Iedereen heeft er belang bij, ook de aandeelhouder, dat de SENS zo goed mogelijk loopt. Zij moet niet in opspraak komen enz. Er werd een eerste onderzoek ingesteld en de resultaten daarvan werden een beetje te zwak bevonden. Toen vond men een tweede onderzoek nodig. De raad van commissarissen vroeg zich bij dit onderzoek al af of dit eigenlijk nodig was. Vervolgens wordt er – min of meer op eigen houtje, maar wel dwingend naar de raad van commissarissen om er wel mee akkoord te gaan – een derde onderzoek gestart, terwijl er geen aanwijzingen voor zijn. Als politiek verantwoordelijken die aanwijzingen wel hadden, dan is het vreemd dat de raad van commissarissen daarvan niet op de hoogte is gesteld. Immers, dat was de eerste toezichthouder op de directie. Het blijft dus zeer vreemd dat dit gebeurde. De ene opdrachtgever was allang weer akkoord met het schrappen van het woord “onoorbaar” voordat ik er zelfs van wist. Een andere zaak is het uitstel van het onderzoek dat de Rekenkamer zou uitbrengen. Het zou eerst medio december worden uitgebracht en toen weer later. Dat lazen wij als raad van commissarissen in de Volkskrant. Zulke dingen gebeurden er. Het ligt dus voor de hand dat je dan wat argwanend wordt, om geen harder woord te gebruiken.

De heer **Ybema** (D66): Ik begrijp dat het voor u ook een vraag is. U heeft dus geen vermoeden waarom Financiën heeft aangezet tot een derde onderzoek.

De heer **Hofstede**: Ik heb daar geen vermoeden van. Er waren bij Financiën dringende aanwijzingen vanwege mogelijke belangenverstrengeling of onoorbare belangenverstrengeling. Die waren er bij ons op dat moment niet. Het rapport heeft duidelijk gemaakt dat er meer was dan alleen maar een

beetje rook. Er was wel degelijk vuur. Het rapport kon kennelijk over bronnen beschikken waar de raad van commissarissen niet over kon beschikken. Wij weten niet welke bronnen. Misschien hadden de staatssecretaris en de minister die bronnen ook. Waarom zijn die ons niet tijdig meegedeeld? Wij waren namelijk best bij machte om tegen de directeur te zeggen dat zijn aanblijven niet langer gewenst was, als dat nodig was geweest.

De heer **Ybema** (D66): U voelt zich gepasseerd op dit punt.

De heer **Hofstede**: Ja, want daarmee is de SENS meer schade toegebracht dan noodzakelijk was.

De heer **Van Rey** (VVD): De heer Hofstede zei zojuist dat de raad van commissarissen akkoord ging met het tweede onderzoek. Nu heb ik het over het onderzoek van de Departementale accountantsdienst financiën. Heeft u kennis genomen van dat rapport?

De heer **Hofstede**: Ja.

De heer **Van Rey** (VVD): Heeft u daar een reactie op gegeven als raad van commissarissen richting Financiën?

De heer **Hofstede**: Formeel is het geen rapport, omdat het een concept is gebleven. Het heeft nooit de status van rapport bereikt. Ik meen dat het concept-rapport aan de Kamer is toegestuurd. Dat concept-rapport was er in elk geval en het was ook positief.

De heer **Orlandini**: Het concept-rapport verhoogde onze gemoedsrust. Het kwam tot dezelfde conclusie als Moret.

De heer **Van Rey** (VVD): Ik begrijp van beide heren dat de heer Van Gastel onder medebewind van de heer Koning is aangenomen. Heeft Financiën gewoon een stok gezocht om de hond te slaan? De heer Hofstede zit met een paar vragen, maar als ik die als zodanig formuleer in een conclusie en dan aan hem voorleg, wat zegt hij dan?

