

Aan de Minister en Staatssecretaris van
Sociale Zaken en Werkgelegenheid
De heren mr. A.J. de Geus en
H.A.L. van Hoof
Postbus 90801
2509 LV Den Haag

Kenmerk:
CWI/2006/3265

Contactpersoon:
M.A. Labij

Datum:
18 augustus 2006

Uw kenmerk:

Doorkiesnummer:
020 – 7515197

Direct faxnummer:
020 – 7515212

Betreft:
Rapportage SUWI-evaluatie

Geachte heren De Geus en Van Hoof,

De Raad van Bestuur van CWI heeft met belangstelling kennis genomen van de rapportage SUWI-evaluatie van PriceWaterhouseCoopers d.d. 31 juli 2006. Gezien de korte tijd die de onderzoekers was gegeven is een behoorlijk product opgeleverd. De rapportage geeft een beeld van de resultaten die de ketenpartners, ondanks de complexiteit van de veranderopdracht, de sterk stagnerende economie en de vele wijzigingen in de materiewetten, hebben weten te bereiken in de veranderperiode van vier jaar. Terecht wordt in het rapport gewezen op het veranderpotentieel dat vooral ten aanzien van klantgerichtheid en keteninformatisering nog aanwezig is. Op een aantal punten schiet de rapportage in diepgang echter tekort en worden ons inziens te gemakkelijk conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. Voor de volledigheid en degelijkheid van de SUWI-evaluatie wil de Raad van Bestuur de volgende punten aanvullen.

Context

De onderzoekers geven weinig aandacht aan de context waarbinnen de publieke partners hun werk (behoren te) doen. De arbeidsmarkt wordt gedomineerd door private ondernemers, zelfwerkzame arbeidskrachten en intermediairs. Het is bekend dat zeker 50% van alle baanopeningen “via –via” wordt vervuld, dus nooit op de (openbare) vacaturemarkt verschijnen. Publieke dienstverleners hebben een aanvullende rol. Daar waar de markt onvolkomen functioneert en daar waar categorieën werkzoekenden door het ontbreken van netwerken danwel door persoonlijke belemmeringen onvoldoende kansen hebben, ligt het werkterrein van de (semi-)publieke instellingen. Zo heeft CWI haar taak de afgelopen jaren in eerste instantie ingevuld: het beter verzorgen dat de markt zijn werk kan doen, het investeren in verbeterde transparantie en het faciliteren

van de partijen op de arbeidsmarkt zodat ze elkaar makkelijk kunnen vinden. Dat is dan ook de eerste hoofddoelstelling van CWI. CWI is van mening dat er sinds de inwerkingtreding van SUWI op dit punt flinke vorderingen zijn gemaakt.

Opvallend is vervolgens dat het rapport nauwelijks aandacht besteedt aan het aspect scholing. Dat terwijl in de praktijk toch vrij unaniem wordt ervaren dat er een groeiende afstand is tussen de kwalificaties die werkgevers vragen en het niveau aan de aanbodskant en het sinds de afsplitsing van de scholingstaak van Arbeidsvoorziening slecht is gesteld met de coördinatie (doorverwijzing) op dit terrein. Inmiddels is er wel een aantal corrigerende initiatieven ondernomen, zowel door de betrokken departementen als vanuit de uitvoeringsinstellingen. De duale aanpak staat daarbij centraal.

Een aanbeveling gericht op een goede – regionale - verankering van het scholingsbeleid (met de weg naar werk voorop, dus in nauwe samenwerking met het bedrijfsleven) zou niet hebben misstaan.

Bestuurlijke relaties

De Raad van Bestuur herkent niet de aanbeveling van de onderzoekers om te investeren in de persoonlijke relaties tussen personen die (bestuurlijke) verantwoordelijkheid dragen in de sector. Juist op bestuurlijk niveau zijn de relaties tussen degenen die de verantwoordelijkheid dragen dikwijls uitstekend.

Dat is overigens niet steeds het geval geweest. De CWI-bestuurders (waarvan er 3 reeds in de pré-SUWI situatie aan de vormgeving van ketensamenwerking hebben gewerkt) ondervonden aanvankelijk grote weerstanden. Maar dat heeft zich ten goede gekeerd. De geboekte resultaten tot dusver konden juist worden geboekt omdat individuele bestuurders van UWV, CWI, DIVOSA en gemeenten / VNG elkaar op landelijk niveau en vaak ook regionaal in vertrouwen hebben gevonden, daarbij de opvatting delend dat regie en professionele uitvoering zaken zijn die weliswaar nauw met elkaar verbonden zijn doch elk hun eigen ratio kennen.

