

Vergaderjaar 2004–2005

29 362

Modernisering van de overheid

Nr. 32

BRIEF VAN DE MINISTER VOOR BESTUURLIJKE vernieuwing EN KONINKRIJKSRELATIES

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 11 april 2005

Inleiding

Het kabinet heeft met waardering kennisgenomen van het rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), «Bewijzen van goede dienstverlening». Mede namens de minister-president zend ik u hierbij de reactie van het kabinet.

In het rapport analyseerde de WRR de maatschappelijke dienstverlening in de sectoren zorg, welzijn, arbeid, onderwijs en wonen. De WRR constateert dat deze sectoren, die zich bevinden in het semi-publieke domein en een belangrijk onderdeel zijn van de civil society, te lang zijn gevangen in een ineffectief sturingsmodel. De kwaliteit van de dienstverlening lijdt onder onnodige regeldruk en beleidsonrust, een verantwoordingscyclus in ademnood en een dichotomie tussen beleid en uitvoering waarvan de functionaliteit sterk mag worden betwijfeld. In overleg met de ministers van OCW, SZW, VROM, VWS, EZ en Financiën bericht ik u over de benadering die ons voorstaat als volgt.

De boodschap die uit het rapport van de WRR naar voren komt, staat niet op zichzelf. Eerder al wezen het Sociaal en Cultureel Planbureau, de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling in zijn rapport «Bevrijdende Kaders», de Algemene Rekenkamer in haar rapport «Tussen Beleid en Uitvoering» en de WRR zelf in «De toekomst van de nationale rechtsstaat» op de noodzaak de uitvoering van beleid centraal te stellen. Ook het Innovatieplatform zal binnenkort met concrete acties komen met betrekking tot versterking van innovatie in maatschappelijke dienstverlening. In zijn laatste beschouwing bij het jaarverslag van de Raad van State 2003, wijst ook de vice-president van de Raad van State op de noodzaak meer ruimte te geven aan de uitvoerders op de werkvloer. Zij zijn immers een onmisbare schakel in het reguliere verkeer tussen «overheid» en «burger». Het kabinet onderstreept de urgentie van deze analyse. Het Programma Andere Overheid stelt de samenleving centraal, laat ruimte waar het kan

en treedt op waar het moet. Het kabinet wil dan ook graag het debat over «maatschappelijke ondernemingen» met u aangaan. Daarom ziet het kabinet met veel belangstelling het aanstondse advies van de Sociaal-Economische Raad «Ondernemerschap voor de publieke zaak» tegemoet. U ontvangt een aparte kabinetsreactie over dit advies.

Het kabinet realiseert zich dat het realiseren van een ander sturingsmodel een meerjarige inspanning maar vooral ook internalisering vraagt van de beleidsmakers. De WRR stelt voor dat overheidsregulering, zelfregulering en waar nodig marktregulering elkaar aanvullen. Via kennisallianties, investeren in innovatie, het organiseren van voldoende tegenmacht, een gerichte maatschappelijke verantwoording en heldere toezichtarrangementen kan worden gekomen tot dit nieuwe sturingsmodel. Deze aanbevelingen worden zowel voor de vijf onderscheiden sectoren afzonderlijk als voor het op bestuurlijke vernieuwing gerichte kabinetsbeleid als een goede steun in de rug gezien. Het sluit ook goed aan bij het motto «minder regels» van dit kabinet.

Hoe verder

In samenspraak met experts uit de praktijk zijn per sector twee aanbevelingen van de WRR geselecteerd, waarop met voorrang de komende jaren significante voortgang moet worden geboekt en zogenaamde doorbraken kunnen worden bereikt. **Voor alle sectoren staat voorop dat het toezicht in relatie met de maatschappelijke verantwoording substantieel eenvoudiger moet worden.**

Voor de rijksoverheid betekent dit in de eerste plaats dat de professionals zowel het vertrouwen als de ruimte moeten krijgen hun werk goed te doen; de mensen voor de klas, aan het bed en op de straat. Dat is een cultuuromslag in het denken van beleidsmakend Nederland. Het kabinet is reeds voortvarend aan de slag met grote dereguleringsoperaties en acties ter vermindering van de administratieve lasten voor burgers en bedrijven. Dit zal verbreed worden naar een stevige vermindering van regels en administratieve lasten voor instellingen. De omslag van een cultuur van wantrouwen naar vertrouwen is noodzakelijk.

Daarnaast zal er betekenisvol moeten worden geïnvesteerd in kennisallianties en het innovatief vermogen van beleidsmakers, uitvoerders en toezichthouders. Wij moeten het perspectief wisselen van «controleren naar leren». Dit betekent concreet: ervaringen opdoen met regelarme en vrije experimenteerruimte in het onderwijs, de arbeidsbemiddeling, de volkshuisvesting en de gezondheidszorg. Dit betekent ook dat innovatieve praktijken, die soms sectoroverstijgend zijn, niet belemmerd moeten worden door de huidige institutionele scheiding tussen sectoren in het landelijk beleid. In de welzijnssector zal fors worden ingezet op gemeentelijke prestatievergelijkingen. Ook kunnen de onderscheiden sectoren nog veel van elkaar leren. Het kabinet zal daarom een lerende gemeenschap starten met de vijf betrokken sectoren en zoekt daarbij aansluiting bij bestaande initiatieven. Het rapport van de WRR is juist voor de sectoren onderwijs en volkshuisvesting actueel. Uw Kamer zal dan ook op korte termijn aanvullende voorstellen over de uitvoering van dit kabinetsstandpunt ontvangen.

Tenslotte

Over de wijze waarop de in het kabinetsstandpunt aangekondigde acties worden uitgevoerd, zal per sector de voortgang van de besproken acties aan u worden gerapporteerd via de daarvoor beschikbare kanalen. Deze staan vermeld in het sectorale gedeelte van de reactie. Over de algemene

voortgang van de uitvoering van deze reactie zal het kabinet volgend jaar aan uw Kamer rapporteren.