De heer **Hofstede**: Dat is bijna gokken. Daarom kan ik die vraag eigenlijk niet beantwoorden. Ik heb echter nog niet zo lang geleden tegen een krant gezegd, dat ik hier

een zeer nare smaak van in mijn mond overhoud. Ik voel mij als burger en als commissaris op de een of andere wijze misbruikt. Ik denk niet dat dit met opzet is gebeurd, maar het is wel gebeurd. Ik vind dat de overheid beter met haar burgers moet omgaan. Dit kan wat mij betreft niet. Ik werk al 43 jaar. Ik heb in die tijd heel wat werkgevers "versleten", inclusief een twintigtal bonden – dat zijn ook niet altijd de gemakkelijkste om mee om te gaan – maar ik heb nog nooit zo'n slechte werkgever gehad. Dat wilde ik nog even kwijt.

De heer **Hendriks**: Voorzitter! Het voorliggende concept over de SENS heb ik met belangstelling gelezen. De inhoud komt nogal wild/west-achtig op mij over. Zijn de heren van het Commissariaat het met mij eens dat het nuttig en nodig is dat de overheid in de toekomst bij dit soort operaties betere gedragscodes ontwikkelt, zodat de spelers in het spel zich daaraan kunnen houden? Dan is belangenverstrengeling namelijk niet meer mogelijk.

De **voorzitter**: Ik wijs de heer Hendriks erop dat hij nu iets vraagt dat nauwelijks technisch van aard is. Wij hebben ons voorgenomen om technische en informatieve vragen te stellen. Wat de heer Hendriks nu vraagt, moet hij eigenlijk bewaren tot het algemeen overleg.

De heer **Hendriks**: Ik vind het jammer dat ik die vraag niet mag stellen. Ik kom er wel op terug.

De **voorzitter**: Als de heer Orlandini er nog iets over wil zeggen, dan sta ik dat toe, maar ik wijs wel op de aard van deze bijeenkomst.

De heer **Hendriks**: Mijn vraag is, vanuit de sfeer van de overheid, positief en opbouwend bedoeld, voorzitter. Het is mijn taak als volksvertegenwoordiger om op die manier te denken.

De **voorzitter**: Daar heeft de heer Hendriks volkomen gelijk in, maar het gaat erom op welke bijeenkomst dit soort vragen moet worden gesteld. Ik heb wat dat betreft de indruk dat wij dit soort vragen moeten bewaren voor het algemeen overleg.

De heer **Orlandini**: Voorzitter! De heer Hendriks stelt een heel

interessante vraag, maar waar het gaat om het grote onderwerp, daarover durf ik niet eens te spreken. Zo serieus is dat. Als er echter tussen de raad van commissarissen en de overheid verregaand overleg had plaatsgevonden, vooraf al, dan was dit geval van belangenverstrengeling helemaal niet aan de orde geweest. Dat was daardoor niet voorkomen of beïnvloed. Dat staat er dus eigenlijk buiten. De vraag van de heer Hendriks is veel belangrijker dan de kwestie van de belangenverstrengeling.

De heer **Hendriks**: Ik houd namelijk mijn hart vast waar het gaat om de komende privatisering van het ABP, Algemeen burgerlijk pensioenfonds.

De **voorzitter**: Mijnheer Hendriks, bewaart u uw munitie nog even voor de geëigende gelegenheid!

Ten slotte dank ik de beide afgetreden commissarissen van harte voor hun bereidwilligheid om deze hoorzitting reliëf te geven. Dat hebben zij namelijk zonder meer gedaan. Daarmee sluit ik dit onderdeel af.

De vergadering wordt enige ogenblikken geschorst.

De **voorzitter**: Ik open het tweede gedeelte van deze hoorzitting. Ik heet de gedelegeerd commissaris, de heer Kordes, ons allen wel bekend uit een vorige hoedanigheid, en zijn medewerkers van harte welkom. Ik neem aan dat de heer Kordes het woord voert als er vragen worden gesteld. Ik vraag de heer Kordes eerst of hij behoefte heeft om vooraf nog iets te zeggen. Hij heeft ons een brief gestuurd, maar die bestaat vooral uit cijfers. Wellicht heeft de heer Kordes de behoefte om daar nog iets aan toe te voegen. Daarna krijgen de leden het woord.