Daarnaast wil CWI erop wijzen dat op het terrein van de automatisering sinds een periode van 10 jaar vorderingen zijn geboekt die de sector van de sociale zekerheid in een relatieve voorhoedepositie hebben gebracht (zie Cie. Keller). Initiatieven als RINIS en de Manifestgroep zijn “van onderop”, door de uitvoeringsinstellingen dus, tot stand gebracht en er zijn successen geboekt die zelfs het domein van sociale zekerheid overstijgen. Op het terrein van automatisering bestaat bij de uitvoeringsinstellingen een netwerk van professionals dat elkaar reeds een reeks van jaren goed kent en vertrouwt. Uiteraard geldt ook hier de slogan dat “resultaten uit het verleden geen garantie zijn voor de toekomst”. Maar wij pleiten er wel voor geen sturingsvormen te ontwerpen die de ontstane samenwerking bemoeilijken.

Effectieve ketenbesturing

Wij constateren dat de onderzoekers een groot geloof hebben in topdownsturing, blauwdrukken, stroomlijning, standaarden en modellen. De praktijk is echter veelkleurig en weerbarstig. Voorop moet een klantgerichte dienstverlening staan waarin de cliënt en

de professional gezamenlijk in een maatwerk aanpak de route naar werk kunnen uitstippelen. De arbeidsmarktkansen en competenties van de cliënt staan hierin centraal. De vraagformulering en de medewerking van de werkgever zijn voor de slagingskans eveneens cruciaal. De organisatorische infrastructuur dient vanuit dit uitgangspunt te worden beredeneerd. Dat geldt eveneens voor de manier waarop professionals in staat worden gesteld systeemverbeteringen teweeg te brengen. Professionals vinden elkaar in de regionale en lokale samenwerkingsverbanden. De klantgerichte dienstverlening krijgt daar vanuit gemeenschappelijke concepten een maatwerk vorm. De facilitering wordt centraal geboden (doelmatigheid).

Klantgerichte en –gestuurde dienstverlening

De onderzoekers stellen terecht dat er nog veel verbeterpotentieel is ten aanzien van een klantgerichte en klantgestuurde dienstverlening.

Samen met de ketenpartners wordt hieraan op alle locaties hard gewerkt. Met UWV en diverse gemeenten worden nieuwe concepten beproefd; met UWV zijn verdere organisatorische stappen in voorbereiding.

In 2006 is een vijftal gemeenschappelijke klantprincipes vastgesteld samen met de Landelijke Cliëntenraad. Het is de bedoeling om begin 2007 de eigen methodieken te integreren in een gemeenschappelijke ketenmethodiek. De geldende vijf klantprincipes zijn:

1. bereikbaarheid en toegankelijkheid;
2. tijdigheid;
3. persoonlijke aandacht (voor de klant) en persoonlijke inbreng (van de klant);
4. houvast: ondersteuning bij het zoeken naar werk en afspraken nakomen;
5. evenwichtige behandeling: even veel nadruk op rechten als op plichten.

De ketenpartners meten de klantgerichtheid op dit moment nog hoofdzakelijk via eigen methodieken doch zijn doende gezamenlijke metingen op te zetten.

In dit verband willen wij er overigens op wijzen dat bejegening door CWI absoluut te sturen is, maar dat “klanttevredenheid” in den brede een moeizame - inspanningstijd afhankelijke - aangelegenheid is omdat de tevredenheid van de cliënt uiteindelijk samenhangt met het vinden van een baan, danwel waar het de werkgevers betreft: het vinden van de juiste werknemer.

Wij herkennen ons niet in de passages die suggereren dat er bij CWI problemen zouden zijn met de klachtenafhandeling.

CWI ziet klachten als een kans om de dienstverlening klantgerichter te maken en te verbeteren.

Tot en met 2005 kreeg CWI een zeer beperkt aantal klachten, enkele honderden. Naar het gevoel van de Raad van Bestuur gaf het aantal klachten geen goede weergave van wat er werkelijk leeft onder cliënten. Daarom heeft CWI de tot dan toe gedecentraliseerde afhandeling van klachten eind 2005 gecentraliseerd door de instelling van een Raadsman Ombudszaken. De Raad van Bestuur vindt dit een waardevolle aanvulling op de klantgerichte dienstverlening.