Het kabinet hecht eraan te benadrukken dat de beoogde transformatie van wantrouwen naar vertrouwen niet alleen gevolgen heeft voor beleidsmakers, uitvoerders en toezichthouders. Het heeft ook gevolgen voor de politieke aansturing. Als wij daadwerkelijk ruimte willen laten aan en vertrouwen hebben in de uitvoerders, vereist dat van ons allen – zowel de regering als het parlement – de ambitie om ons te beheersen en terughoudend te zijn met nadere regelgeving, verantwoordingsplichten en toezichtconstructies. Dat is de uitdaging waar wij allen de komende jaren voor staan.

De Minister voor Bestuurlijke Vernieuwing en Koninkrijksrelaties,
A. Pechtold

KABINETSREACTIE WRR RAPPORT «BEWIJZEN VAN GOEDE DIENSTVERLENING»

Algemene Reactie

Ineffectieve verhouding overheid en veld

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) heeft op 1 december 2004 het rapport «bewijzen van goede dienstverlening» aan het kabinet aangeboden. Daarin constateert de raad dat de overheid en een aantal belangrijke maatschappelijke sectoren¹ elkaar te lang gevangen hebben gehouden in een ineffectief besturingsmodel van boedelscheiding². De Raad vindt dat de overheid weer meer vertrouwen moet hebben in de initiatieven van professionals en bestuurders. Die moeten meer ruimte krijgen voor leren en innoveren maar op hun beurt ook duidelijk maken wat ze presteren en daarop ook afgerekend kunnen worden.

De samenleving wil een krachtige overheid die luistert, duidelijke kaders stelt, belangen afweegt en ruimte laat aan anderen om hun verantwoordelijkheid te nemen. Dát is een belangrijke opdracht uit het hoofdlijnenakkoord van dit kabinet en tevens de kern van de «andere overheid» waar alle overheidslagen gezamenlijk aan werken. Het WRR-rapport laat duidelijk zien dat er veel in gang is gezet maar nog veel te verbeteren is.

Het kabinet grijpt de bevindingen van de WRR aan om een aantal zaken verder aan te pakken. Deze brief gaat daar op hoofdlijnen op in, met een aantal actiepunten. Het sectorale gedeelte bevat een meer gedetailleerd overzicht van de aanpak in de vijf genoemde sectoren. Het kabinet maakt in de reactie dankbaar gebruik van opvattingen en tips van een groot aantal deskundigen uit het veld die bij het opstellen van dit standpunt in aparte sessies betrokken zijn geweest.

Ruimte en verantwoordelijkheden

De WRR constateert in haar rapport dat de overheid het oplossen van problemen in de maatschappelijke dienstverlening vaak zoekt in «boedelscheiding». De overheid gaat daarbij uit van een scheiding van beleid en uitvoering, van doelen en middelen en van instrumenten en verantwoordelijkheden. Kortom een beleid dat kaders stelt en mandateert. De WRR vindt dat dit leidt tot kennisvernietiging, middelmatige prestaties van instellingen en een opeenstapeling van toezicht en verantwoording. Volgens de WRR is een meer uitgebalanceerd systeem nodig met het aangaan van kennisallianties, investeren in innovatieve praktijken, organiseren van actieve en betrokken tegenspelers, zorgen voor toereikende openbare verantwoording en voor samenhangend, sober en selectief toezicht.

Het WRR rapport pleit voor meer vrijheid voor de actoren die de publieke dienstverlening verzorgen. Meer vrijheid maakt het mogelijk om kennis en ervaring van de mensen die werken in de uitvoering beter te gebruiken. Zo ontstaat ruimte om te diversificeren en om te experimenteren. Die ruimte kan bijdragen aan betere dienstverlening.

¹ De WRR heeft zich in het onderzoek gericht op de sectoren zorg, welzijn, wonen, onderwijs en arbeid.

² Met «boedelscheiding» bedoelt de WRR dat bij de zoektocht naar effectieve vormen van sturing een scheiding wordt bepleit van beleid en uitvoering, van doelen en middelen, en van kaderstelling en mandatering zonder dat deze waar nodig afdoende op elkaar betrokken worden.

Het kabinet is het eens met deze redenering. Er is voor de gewenste kwaliteitsverbetering meer ruimte nodig voor instellingen en professionals. Het kabinet vindt heldere kaders een cruciale randvoorwaarde voor het creëren van ruimte. Ockham's scheermes moet daarbij het uitgangspunt zijn: niet meer regelen dan minimaal nodig is om het resultaat te borgen.

Maar ruimte alleen is niet genoeg, zo stelt de WRR. Het gaat erom dat alle betrokkenen rond een instelling die maatschappelijke diensten verleent in positie worden gebracht, en gebruik maken van die positie, om invloed uit te oefenen op de dienstverlening. Alle betrokkenen moeten met elkaar, en op het juiste niveau, in een «goed» gesprek komen. Niet om elkaar af te rekenen, maar wel om met elkaar de dienstverlening te verbeteren. De WRR beveelt in dit verband aan om te streven naar een publieke ruimte waarvan alle betrokkenen zich eigenaar voelen. Het kabinet is het met deze richting eens. Het kabinet heeft wel moeite met de suggestie dat boedelscheiding in zichzelf een probleem is.

Het kabinet is van oordeel dat de onderlinge afspraken en de zoektocht naar een publieke ruimte waarvan alle betrokkenen zich eigenaar voelen, starten met helderheid over wie waarvoor verantwoordelijk is. Afspraken over de inhoudelijke verantwoordelijkheid zijn daarbij niet genoeg; er moet ook verantwoordelijkheid voor het totstandkomen van het «goede» gesprek worden toegedeeld.