De heer **Kordes**: Voorzitter! Op uitnodiging van de griffier word ik vergezeld door twee medewerkers. Dat zijn mevrouw Willems en de heer Borgman. Misschien assisteren zij mij als ik een bepaalde vraag niet direct kan beantwoorden, want ik ben nog maar heel jong in dit vak van gedelegeerd commissaris. Het was kennelijk ook nog niet doorgedrongen tot de portier, want die begroette mij met de woorden: Mijnheer Kordes, president van de

Rekenkamer. Dat is echter al meer dan drieëneenhalf jaar geleden!

De **voorzitter**: U heeft een onuitwisbare indruk nagelaten.

De heer **Kordes**: Dank u wel. De heer Vermeend heeft mij op zaterdag 18 maart jl. gevraagd of ik deze functie van gedelegeerd commissaris tijdelijk wilde aanvaarden. In de pers zijn daarover nogal wat misverstanden ontstaan. Ik heb dat toen zonder al te lang te aarzelen gedaan, wetende dat op dat moment sprake was van een lacune. Het is niet een kwestie van op de winkel passen, ondanks het feit dat ik deze functie tijdelijk vervul. Ik heb namelijk ontdekt dat er nog acties nodig zijn in verband met de toekomst. Ik neem aan dat men graag wil horen wat ik heb aangetroffen en wat ik heb ervaren. Ik wil dit samenvatten in vier punten.

In de eerste plaats heb ik een groep enthousiaste medewerkers aangetroffen bij de SENS. Zij doen er alles aan, voor zover dat in hun vermogen ligt, om het bedrijf als dienstverlenende instantie inhoud te geven. Zij zijn ook alert op het aanbrengen van allerlei interne verbeteringen op externe ontwikkelingen. De heer Orlandini zei ook al dat de afgelopen jaren een omschakelingsproces heeft plaatsgevonden en dat vernieuwingen zijn aangebracht, onder andere op het terrein van de automatisering. In korte tijd is er dus erg veel gebeurd. Als er in korte tijd veel moet gebeuren, dan moet je op een bepaald moment "bijregelen" en de puntjes op de i zetten. Dat is een normale zaak. Dat gebeurt in elk bedrijf, dus ook bij de SENS. Onze mensen denken daar, met de gedelegeerd commissaris en de andere commissarissen, ook hard over na. Ik heb daar veel waardering voor. Ik heb daarom een groot vertrouwen in de medewerkers van de SENS.

Het rapport van de Algemene Rekenkamer is het eerste rapport dat mij is toegestuurd. Enkele punten daarin behoeven de aandacht van de nieuwe leiding. Dit geldt vooral voor het financieel beheer. Al voor mijn aantreden is men begonnen met het ontplooiën van allerlei activiteiten teneinde de administratieve organisatie, de interne controle en de financiële systemen te vervolmaken. Er wordt gewerkt aan verduidelijking

van de procedures ten aanzien van het uitbrengen van offertes. Er is inmiddels een contractregister. De EDP-auditing krijgt aandacht. Er is een forse investering gedaan in interne en externe automatisering. De bijzondere controle heeft onze aandacht.

De meeste pagina's van het rapport van de Algemene Rekenkamer worden gewijd aan de afgesloten contracten. Men zal begrijpen dat daar grote financiële belangen mee gemoeid zijn. Het is van belang om een en ander nog eens nader te bezien. Het is normaal dat na verloop van tijd overleg wordt gevoerd met degenen met wie de contracten zijn afgesloten. Er kan behoefte zijn aan detaillering of aan verduidelijking.

In overleg met staatssecretaris Vermeend heb ik getracht, de Kamer inzicht te geven in hetgeen er financieel omgaat in de SENS. Ik heb moeten volstaan met de cijfers over 1993. Dit zijn ook de goedgekeurde cijfers die de nieuwe raad van commissarissen heeft aangetroffen. De gegevens over 1994 zijn in bewerking en daarover moet de nieuwe raad zich buigen. De nieuwe raad van commissarissen heeft overigens al tweemaal vergaderd. De eerste bijeenkomst was uiteraard een introductie, waarbij de nieuwe raad is geïnstalleerd door staatssecretaris Vermeend. Op de tweede vergadering hebben wij al wat meer concrete zaken kunnen behandelen. De jaarrekening over 1994 komt in de volgende vergadering, in mei aanstaande, aan de orde. Ik heb volstaan met globale cijfers, omdat het mij niet verstandig leek om de Kamer geschatte informatie te geven. Dat kan alleen maar tot de hoogste verwarring leiden.