CWI heeft bij de start pogingen ondernomen om de cliënteninvloed op vestigingsniveau te organiseren. Helaas zijn deze pogingen niet geslaagd, omdat de cliëntenorganisaties niet in staat waren om de bemensing hiervan te realiseren. Met de Landelijke Cliëntenraad en de cliëntenraden op districtsniveau is de samenwerking uiterst constructief. Overigens blijft CWI van mening dat organisatie van cliënteninvloed op BVG-niveau de beste “countervailing power” zou opleveren.

Organisch veranderproces

CWI is het van harte eens met de aanbeveling van de onderzoekers thans geen grote structuurwijzigingen te entameren. Wij zijn van mening dat de laatste jaren – in vergelijking met het verleden – grote vooruitgang is geboekt. De “regie” op dit proces is verankerd in het denken en doen van bestuurders, managers en last but not least vele professionals op de werkvloer. De politieke / departementale invloed komt tot gelding in de wisselwerking met de uitvoeringsinstellingen rond de vormgeving van het jaarlijkse plannings- en programmeringsproces alsmede het bestuurlijk overleg met de VNG.

CWI en UWV werken op bestuurlijk niveau en op de werkvloer al geruime tijd nauw samen en hebben verdergaande stappen in het vizier.

De twee landelijke publieke partijen in de keten zijn er van overtuigd dat de samenwerking in de keten er niet alleen bij gebaat is, maar ook een extra impuls kan krijgen, indien CWI en UWV samen hun dienstverlening aan de klant zodanig organiseren en faciliteren dat er de facto sprake is van een geïntegreerde dienstverlening. Deze ambitie heeft inmiddels geleid tot een ‘samenwerkingsmanifest’ en de aanpak ‘Samen doen we het Zo’. Ook op facilitair gebied, zoals gezamenlijke huisvesting en ICT-ondersteuning, zijn al grote vorderingen gemaakt.

Voor alle duidelijkheid: juist door het als één partij optrekken van CWI en UWV wordt het eenvoudiger om lokaal en regionaal met gemeenten samen te werken en afspraken-op-maat te maken.

Daarmee respecteert deze aanpak de verschillende bestuurlijke posities van landelijke ZBO's enerzijds en lokale overheden anderzijds en maakt het in veel gevallen een *best of both worlds* combinatie mogelijk van (uniforme) landelijke en (maatwerk) regionale arrangementen.

De komende paar jaar zal de geïntegreerde dienstverlening op deze wijze door CWI en UWV worden vormgegeven. Het is goed mogelijk dat op basis van de ervaringen dan de vraag aan de orde komt of een formele organisatorische integratie niet een logische vervolgstap zou zijn. De daarvoor noodzakelijke structuurwijziging zou dan de finale stap zijn in de vernieuwde en geïntegreerde dienstverlening door CWI en UWV aan de klanten in de keten van Werk en Inkomen. En dat is exact de juiste volgorde.

Samenwerking met gemeenten

De onderzoekers constateren – goede initiatieven niet te na gesproken - overlap, gebrek

aan standaardisatie en onduidelijkheid in de relatie gemeenten – CWI. Wij delen dit beeld doch zijn ook van mening dat de grote diversiteit onder gemeenten, naar omvang, professionaliteit, regionale problematiek, politieke constellatie en het gehalte aan regionale onderlinge samenwerkingsbereidheid een – belangrijk – deel van de verklaring vormt.

Reeds vanaf de start van SUWI bestaat dit beeld overigens: van gemeenten die con amore probeerden er met CWI iets van te maken tot gemeenten die nauwelijks aan gedogen toekwamen. Gelukkig is er veel verbeterd. Op tal van plaatsen zijn interessante vormen van regionale en lokale samenwerking ontstaan. De introductie van de WWB heeft daarop grote invloed gehad. Ook de vorming van bedrijfsverzamelgebouwen heeft – zoals voorzien – veel bijgedragen. Met name op het gebied van de preventie zijn in veel situaties goede resultaten geboekt hetgeen verklaart dat ondanks de economische malaise slechts een geringe groei van de bijstandspopulatie optrad.