Nieuwe verhoudingen nodig

Het WRR-rapport stelt de zoektocht naar nieuwe verhoudingen centraal. Het rapport maakt de balans op van wat goed gaat, maar bovenal wat beter kan. Hierbij komen alle betrokkenen aan bod: de cliënt/burger, de professional, de bestuurder van de instelling, branche- en vakverenigingen, de toezichthouder en de (mede) overheid.

De WRR heeft gelijk dat een wisseling van perspectief nodig is. In de publieke sector is iedereen afhankelijk van elkaar. Afnemers, maar ook (meer algemeen) de belastingbetaler spreken de (decentrale) overheid aan op de kwaliteit, doelmatigheid en toegankelijkheid van de dienstverlening. Die (decentrale) overheid is echter weer afhankelijk van de professionele inzet van beroepsbeoefenaren, van besturen van instellingen en van andere partijen in de betrokken sectoren.

Deze kabinetsreactie gaat in op vier thema's die in alle sectoren spelen. De eerste twee thema's zijn aangedragen door de WRR, het derde en vierde thema acht het kabinet zelf van groot belang.

- wantrouwen overwinnen
- van controleren naar leren
- modern toezicht in de maatschappelijke dienstverlening
- politieke sturing

Wantrouwen overwinnen

De WRR wijst het «geïnstitutionaliseerde wantrouwen» als oorzaak aan voor de boedelscheiding. De overheid wil voorkomen dat uitvoerders misbruik maken van hun beleidsruimte en hun inhoudelijke kennis gebruiken voor de eigen belangen. Dit heeft geleid tot (een veelheid aan) instituties die erop moeten letten dat taken correct uitgevoerd worden. Volgens de WRR komt dit wantrouwen voort uit de ontwikkelingen in de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw toen ingrijpende veranderingen plaatsvonden in de sturing en organisatie van maatschappelijke dienstverlening. Belangrijk uitgangspunt was destijds het uitsluiten van risico's, naast bijvoorbeeld het borgen van algemeen maatschappelijke belangen of van de ministeriële verantwoordelijkheid. Een nieuw perspectief van het voorgestelde systeem van checks en balances kan bijdragen de geconstateerde ontwikkeling van steeds meer beheren en beheersen minder noodzakelijk te maken en hiermee naast betere kwaliteit van dienstverlening ook meer ruimte geven voor ondernemen door burgers en bedrijfsleven. Het aspect van terugdringen van de regeldruk en met

name het doen verminderen van de administratieve lasten voor burgers en bedrijven kan dit nieuwe perspectief dat de WRR schetst verder bekrachtigen en operationaliseren. In de bestaande programma's om de administratieve lasten te reduceren zitten projecten die hier goed inpassen. Aansluiting kan met name worden gevonden bij het terugdringen van het wantrouwen en het meer verantwoordelijkheid geven aan instellingen, bedrijven en professionals bij het managen van hun eigen risico's.

Het kabinet vindt het tijd om het wantrouwen tegenover «het veld» te overwinnen. Dat is ook hard nodig. Meer vertrouwen – over en weer – tussen overheid en instellingen en tussen management en professionals van instellingen, biedt ook meer ruimte. Die ruimte moeten professionals en instellingen gebruiken om initiatiefrijk de belangen van hun klanten te dienen. Zo ontstaat meer ruimte voor experimenten voor een betere dienstverlening en ruimte voor maatwerk.

Herstel van vertrouwen vereist een andere houding van alle partijen. Instellingen moeten open zijn over hun prestaties, in hun afwegingen en in hun handelen. Zij moeten daarin de sleutelfiguren in hun omgeving betrekken. Die openheid, noem het soms kwetsbaarheid, leidt tot meer vertrouwen. Goed intern toezicht van instellingen helpt daarbij erg. De rijksoverheid op haar beurt moet overbodige regels schrappen, toezicht soberder en minder belastend maken en administratieve lasten voor burgers, bedrijfsleven en instellingen beperken. Dit kan de overheid alleen doen wanneer instellingen het eigen interne toezicht goed op orde hebben en open communiceren. In dat geval kunnen externe regels en toezicht navenant soberder worden.

Actie: In navolging van de reductie administratieve lasten voor bedrijven en burgers zal het kabinet eenzelfde traject inzetten voor instellingen. Doel hierbij is om te komen tot een stevige verlaging van de regelgeving en administratieve lasten, die instellingen momenteel hebben door ondermeer rapportageverplichtingen aan de centrale overheid. Goede voorbeelden zijn het schrappen van verplichtingen voor het beroepsonderwijs en de volwasseneducatie (BVE) door OCW. Zo wordt de verplichting om jaarlijks een onderwijs- en examenreglement op te stellen geschrapt, evenals de verplichting om bij het Crebo een licentie voor nieuwe opleidingen aan te vragen. Bij het uitwerken van deze actie zoek het kabinet aansluiting bij al bestaande initiatieven.

Van controleren naar leren

Het WRR-rapport stelt dat overheden uitblinken in het maken van regels en richtlijnen voor instellingen. Dat is niet altijd nodig. Diezelfde overheid kan haar positie ook gebruiken om verbeteringen te realiseren door goede praktijkvoorbeelden en nieuwe initiatieven aan te prijzen. Dat stimuleert de kwaliteit. Het kabinet wil zo een verschuiving tot stand brengen van de traditie van louter regelgeving naar een traditie waarin het oplossen van een probleem centraal staat. Dat kan alleen wanneer er meer ruimte is voor het overdragen van goede praktijkvoorbeelden en experimenten.