Voorzitter! Het streven naar rendementsverbetering en kostenvermindering heeft de volle aandacht van de raad van commissarissen. Er wordt niet alleen op de winkel gepast, maar er worden ook activiteiten met het oog op de toekomst ontwikkeld. Het is van belang enkele zaken op de rails te zetten, mede met het oog op mijn opvolging. Wij mogen niet rustig achterover leunen want dan verloopt het tij. Wij dienen alert te blijven. Er is veel concurrentie en wij dienen het bedrijf goed in de running te houden.

Wij zoeken naar samenwerkingsverbanden met andere instanties die zich met het loterijwezen bezighou-

den. Ik noem de SNS. In overleg met de staatssecretaris zijn wij bezig, te onderzoeken of er een vorm van samenwerking kan worden gevonden. In principe staat de SNS daar positief tegenover. Uit de ene samenwerking kan een andere voortvloeien. Wij zijn vele mogelijkheden aan het onderzoeken. Dit is echter wel werk voor de lange termijn en er is veel overleg voor nodig.

Wij zullen op korte termijn weer spreken over de problematiek van de hippototo. Uit de cijfers over 1993 blijkt deze toto verliesgevend te zijn. Met de NDR willen wij nagaan op welke wijze een oplossing kan worden gevonden. De SENS is verantwoordelijk voor de hippototo die het wedden op de renbanen organiseert. In 1993 is een tekort ontstaan van 7 mln. Dat kunnen wij uiteraard niet jarenlang volhouden. De problematiek is niet eenvoudig, maar heeft zeker onze aandacht. Een oplossing is in het belang van de draf- en rensport, maar ook van de overheid. Er zijn drie departementen bij betrokken, namelijk Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, Financiën en Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

De heer **Schutte** (GPV): Voorzitter! Ik wil graag twee vragen stellen die direct te maken hebben met de rapportage die voorligt. Ik probeer de feitelikheden van toen te abstraheren.

Als er een raad van commissarissen wordt ingesteld in het kader van een privatiseringsoperatie – dus bij een rijdende trein, vanuit de departementale sfeer naar een privatiserende instelling – wat ziet u dan als een prioritaire taak van deze raad van commissarissen?

En wat ziet u bij een geprivatiseerde dienst met een publieke functie als belangenverstrengeling? Is hiervan pas sprake als gebruik respectievelijk misbruik wordt gemaakt van mogelijkheden die een belangenverstrengeling biedt? Of is er al sprake van belangenverstrengeling als de structuren zodanig zijn dat er misbruik uit zou kunnen voortvloeien?

De heer **Smits** (CDA): Ik wil graag een vraag stellen aansluitend op die van de heer Schutte. U heeft net de hoorzitting van de vorige raad van commissarissen bijgewoond. Zij meldden dat zij geen contact hebben

gehad met de staatssecretaris. U heeft inmiddels twee vergaderingen gehad en u heeft een keer contact gehad. U heeft gezegd: Ik pas niet op de winkel; ik moet wat meer doen. Mag ik veronderstellen dat u van de staatssecretaris een zeer duidelijke taakopdracht heeft meegekregen? Kunt u daar iets meer over zeggen?