Er was – en is – veel discussie over de uitkeringsintake. Daarbij is de essentie van die taaktoedeling aan CWI te weinig aan bod geweest. De essentie lag in de verplichting om voor een uitkeringsaanvraag verplicht langs “de haag van vacatures” te moeten gaan waardoor juist het preventieve aspect meer accent zou krijgen. In de pré-SUWI situatie was immers sprake van gescheiden circuits.

Ook op het terrein van de werkgeversbenadering en het gezamenlijk – vroegtijdig – inzetten van re-integratiemiddelen is het beeld divers. De rol van CWI als aanspreekpunt voor werkgevers – namens alle ketenpartners – kan worden versterkt. CWI gaat met de komst van bedrijfsadviseurs de sectorale en branchegerichte vraagbenadering verbeteren in aanvulling op de bestaande werkgeversteams op alle CWI-vestigingen. Ook het sluitend maken van de keten met het onderwijs en re-integratiebedrijven past daarin.

CWI is van mening dat met de komst van het digitale klantdossier, een verbeterde ICT-infrastructuur en het gezamenlijk werken in bedrijfsverzamelgebouwen de discussie over uitkeringsintake alsmede klantmanagement en toepassing van re-integratie-instrumenten in een ander licht komt te staan. Genoemde instrumenten zullen deels de gelijkvormigheid versterken en overlap en onduidelijkheid verminderen. Naar CWI verwacht zullen de discussies in de toekomst vooral gaan over de vraag hoe bij de ketenpartners beschikbare mensen en middelen – maatwerkgericht - het best verknoopt kunnen worden in het licht van lokale / regionale beleidsmatige preferenties. Denkbaar is dat daartoe een aantal convenantvormen wordt ontwikkeld waarvan de ketenpartners al naar gelang hun wensen en mogelijkheden gebruik kunnen maken. CWI beziet de toekomst optimistisch en leidt dit af van de bijzonder constructieve wijze waarop rond het digitaal klantdossier en breder – in AKO-verband – wordt samengewerkt.

Bedrijfsverzamelgebouwen: 80 in totaal

De onderzoekers achten de ontwikkeling van de bedrijfsverzamelgebouwen niet erg bevredigend. CWI wil daar de volgende kanttekeningen bij plaatsen:

Tot op heden zijn er 62 bedrijfsverzamelgebouwen in gebruik genomen. Eind 2006 zijn dat er volgens planning 69. Als daar de 11 tijdelijke BVG's aan worden toegevoegd, dan zijn er eind 2006 naar verwachting 80 bedrijfsverzamelgebouwen. CWI acht dat – gegeven de moeizame start van de ketensamenwerking – een goed en bemoedigend resultaat. Het initiatief tot de vorming van bedrijfsverzamelgebouwen is de verantwoordelijkheid van gemeenten. Er zijn aanwijsbare (gemeentelijke) redenen waarom er nog niet op alle locaties een BVG is. Overigens kan de ketensamenwerking ook optimaal zijn zonder een bedrijfsverzamelgebouw.

Landelijke, regionale en lokale arbeidsmarktinformatie: volop beschikbaar

De onderzoekers ervaren gemis aan verzameling en integratie van arbeidsmarktinformatie en suggereren op basis daarvan heroverweging van de spilfunctie inzake de levering van arbeidsmarktinformatie. CWI wil daarbij op het volgende wijzen:

CWI bouwt haar informatievergaring en -verstrekking op vanuit de eigen NWW-gegevens en externe dataverzamelingen, daarbij zeer nauw samenwerkend met het CBS en het UWV.

Op www.werk.nl, mede ontsloten via de website van het ministerie van SZW, is een instrument beschikbaar waarmee arbeidsmarktinformatie op maat is samen te stellen: de OLAP-tool. Hierdoor wordt landelijke, regionale en lokale arbeidsmarktinformatie inzichtelijk. Het betreft informatie over vraag- en aanbodontwikkelingen en discrepanties tussen vraag en aanbod. Deze arbeidsmarktinformatie kan ondersteuning geven bij bijvoorbeeld (collectief) ontslag, het opstellen van sociale plannen en regionaal arbeidsmarkt- en scholingsbeleid. Gemeentelijke / regionale bestuurders en uitvoerders, en de beleidsmakers van branches, scholingsinstellingen, uitzendbureaus en andere intermediairs zijn daarbij klantgroepen. Gemeenten maken overigens nog maar weinig gebruik van deze faciliteit. Dit is mede gelegen in de wijze waarop de beschikbare arbeidsmarktinformatie toegankelijk is voor gemeenten. Hierin zal een verbetering optreden in de vorm van lokale marktwerkingsplannen, die nu op vestigingsniveau worden opgesteld. In deze plannen worden de fricties op de regionale arbeidsmarkt in beeld gebracht en deze plannen vormen daarmee de basis voor het benaderen van werkgevers en het werven en vervullen van vacatures.