Experimenten zijn vaak zeer leerzaam: ze effenen de weg naar verbetering. Praktisch valt te denken aan het gebruiken van een experimenteel artikel, ruimte maken in budgetten en het instellen van zones waar geen of nauwelijks regels gelden. Het kabinet vindt ook dat «prikkel» nodig blijven. Ze zijn onontbeerlijk voor beter en/of efficiënter functioneren van instellingen. Voorbeelden daarvan zijn onderlinge prestatievergelijking (*benchmarken*) en het belonen van goede initiatieven.

Deze stimulansen om te leren kosten tijd en vaak ontbreekt het daar aan. En er zijn natuurlijk ook risico's: leren levert ogenschijnlijk meer fouten op dan risicoloos opereren. Dat is maar schijn: van fouten leer je en er kan kwaliteitsverbetering optreden. Maar de politiek moet hier wel ruimte en tijd voor bieden.

Daarnaast wil het kabinet aansluiten bij de ontwikkelingen om het leren te stimuleren. Naast de ruimte voor experimenten zal daarom een lerende gemeenschap worden opgezet, waarin de verschillende sectoren – met vertegenwoordigers van zowel overheid als het veld – ervaringen kunnen delen en goede praktijken kunnen gebruiken voor de eigen sector. Daarbij zal worden aangesloten bij bestaande initiatieven, zoals het Kenniscentrum voor Ordeningsvraagstukken.

Actie: De overheid en «het veld» gaan samen aan de slag om meer experimenten mogelijk te maken.

- De sector wonen kent al een experimenteerartikel. In overleg met de SEV (voorheen Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting) bekijkt de minister van VROM of dit vaker kan worden toegepast in een bepaald gebied.
- Het ministerie van VWS is in de gezondheidszorg begonnen met vrije prijsvorming voor onder andere een deel van de ziekenhuiszorg en medisch-specialistische zorg. De uitkomsten daarvan worden afgewacht alvorens door te gaan met vrije prijsvorming.
- Via experimenteerartikelen is ruimte gecreëerd voor de uitvoeringsorganisaties in de sector arbeid om innovatieve samenwerkingsafspraken in de praktijk uit te proberen (niet alleen in de Wet Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen (SUWI), maar ook in de Wet Werk en Bijstand (WWB) en de werkloosheidswet). Er zijn, op basis van het besluit experimenten SUWI, een aantal experimenten gestart gericht op het beproeven van innovatieve samenwerkingsafspraken in de praktijk. De WWB biedt gemeenten de mogelijkheid innovatie projecten en experimenten te starten met ondersteuning van SZW.
- In het hoger onderwijs vindt de komende jaren een experiment plaats met de «bètabeurzen», om te kijken of met financiële prikkels meer mensen een bètaopleiding gaan volgen dan wel afmaken. In het beroepsonderwijs is de afgelopen jaren experimenteerterruimte geboden voor het zogenaamde «Herontwerp technisch beroepsonderwijs». In het primair en voortgezet onderwijs is de laatste jaren ervaringen opgedaan met het project Initiatiefrijke Scholen waarbij scholen tijdelijke vrijstelling konden krijgen van belemmerende regels.
- Op het terrein van welzijn is de gemeentelijke overheid aan zet. Wel bewerkstelligt VWS nu samen met de VNG en vooruitlopend op de inwerkingtreding van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) op 1 januari 2006 dat gemeenten, VNG, aanbieders van maatschappelijke ondersteuning en belangengroepen/burgers dit jaar ontwikkelpilots starten. Deze pilots richten zich onder andere op experimenten met de uitvoering van de WMO (bijvoorbeeld op het punt van vraagsturing).

Modern toezicht in de maatschappelijke dienstverlening

De WRR constateert dat de maatschappelijke dienstverlening wordt overstelpt met een vraag naar verantwoording en met toezicht. Dat heeft een aantal oorzaken. Zo is er onvrede over de prestaties van de organisaties en professionals. Toezichthouders eisen dat publiek geld goed besteed wordt. Ook klagen burgers en klanten (soms) over prijs en kwaliteit van de diensten. Die verantwoordings- en toezichtcultuur staat soms weer op gespannen voet met deregulering en zelfregulering en met een grotere verantwoordelijkheid voor de organisaties zelf en de komst van onder-

delen van marktwerking. De WRR wil meer aandacht voor het interne en externe toezicht van instellingen. Organisaties zouden zelf het politiek-normatieve debat over de inhoud van de maatschappelijke dienstverlening moeten beginnen.

Het kabinet is het eens met de WRR dat toezicht samenhangend, sober en selectief moet worden. De integrale Kaderstellende Visie op Toezicht 2005 die thans in voorbereiding is, gaat daar later dit jaar verder op in. Het kabinet besteedt daarin in ieder geval aandacht aan de positie van de raad van toezicht, het proportionele toezicht, verdere professionalisering en onafhankelijkheid van het toezicht. De kabinetsvisie gaat ook in op de suggesties van de WRR om toezicht minder massief te maken; dit kan door bijvoorbeeld gericht met risicoanalyses te werken. Duidelijk is dat het toezicht, wil het effectief zijn, doelgerichter en meer gedoseerd moet plaatsvinden.

Het kabinet is in zijn standpunt over het IBO-rapport «regeldruk en controletoeren» al ingegaan op de lijn van de WRR op het terrein van de comptabele regelgeving en regels die leiden tot financiële transacties. Kern daarin is dat er een goed systeem van *checks and balances* moet zijn, geen te gedetailleerde regelgeving, niet te veel procedurele eisen, selectieve controle, minder controle achteraf wanneer een organisatie aantoonbaar «de zaakjes op orde heeft» en gepaste verantwoording van het management met een managementparagraaf. De zelfstandige bestuursorganen en Rechtspersonen met een Wettelijke Taak (RWT) krijgen te maken met een systeem van *single audit en single information*: ze hoeven zich één keer financieel te verantwoorden in het jaarverslag en dit wordt vervolgens één keer gecontroleerd.