De heer **Kordes**: U vraagt naar de rol van de raad van commissarissen bij een geprivatiseerde operatie. Ik geloof dat het heel duidelijk is dat de raad erop moet toezien dat er goede afspraken gemaakt worden en dat de verantwoordelijkheden goed geregeld worden. De raad heeft overigens op grond van de statuten van de SENS een toezichthoudende taak. De raad heeft ook een beslissende taak ten aanzien van bepaalde zaken, namelijk financiële uitgaven boven 1 mln. De raad zal hier een uitspraak over moeten doen, tenzij deze uitspraak al gedaan is in de begroting en in het voorgelegde budget. De raad zal moeten beginnen de verantwoordelijkheden van de organisatie, de directie en van de structuur die hier direct omheen zit, zwart op wit te krijgen, alsmede de verantwoordelijkheden van de raad zelf. Uit deze verantwoordelijkheden zullen bepaalde bevoegdheden voortvloeien. In de praktijk vervult de raad een toezichthoudende rol. Dit is een stichting met een bijzonder model. In een stichting kom je normaal gesproken geen raad van commissarissen tegen. Daar heb je een bestuur en een uitvoerende directie. Wij hebben een uitvoerende directie en een raad van commissarissen. Er is in de statuten vermeld dat de directie de vorm zou kunnen hebben van een raad van bestuur, bestaande uit drie leden. Daarboven staat dan de raad van commissarissen. In dezelfde statuten staat dat de raad van bestuur ook uit één persoon zou kunnen bestaan. Dat is in de periode in het verleden zo geweest. In hoeverre dat in de toekomst anders moet worden, zal een punt van overleg zijn. Ik heb al gesproken over de mogelijkheden van een onderzoek tot samenwerking met andere organisaties. Afhankelijk van de intensiteit van de samenwerking zou dit invloed kunnen hebben op de structuur van de SENS. Op dit ogenblik blijft het echter zoals het is. Ik dacht dat het ook niet verstandig zou zijn om het op korte termijn

allemaal opnieuw te gaan regelen. Dan blijf je veranderen. De structuur zou dan straks in verband met een samenwerkingsverband weer anders moeten worden. Dit wordt erg warrig voor de organisatie. Wij hebben met de staatssecretaris en met de raad van commissarissen afgesproken dat dit een overgangperiode is. Ik zit hier interim. Wij proberen nu duidelijkheid te krijgen over de wijze waarop we in de toekomst verder moeten gaan met anderen. Als hier nieuwe samenwerkingsverbanden uit voortvloeien, dan kunnen we nadere afspraken maken, onder andere ook over de onderwerpen die zoëven door de andere heren genoemd zijn, zoals vermogensvorming en afdrachten aan Financiën. Als er samenwerkingsverbanden zijn met SNS die afdrachten doet ten behoeve van charitatieve instellingen en sport, dan moeten hier toch ook weer duidelijke afspraken gemaakt worden. Dit is met de heer Vermeend besproken. Dit staat nog open. We moeten zien wat hier straks uitkomt.

Ik kom nu bij de beantwoording van de tweede vraag van de heer Schutte. De SENS is een dienst met enige publieke functie. Het publiek koopt de staatsloten. Het publiek moet vertrouwen hebben dat het allemaal goed loopt. Het publiek krijgt de prijzen inderdaad snel uitbetaald. Hier moet de grootst mogelijke zorgvuldigheid betracht worden. Belangenverstrengeling en de kans hierop moeten worden voorkomen. Ik ben katholiek, mijnheer Schutte, en zo mogelijk nog roomser dan de paus. Verder ben ik tien jaar betrokken geweest bij de Algemene Rekenkamer. Ik ben het wat dit betreft eens met het oordeel dat dit college, zoals het er nu zit, geveld heeft. Ik vind dat je dit soort dingen niet kunt doen en dat je uiterst waakzaam moet zijn. Er moeten geen kansen zijn om op een bepaald moment in de problemen te komen. Dit wil niet zeggen dat commissarissen of anderen geen nevenfuncties zouden kunnen hebben. Maar deze moeten wel bekend zijn. Er bestaat een regeling voor Hoge Colleges van Staat en topambtenaren. Deze wordt gepubliceerd in de Staatscourant. Voor het grootste deel zijn dit onbetaalde functies of functies waaraan een kostenvergoeding verbonden is. Maar je moet op dit punt volgens mij "zuiver in de leer" zijn.