CWI geeft de volgende publicaties over de arbeidsmarkt uit:

- De **nieuwsflits** met actuele arbeidsmarktontwikkelingen;
- Het **arbeidsmarktjournaal** met meer achtergronden over de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt naar sectoren;
- **Kerngegevens** met arbeidsmarktontwikkelingen landelijk, per provincie en per gemeente.

Daarnaast levert CWI jaarlijks **arbeidsmarktprognoses** over de verwachte ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Deze prognoses geven een beeld van groei- en krimpsectoren, beroepen en opleidingsniveau en de kansen op de arbeidsmarkt voor diverse groepen werkzoekenden. Bovendien geven de prognoses een indicatie van de

verwachte knelpunten op middellange termijn.

CWI biedt op werk.nl een maandelijks geactualiseerde kansverkenner, die inzicht geeft in de actuele arbeidsmarktkansen voor werkzoekenden, uitgesplitst naar beroepsgroep en regio. Voor studerende kan de kansverkenner toegevoegde waarde hebben in combinatie met leerrechten en de arbeidsmarktrelevantie voor beroepen en opleidingen.

Doelmatigheid en bekostigingssystematiek

De onderzoekers zijn van mening dat CWI een jonge organisatie is die aan het begin van de leercurve zou staan en waar systematische stroomlijning, standaardisatie en simplificatie tot een betere en goedkopere organisatie kan leiden.

CWI acht dit een gratuite bewering die nergens in het onderzoek wordt gestaafd door enige onderbouwing.

CWI is van mening dat de organisatie een aanzienlijke mate van kosteneffectiviteit heeft bereikt. Een overheadquote onder de 20% en een scala aan moderne bedrijfsvoeringssystemen getuigen daarvan. De – bij de start - éézijdig opgelegde bezuinigingsopdracht van 20% wordt in 2006 (volgens planning) gerealiseerd, overigens naar onze mening ten koste van de dienstverlening aan onze cliënten.

CWI maakt doorlopend analyses en modellen om de **(netto) kosteneffectiviteit** van de bemiddelingsfunctie vast te kunnen stellen. In het netwerk van 127 locaties toetst CWI in de praktijk exogene en endogene variabelen via respectievelijk een verklaringsmodel en een vestigingsscan. Dit stimuleert de vestigingen om – gegeven de grote locale / regionale verscheidenheid - beter te kunnen presteren door groeiend inzicht te krijgen in de factoren die hun handelen beïnvloeden (benchmark). CWI gaat deze ervaringen de komende tijd actief delen met ketenpartners om samen stappen te zetten naar (verder) resultaatgericht werken. Door het Algemeen Ketenoverleg (AKO) is een analysekader vastgesteld voor de toetsing van pilots en experimenten.

CWI heeft in het eerste kwartaal van 2006 een model ontwikkeld voor de **netto-effectiviteit** van de bemiddelingsfunctie. Uit het model blijkt het rendement van CWI en volgt de conclusie dat de besparingen op de uitkeringslasten en de vacatureduur de uitvoeringskosten overtreffen. Hiermee maken wij ons maatschappelijk effect duidelijk.

De onderzoekers constateren dat er van bekostiging op basis van kostprijs weinig terecht is gekomen.

CWI wil daarbij het volgende opmerken.

Vrijwel vanaf de aanvang werkt CWI met een kostenmodel dat ook aan het ministerie ter beschikking is gesteld. Omtrent het kostenpatroon van CWI is in de loop der jaren – in gezamenlijke werkgroepen – intensief overlegd. (Extra) Dienstverlening wordt door CWI transparant in kostentermen ter besluitvorming voorgelegd. Budgettaire afspraken in het kader van het regeerakkoord maken het echter – ondanks de inspanningen van beide kanten - buitengewoon moeilijk om een professionele opdrachtgevers - opdrachtnemersrelatie in te richten.