Bij brief van 15 juli 2004, TK 29 279, nr. 13 heeft de minister van Justitie, in het kader van zijn beleid dat de naam «Bruikbare rechtsorde» draagt, een rapport over toezicht aan de TK gezonden, onder de titel «Vreemde ogen. Naar een andere kijk op toezichtarrangementen.» In dit rapport is een afwegingskader ontwikkeld aan de hand waarvan kan worden besloten een toezichtarrangement toe te passen waarin maatschappelijke instellingen in de eerste plaats zelf verantwoording afleggen aan hun gebruikers en andere belangenhouders. Het rapport laat zien, dat het in veel gevallen mogelijk is burgers en bedrijven meer verantwoordelijkheid te geven bij toezicht. Vaak is dit ook gewenst; inzet van vreemde ogen kan tot effectievere en efficiëntere borging van het publiek belang leiden. Zo krijgt toezicht door vreemde ogen vaak een minder belastend karakter, een grotere legitimiteit en stimuleert het de creativiteit van burgers om zelf invulling te geven aan hun rol in de maatschappij.

De wisseling van perspectief vraagt om andere vormen van toezicht met andere rollen. Mensen die gebruikmaken van diensten kunnen, onder bepaalde voorwaarden (zoals voldoende keuzevrijheid voor consument en de mogelijkheid om te switchen) zelf voldoende druk uitoefenen op instellingen om efficiënt te werken. Instellingen moeten meer op hun prestaties kunnen worden aangesproken door hun klanten en hun voornaamste gesprekspartners. Marktwerking of een ander instrumentarium kan in zo'n situatie het (overheids)toezicht op doelmatigheid verminderen en op een hoger niveau brengen.

Actie: Het kabinet zal bovenstaande uitgangspunten uitwerken in de Kaderstellende Notitie Toezicht, die in de zomer 2005 naar uw Kamer zal worden gezonden. Tevens wordt gezien of voor de verschillende instellingen (ziekenhuizen, scholen, woningbouwcorporaties) een limitering van het aantal toezichthouders mogelijk is.

– Het afzonderlijke toezicht in het primair en voortgezet onderwijs krijgt

meer samenhang. Met de Onderwijsinspectie en Auditdienst worden hierover afspraken gemaakt. Het streven is om scholen hooguit eenmaal per jaar «lastig te vallen», om te komen tot minder regels en om één loket op te zetten zodat de kwaliteit van het toezicht verbetert en minder rompslomp voor de scholen geeft.

Politieke sturing

De WRR betoogt dat de politieke machtswisselingen in Nederland en de steeds wisselende politieke agenda de laatste decennia hebben geleid tot een opeenvolging van grote politiek-normatieve projecten (in bijvoorbeeld de sectoren onderwijs en arbeid) en schoksgewijze stelselherzieningen (bijvoorbeeld in de sector wonen). Dit leidt tot een gemengd karakter van sectoren en regimes met voortdurend wisselende besturingsfilosofieën. Dit leidt weer tot inconsistentie over de beleidslijnen en de beleidskeuzes van de overheid.

Het kabinet deelt de analyse dat deze vele veranderingen van beleidslijnen hebben bijgedragen aan een sfeer van wantrouwen tussen professionals, cliënten, instellingen en overheid. De overheid dient hierbij eerst de hand in eigen boezem te steken. Zij heeft in de maatschappelijke dienstverlening (met uitzondering van de corporatiesector) steeds meer taken naar zich toegetrokken, soms ten koste van bestaande maatschappelijke of particuliere initiatieven. Het kabinet heeft in het hoofdlijnenakkoord in 2003 een aanzet gegeven om meer verantwoordelijk terug te leggen bij instellingen en burgers. Dit proces moet in hoog tempo voortgezet worden en waar nodig moeten nieuwe wegen worden ingeslagen. Het moet duidelijk zijn waar de overheid voor staat, zowel centraal (landelijk) als decentraal (andere overheden).

Meer verantwoordelijkheid voor de burger en de maatschappelijke instelling zal ook betekenen dat er ruimte voor diversiteit en dynamiek komt. Het zal tot gevolg hebben, dat we verschillen toelaten in de wijze waarop maatschappelijke dienstverlening plaats vindt. Die verschillen kunnen op het zelfde moment optreden, of in de tijd. Het toelaten daarvan behoeft echter niet als ongelijke behandeling te worden beschouwd. Het kan ook worden uitgelegd als een middel om recht te doen aan ongelijkheid in tijd en omstandigheden, een passende behandeling te geven aan ongelijke gevallen. De politieke uitdaging zal zijn, de grenzen te bepalen van de gewenste diversiteit. De wetgeving zal zich daarbij moeten bedienen van alternatieve, ruimte biedende modellen. De nota «Bruikbare rechtsorde» (TK 29 279, nr. 9) heeft daarvan enkele geïntroduceerd. De toepassing van zorgplichtbepalingen (TK 29 279, nr. 14) lijkt hier in het bijzonder kansrijk. Voorstellen voor toepassing daarvan zijn onder meer voor het hoger onderwijs ontwikkeld.

Een belangrijk uitgangspunt bij deze heroriëntatie is dat de overheid systeemverantwoordelijkheid draagt. Dat wil zeggen dat zij door het stellen van de kaders enerzijds de in het geding zijnde publieke belangen borgt en anderzijds het speelveld bepaalt waarop private en/of (semi-) publieke instellingen actief zijn. Als het gaat om het presteren van een individuele instelling moet de minister niet de eerstverantwoordelijke zijn, doch dient het ter zake doende bestuur in de sfeer van horizontale verantwoording rekenschap af te leggen aan de (vertegenwoordigers van) eindgebruikers van de diensten.