De heer Smits heeft aangehaakt op het contact van de Raad van Commissarissen met de staatssecretaris: Het is geen kwestie van op de winkel passen. Heeft hij daarbij speciaal bedoeld op de taak van de raad van commissarissen?

De heer **Smits** (CDA): U bent met een bepaalde opdracht door de staatssecretaris aangezocht en op pad gestuurd.

De heer **Kordes**: Ik zei al dat het een telefoongesprek was op zaterdag 18 maart. Het was heel kort. De staatssecretaris vroeg: Wil jij gedelegeerd commissaris worden namens de Staat der Nederlanden? Ik zit dus in feite met een dubbele pet op. Ik ben zowel voorzitter van de raad van commissarissen als gedelegeerd commissaris. In het gesprek met de heer Vermeend is naar voren gekomen dat we vooral in actie zouden moeten komen ten aanzien van bepaalde punten die in het rapport van de Algemene Rekenkamer zijn gesignaleerd. Verder heb ik natuurlijk de taakopdrachten, zoals die zijn neergelegd in de statuten van de SENS. Hierin is een taak omschreven voor de directie en voor de raad van commissarissen. Binnen dat kader zijn wij begonnen. Er is geen specifieke voor mij geschreven taakopdracht. Dat leek mij ook niet nodig. Er is ook geen contract met mij afgesloten, zoals dat met de heer Van Gastel gebeurd is.

De heer **Van Heemst** (PvdA): Ik wil graag even aansluiten op het gesprek dat we hiervoor hebben gehad. Toen is gezegd: We voelen ons als voormalige raad van commissarissen "onbeschoft" behandeld door de staatssecretaris van Financiën, met wie we helemaal geen rechtstreeks contact hebben gehad. Ik zeg het nu wel in mijn eigen woorden.

Bent u zich bij uw aantreden nog gaan oriënteren op de ervaringen van uw voorgangers? Ik kan mij voorstellen dat u het in het kader van de overdracht van het dossier raadzaam vond om nog eens uw licht op te steken bij de vorige raad van commissarissen. Bent u toen tegen het punt aangelopen, dat zij zeiden dat zij een beetje een bittere smaak hadden overgehouden aan het verkeer met Financiën? Heeft u op dat punt naderhand – want kennelijk heeft u op 18 maart direct

ja gezegd – nog nadere afspraken gemaakt, over hoe u vindt dat het contact moet kunnen lopen tussen de huidige staatssecretaris en de raad van commissarissen?

De heer **Kordes**: Over de vraag of ik contact heb gehad met de vorige raad van commissarissen, kan ik kort zijn. Ik heb één telefoongesprek gehad met de heer Orlandini, nadat ik aangetreden was. Deze heeft mij gezegd dat hij bepaalde zaken, als dat aan de orde zou komen, nog nader wilde toelichten en dat hij informatie wilde verschaffen. Door allerlei omstandigheden is het nog niet tot een gesprek gekomen, maar ik ontmoette hem zoëven hier en toen hebben wij elkaar al in het oor gefluisterd dat er nog een gesprek over zal plaatsvinden. Dat lijkt mij wel nuttig.

Ik heb voorts één keer een gesprek gehad met de heer Van Gastel. Dat was een algemeen gesprek, waarin hij mij iets vertelde over zijn vertrek en hoe hij dat ervaarde. Maar dat heeft verder geen inhoudelijke consequenties gehad.

Wat het tweede deel van uw vraag betreft, inzake de contacten met staatssecretaris Vermeend, merk ik het volgende op. Ik heb het niet geteld, maar naar ik meen zijn er tussentijds drie of vier contacten geweest met staatssecretaris Vermeend. Eergisteren heb ik nog contact gehad met de heer Vermeend. Het kunnen ook telefonische contacten zijn. Er is onder andere gesproken over de voorbereidingen met het oog op het gesprek met uw commissie. Daar is derhalve ook nog even met de heer Vermeend over gesproken; volgende week komt de heer Vermeend naar de Kamer. Daarna zullen er nog wel vrij regelmatig contacten zijn.