Kort na de start is CWI bewust afgestapt van het op dat moment gebruikelijke systeem

van inputdenken (productiemaximalisatie door het gehanteerde systeem van “P*Q”) en heeft het prestatiedenken geïntroduceerd. De producten zijn vervangen door een overzichtelijk en hanteerbaar aantal diensten (6) en prestatie-indicatoren. Dit had twee belangrijke redenen. Allereerst wil CWI dat de organisatie is gericht op het te bereiken resultaat (de outcome). Hiervoor zijn effectindicatoren ingevoerd, zoals het aantal vacaturewervingen en –vullingen, het aantal cliënten dat geen beroep hoeft te doen op een uitkering (preventie) en het aantal cliënten dat binnen een halfjaar geen beroep meer hoeft te doen op een uitkering (uitstroom). Inmiddels zijn deze intern gerichte indicatoren aangevuld met prestatie-indicatoren gericht op de gehele keten: klantgerichtheid, preventiequotes en uitstroomquotes. Deze introductie van effectindicatoren voor de keten is een logische vervolgstap op de tot nu toe gevolgde sturing op keteninterne procesindicatoren die de samenwerking moesten stimuleren (tijdigheid, volledigheid en de onderlinge ketenwaardering). CWI pleit er dan ook voor om terughoudend te zijn met de door de onderzoekers voorgestelde aanpak van het beschrijven en werken met een veelheid aan taken, processen en kostenveroorzakers. Dit geeft een enorme registratieve belasting voor de professionals, gaat ten koste van de dienstverlening aan de klant en heeft als risico dat het leveren van productie weer belangrijker gaat worden dan het resultaat (het aan het werk helpen van cliënten c.q. het (doen) voorzien in vacatures).

Sturing en Toezicht

De onderzoekers bepleiten een sterkere ministeriële coördinatie ter zake van ketensturing en informatietechnologie. Reeds eerder in deze bestuurlijke reactie werd een beeld geschetst van de gang van zaken in de praktijk tot nu toe en de daarmee geboekte resultaten. CWI pleit ervoor deze rolverdeling in stand te houden omdat deze goede resultaten blijkt op te leveren.

Op het punt van toezicht bepleiten de onderzoekers een herziening van de rol van de Raden van Advies. CWI stelt voorop dat de relatie met het IWI een verademing is ten opzichte van de situatie voor SUWI. IWI is een kritische toezichthouder, dat wel, maar ook een toezichthouder die gaandeweg begrip toonde en daadwerkelijk bijdroeg aan de onderlinge verhoudingen tussen de uitvoeringsinstellingen. Niet alleen “corrigerend” maar ook “opbouwend” toezicht dus. Ten aanzien van bedrijfsvoeringsaspecten (behoudens ICT) stelde IWI zich overigens zeer terughoudend op.

Dat neemt niet weg dat een andere rolverdeling denkbaar is. In de praktijk ervaart CWI de rol van de Raad van Advies de facto als een (milde) vorm van toezicht c.q. laat de Raad van Bestuur zich veel gelegen liggen aan de adviezen van de Raad van Advies. Niet ontkend kan echter worden dat de relatie tot op zekere hoogte iets vrijblijvends heeft. De Raad van Bestuur ervaart de daardoor bestaande speelruimte echter als positief. Waar het prikkels betreft om de bedrijfsvoering (verder) te rationaliseren laat CWI zich veel gelegen liggen aan vormen van horizontaal “toezicht” in de vorm van visitaties binnen verbanden als de Handvestgroep publiek verantwoord en de Rijksbrede benchmarking.

De Raad van Bestuur ziet (in geval van een formeel meer toezichthoudende rol voor de

Raad van Advies op het terrein van bedrijfsvoering) meerwaarde in de steunfunctie richting politiek en departement.
CWI zou echter als voorwaarde willen stellen dat de totale toezichtsdruk niet toeneemt.

Wij hopen met deze – uitgebreide – reactie duidelijk te hebben gemaakt dat wij de hoofdlijnen van het rapport onderschrijven en hopen tevens dat ons commentaar op onderdelen bijdraagt aan inzicht en besluitvorming.

Tot slot merken wij nog op dat de Raad van Advies geen gelegenheid heeft gehad om als Raad van Advies met betrekking tot deze bestuurlijke reactie advies uit te brengen aan de Raad van Bestuur CWI.

Hoogachtend,

drs. R. de Groot
Voorzitter Raad van bestuur