Maar de praktijk is soms weerbarstiger dan de leer. Want niet zelden moet een bewindspersoon zich kort na een incident bij instellingen toch verantwoorden in het parlement of de media over dat incident. De centrale vraag hierbij is of een incident alleen een incident is of een uiting van een

falend systeem. Het kabinet wil in het laatste geval wel aangesproken worden, maar acht in het eerste geval de instelling eerstverantwoordelijk. Natuurlijk kan dit per situatie verschillen. De politiek (kabinet en parlement) moet op dit punt ook zelf ruimte bieden voor het vertrouwen dat niet elk incident per definitie een uiting is van een falend systeem. Daarbij moet het uitgangspunt zijn dat de politiek terughoudend is in het maken van algemene regels ter bestrijding van incidenten.

Het kabinet nodigt de Kamer uit van gedachten te wisselen over de vraag hoe we gezamenlijk beleidsonrust kunnen voorkomen. Het kabinet neemt zich voor om bij kwesties waar de maatschappelijke dienstverlening lijkt te falen eerst na te gaan of sprake is van systeemfalen, voordat de kwestie wordt aangegrepen om in algemene zin in de stelsels in te grijpen.

Tenslotte

De nieuwe gewenste verhoudingen tussen overheid en maatschappelijk veld vragen van beide zijden de nodige inspanning. De WRR schetst een noodzakelijke ontwikkeling van een lange adem. Deze agenda raakt ook volgende kabinetten die ermee aan de slag moeten.

Dat neemt niet weg dat het huidige kabinet de reeds in gang gezette veranderingen krachtig doorzet en waar nodig uitbouwt. Prioriteiten daarin zijn: het ombouwen van het toezicht naar een simpeler, gericht en minder belastend systeem, het schrappen van overbodige regels en het zorgen voor herwaardering van (de rol van) maatschappelijke organisaties en professionals.

De suggesties van de WRR om wantrouwen weg te nemen en te investeren in vertrouwen, neemt het kabinet ter harte. Het kabinet ziet dit ook als de enige weg om de grote maatschappelijke vragen waar we voor staan gezamenlijk op te lossen, met behoud van ieders rol en verantwoordelijkheid. Dit mag niet leiden tot patstellingen waarbij het veld wacht op vertrouwen en ruimte en de overheid vooral op zichtbare prestaties. Het is een verantwoordelijkheid van alle partijen om die klip te omzeilen en juist te zorgen dat beide ontwikkelingen gelijk op gaan. Dat vraagt durf, creativiteit en een flinke dosis inzet, maar mensen die aangewezen zijn op de maatschappelijke dienstverlening mogen dat van ons verwachten.

Actie: Per sector zal de voortgang van de besproken acties aan u worden gerapporteerd via de daarvoor beschikbare kanalen. Deze staan vermeld in het sectorale gedeelte. Over de algemene voortgang van de uitvoering van deze reactie zal het kabinet volgend jaar aan uw Kamer rapporteren.

STAND VAN ZAKEN IN DE VIJF SECTOREN

Zorg

In de gezondheidszorg moet de verhouding tussen overheid en markt veranderen. Het kabinet wil een andere verdeling van taken en verantwoordelijkheden om in de toekomst goede en betaalbare zorg voor iedereen te kunnen garanderen. Die wisseling van perspectief vraagt van de overheid nieuwe vormen van ordening, toezicht en verantwoording. Samengevat komt die nieuwe verdeling neer op:

- sterkere positie van de zorgvrager tegenover aanbieders en verzekeraars;
- minder en andere regels vanuit «Den Haag»;
- meer speelruimte voor zorgaanbieders en zorgverzekeraars.

Welke «hobbels» springen het meest in het oog volgens de veldsessie?

Uit de gesprekken tussen deskundigen uit het veld en het ministerie van VWS (veldsessies) komen onderstaande twee WRR-aanbevelingen als belangrijkste «hobbels» naar voren:

Investeren in variatie en innovatieve praktijken

Er is een cultuurprobleem in de gezondheidszorg. Goede praktijktoepassingen zoals het decubitusprotocol¹ dringen maar langzaam door in de reguliere praktijk. Beroepsbeoefenaren en aanbieders moeten het belang van het verspreiden van innovaties beter beseffen. Dat vraagt leiderschap van het management en het belonen van innovaties. Overheidsregels belemmeren daarnaast innovatie.

Samenhangend, sober en selectief toezicht

Het overheidstoezicht in de gezondheidszorg is versnipperd en overlapt elkaar. De overheid houdt daarnaast in het toezicht te weinig rekening met vormen van interne controle en maatschappelijke verantwoording binnen de gezondheidszorg.

Oplossingen en acties

Investeren in variatie en innovatieve praktijken

Beroepsbeoefenaren, patiënten en organisaties in de zorg moeten zelf investeren in nieuwe werkwijzen voor betere kwaliteit en efficiëntere dienstverlening. De overheid van haar kant kan «innovatieprikkel» in het systeem inbouwen. Zo kan de overheid met een experiment voor regelvrije zones zorgen voor gedragsveranderingen bij de patiënt, de professional en de organisatie. De overheid stelt duidelijke kaders (geld/budget en resultaten/outcome) met afspraken voor handhaving en verantwoording. Partijen regelen zelf hoe ze die verder invullen. Uitgangspunten voor de regelvrije zones: open normen in plaats van duizend regels, (het organiseren van) horizontale kennislijnen (inhoudelijke kennis tussen verpleegkundigen, patiënten en bestuurders), geen dichtgetimmerd kader en openbare verantwoording aan stakeholders/directbetrokkenen/belanghebbenden.

De overheid kan daarnaast een structuur van kennisinstituten creëren voor innovatie en variatie in werkmethoden en zorgproducten.