De heer Vermeend heeft ook een speciale ambtenaar aangewezen als liaison-officer tussen de SENS en hemzelf. Dat is een topambtenaar van het ministerie van Financiën, behorende tot de thesaurier-generaal. Ook met de thesaurier-generaal is een gesprek geweest. Als daar behoefte aan is, kan ik de heer Vermeend direct benaderen, en als hij die behoefte heeft, benadert hij mij meteen. Daar zullen wij op een gepaste manier gebruik van maken.

De heer **Ybema** (D66): Op dit punt doorgaande en verwijzende naar de vraag die de heer Schutte zoëven

aan de orde stelde, merk ik het volgende op. U zei zoëven dat u het eens bent met het oordeel in het rapport van het college van de Algemene Rekenkamer. U zei, in uw eigen woorden: je moet zuiver in de leer zijn met dit soort dingen. Ik kan mij dat heel goed voorstellen, maar dan blijft de vraag in hoeverre dit de opvatting is van de persoon Kordes en het dus niet de vorige raad van commissarissen is te verwijten dat deze op dat punt, in uw woorden, niet zuiver in de leer was. Of zijn er objectieve gronden aan te wijzen, op grond waarvan wij nu de vorige raad van commissarissen terecht zouden kunnen verwijten, dat deze op dit punt niet zuiver in de leer is geweest? In hoeverre is dat te objectiveren?

De heer **Kordes**: Nu, om het eerste deel van uw vraag te beantwoorden: het betreft hier de persoonlijke mening van Kordes. Ik word met die vraag geconfronteerd en ik geef u een persoonlijk antwoord. Ik heb ook verwezen naar mijn arbeidsverleden. Daar is natuurlijk geen overleg over geweest met mijn collega's in de raad van commissarissen.

Ik heb overigens niet het oordeel uitgesproken dat de vorige raad van commissarissen niet zuiver in de leer zou zijn geweest. Dat heeft u mij niet horen zeggen. De heer Schutte vroeg het, meen ik: hoe sta je daar tegenover? Ik heb geantwoord dat, gezien de publieke functie die de Staatsloterij vervult, je ook de mogelijkheid van verstrengeling zult moeten voorkomen. Dat is wat ik heb gezegd. Ik meen wel, de heer Orlandini gehoord hebbende, dat hij ook van mening is dat hier, gezien het rapport dat er uitgebracht is door de Algemene Rekenkamer, een verstrengeling heeft plaatsgevonden die af te keuren is. Ik denk dat wij wat dat betreft niet zo ver uit elkaar zitten, mijnheer Ybema.

De **voorzitter**: Met het oog op de tijd, wil ik de leden vragen om de laatste vijf minuten uitsluitend te benutten voor het stellen van dringende vragen.

De heer **Smits** (CDA): Ik zou willen weten van wie het initiatief is uitgegaan tot de samenwerking tussen SENS en SNS.

De heer **Kordes**: Dat vind ik niet zo makkelijk om te beantwoorden, want

er is al in het verleden, zo heb ik begrepen, gesproken over mogelijkheden van samenwerking tussen SENS en SNS, maar dat is niet geconcretiseerd in concrete afspraken. Het was, meen ik, een week na mijn aantreden dat staatssecretaris Vermeend mij gevraagd heeft om bij hem te komen: bij dat gesprek was ook aanwezig de heer Van den Bergh, de voorzitter van het bestuur van SNS. Toen is gesproken over de mogelijkheden om te zien naar een vorm van samenwerking – ik zeg het uitdrukkelijk heel abstract, omdat dit nog nader onderzocht zou moeten worden. Dat is toen een principieuiting daarover geweest, in dat gesprek. De verdere concretisering van die afspraak hopen wij in de eerste week van mei te doen; dan is er weer een gesprek, waarbij vertegenwoordigers van SNS en ikzelf samen met staatssecretaris Vermeend om de tafel gaan zitten. Dat zal na uw overleg van 3 mei zijn.