Lopende acties

- VWS onderneemt een aantal activiteiten om in het kader van kwaliteits- en innovatiebeleid de cliënt beter te helpen. Het programma *Sneller Beter* richt zich op meer transparantie, doelmatigheid en kwaliteit in de curatieve zorg. *Sneller* om de zorg op tijd beschikbaar te krijgen en *Beter* door de zorg voor de patiënt slimmer te organiseren

¹ Decubitus is een ernstige aandoening; een aandoening die veel pijn en ongemak bij de cliënt veroorzaakt en die leidt tot een sterke aantasting van de kwaliteit van leven. Het Decubitusprotocol is tot stand gekomen door een initiatief van de deelnemers aan het Beleidsplatform Ouderen en Transmurale Zorg Gooi-Noord met als doel vermindering van het aantal malen dat de aandoening decubitus optreedt door gezamenlijk de kennis en de middelen in te zetten.

(zoals nieuwe logistieke afspraken en herontwerpen van zorgprocessen). De staatssecretaris van VWS heeft met brancheorganisaties in de care-sector in een convenant afspraken gemaakt over meer innovatie in de sector: nieuwe zorgmethodieken, cliënteninitiatieven en ICT-ontwikkelingen. VWS wil met het programma Zorg voor beter goede praktijkvoorbeelden versneld in de gehele zorg invoeren. Met het Actieprogramma Kwaliteit stimuleert VWS in de ouderen- en gehandicaptenzorg niet alleen brancheorganisaties, maar ook beroeps-, en cliëntenorganisaties om de kwaliteit van de zorg te verbeteren.

- Kwaliteit is ook een zaak van zorgverzekeraars. De zorgkantoren (verzekeraars) krijgen daarom een grotere rol bij het inkopen van goede zorg. Prestatiegerichte bekostiging in de zorg en ook het toestaan van winst bij zorginstellingen zijn prikkels voor het investeren in innovatie en variatie. De op te richten Nederlandse Zorgautoriteit gaat ook toezien op onder andere transparantie van het aanbod van zorg en verzekeringen, hetgeen zorgaanbieders en verzekeraars prikkelt tot innovatie.
- In de zorg is met het creëren van «regelvrije zones» en experimenten een begin gemaakt. De ontwikkeling van meer speelruimte en ondernemerschap is gebonden aan de overheidsdoelstellingen tot waarborgen van een kwalitatief goede, toegankelijke en betaalbare gezondheidszorg voor iedereen. Op 1 februari 2005 zijn de Wet herziening overeenkomstenstelsel en de WTG ExPres in werking getreden. De eerste wet geeft de onderhandelende ziekenfondsen en zorgaanbieders vrijheid om hun overeenkomsten tot het inkopen van zorg op eigen wijze in te vullen, mits deze voldoen aan een aantal minimale wettelijke vereisten. Ook maakt die wet mogelijk dat verzekerden zelf zorg inkopen en kosten van hun ziekenfondsen krijgen vergoed. De Wet Tarieven Gezondheidszorg in verband met experimenten, prestatiebekostiging en enige andere maatregelen (WTG ExPres) maakt het mogelijk om experimenten te houden met tarieven, bekostiging, diensten en zorgproducten. In het verlengde van die experimenten maakt de Wet toelating zorginstellingen (WTZi) experimenten mogelijk op het terrein van de bouw van zorginstellingen. Deze laatste wet is in behandeling bij de Eerste Kamer der Staten-Generaal. Het veld en overheid zijn aan het verkennen hoe de mogelijkheid tot experimenteren optimaal kan worden benut. De experimenten zullen tijdig worden getoetst aan een vooraf vast te stellen evaluatiekaders.
- Het creëren van meer vrijheden is daarmee nog niet voltooid. Met de brief van 8 maart 2005 aan het parlement over transparante en integrale tarieven in de gezondheidszorg wordt een traject aangegeven dat leidt tot nog meer speelruimte en verantwoordelijkheid voor zorginstellingen (Kamerstukken II, 2004–2005, 27 659, nr. 52).
- VWS past het eigen kennisbeleid aan. De diverse kennisinstututen moeten nieuwe allianties vormen en de financiering gebeurt op basis van relevante programma's. (Kennis, een van de centrale thema's in het nieuwe subsidiebeleid van VWS, betreft het verzamelen, instandhouden en delen van essentiële kennis over zorg en gezondheid.) Prioriteiten zijn: gezondheidsbevordering, preventie, curatieve zorg (doelmatigheid en kwaliteit), care (kwaliteit en doelmatigheid van verpleging & verzorging, thuiszorg, etc) en maatschappelijke zorg (welzijn). Dit krijgt in 2005 zijn beslag.

Samenhangend, sober en selectief toezicht

Het overleg met deskundigen uit het veld leidde tot de conclusie dat de overheid een visie op toezicht moet formuleren met een beperkt aantal normen. Het veld moet op haar beurt het interne toezicht professionaliseren.

Lopende acties

- VWS beperkt in het kader van de zorgstelselherziening de toezichtstructuur tot twee principale toezichthouders: de Inspectie Gezondheidszorg en de Nederlandse Zorgautoriteit. De eerste houdt toezicht op de kwaliteit van zorg (keurmeester) en de tweede houdt specifiek voor de sector toezicht op het functioneren van de markt en de uitvoering van de zorgverzekering (marktmeester).
- De Inspectie Gezondheidszorg (IGZ) past haar wijze van toezicht momenteel aan in de richting van «gelaagd en gefaseerd toezicht». Dit toezicht kent drie fasen. De eerste fase is het verzamelen van data om risicovolle situaties in kaart te brengen. De tweede fase behelst op basis van die signalering een feitelijke controle van de instelling. In de derde fase gaat het preventief toezicht over naar repressief toezicht (sancties), wanneer het bedrijf, de instelling of de beroepsbeoefenaar ernstig of aanhoudend in overtreding is. De IGZ gaat op deze manier efficiënt om met de eigen menskracht en stroomlijnt de toezichtlasten.