De heer **Ybema** (D66): Ik heb nog een vraag over het financiële beeld voor 1994. In de brief die u toestuurt, staat in bijlage 2 een klein staatje dat een beeld geeft van de omzet en de prijzen die zijn uitgekeerd. Daar blijkt uit, in tegenstelling tot het beeld dat ik zelf had, dat de omzet is gedaald van 1993 op 1994. Mag ik daaruit de conclusie trekken dat waarschijnlijk ook de winstontwikkeling is gedaald van 1993 op 1994?

Een tweede vraag daarbij is deze. U zegt dat er nu veel aandacht wordt besteed aan rendementsverbetering en kostenvermindering. Dit suggereert dat er kennelijk mogelijkheden liggen om de kosten te drukken. Het zegt iets van het beeld dat u aan heeft getroffen. Kunt u daar misschien iets meer over zeggen?

Het laatste punt betreft het volgende. U heeft gezegd dat u bezig bent met te kijken naar de contracten die zijn afgesloten. Welnu, contracten kunnen soms ook financiële risico's in zich bergen: kan dat hier nog een rol spelen?

De heer **Kordes**: Voorzitter! Wat betreft de eerste vraag van de heer Ybema, over het teruglopen in 1994 van omzetten en prijzen: je ziet daar inderdaad een achteruitgang. Ik denk dat dit zeker ook consequenties heeft op de afdrachten, maar dat is nu juist een punt van discussie. Wij

moeten dat over 1994 nog bespreken in de raad van commissarissen. De oorzaak daarvan ligt bij de concurrentie die de Staatsloterij ondervindt. Er zijn, eind 1993 en begin 1994, nogal wat nieuwe loterijen tot stand gekomen. Denkt u maar aan de postcodeloterij, die heel bekend is en zo zijn er nog meer dingen. Ik denk dat dit een punt is dat zijn weerslag heeft gevonden in het verminderen van de omzet van de Staatsloterij.

Ik heb inderdaad gesproken van rendementsverbetering en kostenvermindering. U moet rekening houden met het feit dat in het staatsloterijbedrijf op heel korte termijn, in een periode van ongeveer anderhalf jaar, het SENS-servicenet van de grond is gebracht, met 1500 verkooppunten. Dat is een prestatie op zichzelf en daar hebben de mensen hard aan gewerkt. Maar u begrijpt dat er toch nog wel dingen in kunnen zitten die efficiënter en effectiever kunnen. Dat is het punt waarop wij onder andere zoeken naar kostenvermindering. Zo zijn er nog meer dingen, waarop de snelheid van de groei van het bedrijf van invloed is geweest. Dit blijkt, als je allerlei zaken nog eens goed gaat bekijken en de puntjes op de i gaat zetten. Dat geldt voor ieder bedrijf en het geldt ook voor de SENS: dan zou je misschien tot kostenvermindering kunnen komen. Het is een punt van aandacht om dat serieus te doen.

Het heeft ook regelrecht te maken met de contracten, het derde punt dat u noemde. Ook die contracten zijn onder druk van de omstandigheden tot stand gekomen. Wij willen dat nader bekijken en dat kost erg veel tijd, want het is een grote stapel contracten. Ik heb die met geen mogelijkheid allemaal nog kunnen bekijken, maar ik heb er wel hier en daar aan geproefd. Ik geloof dat het verstandig is als wij met de andere partijen om de tafel gaan zitten om te zien waar onduidelikheden zijn en of dingen die straks problemen zouden kunnen opleveren, verduidelijkt kunnen worden. Wij hopen dat een en ander dan voor ons financieel gunstiger zal kunnen zijn. De tijd zal het moeten leren. Het is een belangrijk punt dat onze aandacht heeft en dat veel tijd zal kosten. Dat hebben wij er echter voor over.

De **voorzitter**: Ik dank de heer Kordes hartelijk voor de gegeven toelichting en voor zijn inzet. Hij heeft geen beroep gedaan op zijn

medewerkers. Hij heeft zich kennelijk snel en goed ingewerkt in de materie. Dat wekt vertrouwen. Ik dank de leden voor de door hen gestelde vragen.

Sluiting 15.30 uur.