Actie: VWS ontwikkelt een nieuw toezichtkader dat rekening houdt met de effecten van intern toezicht bij zorginstellingen en maatschappelijke verantwoording van zorginstellingen (proportioneel toezicht). De zorgsector ontwikkelt dit jaar een code voor goed bestuur, intern toezicht en verantwoording voor de gehele sector die aansluit op de code-Tabaksblad. Het streven is dat de leden van brancheverenigingen verplicht zijn deze zelfontwikkelde code na te leven en zich erover te verantwoorden («pas toe of leg uit»). De Wet toelating zorginstellingen (WTZi) legt het hebben van een raad van toezicht voor stichtingen in de zorg wettelijk vast. De toegang tot de Ondernemingskamer voor stichtingen en verenigingen in de zorg is tevens in de WTZi geregeld. Toezicht op de raden van toezicht is hiermee geborgd. Zorginstellingen moeten op grond van de Regeling Jaarverslaglegging publiekelijk verslag doen over bestuursstructuur en bedrijfsvoering. Deze randvoorwaarden dragen bij aan een professioneler intern toezicht bij zorginstellingen.

Kenmerk voor een goed functionerende code voor goed bestuur is dat zorgaanbieders directbelanghebbenden betrekken. De belangrijkste belanghebbende is de cliënt/patiënt als «tegenspeler» van de instelling. Het patiëntenbeleid richtte zich de afgelopen jaren vooral op het vastleggen van rechten van patiënten. Het nieuwe zorgstelsel stelt daarentegen het afstemmen van het aanbod van zorg op de wensen van de cliënt/patiënt (vraagsturing) en keuzemogelijkheden centraal. De cliënt/patiënt moet in het stelsel een stevige positie kunnen innemen op de zorgaanbieders- en zorgverzekeraarsmarkt. VWS rapporteert de Tweede Kamer hierover in desbetreffende (beleids)notities.

Welzijn

Het WRR-rapport bekijkt de maatschappelijke dienstverlening vanuit het perspectief van een «ongedeelde» (rijks)overheid en de sturingsrelatie van deze tot het veld van – vooral private – uitvoerende organisaties. Het welzijnsbeleid is sinds 1 januari 1987 gedecentraliseerd naar de gemeenten. De lokale overheid stuurt als eerste uitvoerende organisaties in deze sector aan; de rijksoverheid beperkt zich tot het uitvoeren van de zogenoemde «landelijke functie». Deze landelijke functie biedt, omdat het beleid gedecentraliseerd is, nauwelijks mogelijkheid het welzijnsbeleid landelijk te sturen¹. Dat is mede de reden voor het invoeren in 2006 van de Wet op de Maatschappelijke Ondersteuning (WMO).

De analyse van de WRR geeft een herkenbaar beeld van de geschiedenis van het welzijnswerk en van het welzijnsbeleid. De aandacht is in de tijd verschoven van het particuliere initiatief naar de overheid, de professionalisering van deze sector en het bijbehorende politieke en normatieve

¹ Evaluatie Welzijnswet 1994 «De werkelijkheid van de Welzijnswet», SCP, 2002.

debat. De analyse – en de spiegelbeeldige aanbevelingen van de raad – schieten deels tekort. Zo maakt de tweedeling overheid/uitvoeringsorganisaties geen onderscheid tussen enerzijds de relatie Rijk/gemeenten en anderzijds de relatie gemeente/uitvoeringsorganisaties. De «getrapte» opzet van de Welzijnswet en ook van de WMO (Rijk-gemeente-uitvoeringsorganisatie) kent bijvoorbeeld ook geen verticaal toezicht van Rijk naar gemeenten of van Rijk naar uitvoerende organisaties.

Belangrijkste hobbels

Uit de gesprekken tussen deskundigen uit het veld en het ministerie van VWS (veldsessies) komen onderstaande twee WRR-aanbevelingen als belangrijkste «hobbels» naar voren:

Organiseren van kennisallianties

Kennis is nodig voor het bepalen van de doelen en opdrachten van de maatschappelijke dienstverlening. Nieuwe samenhang is nodig tussen centrale regels, lokale initiatieven van professionals, bestuurders en cliënten en de centrale toezichts- en verantwoordingsstructuur. Alle betrokkenen beschikken veelal over kennis, maar die dient beter georganiseerd en toegankelijker te zijn. Daarvoor zijn kennisallianties nodig.

Zorgen voor gepaste openbare verantwoording

De WRR vindt dat er snel eenduidige richtlijnen moeten komen voor de maatschappelijke verantwoording en dat deze moeten leiden tot het verbeteren van de maatschappelijke dienstverlening. De raad pleit voor een uitgebalanceerd controlesysteem dat recht doet aan het gemengde karakter van de maatschappelijke dienstverlening, dat een beroep doet op het aanwezige kennis- en vernieuwingspotentieel en dat effectief corrigeert wanneer het mis gaat. Een goed werkend stelsel van *checks and balances* staat of valt met de wijze waarop rekenschap wordt afgelegd over het uitvoeren van de diensten en het besteden van de financiële middelen.

De aandacht moet daarbij in eerste instantie uitgaan naar klanten (cliëntenorganisaties), collega-instellingen, lokale politieke bestuurders en partners in de keten. Algemeen geldende regels mogen lokale oplossingen en maatwerk binnen een bepaalde context niet nodeloos in de weg zitten.

Oplossingen en VWS-acties

Organiseren van kennisallianties

VWS herziert z'n subsidiebeleid en daarbij wordt ook de landelijke kennisinfrastructuur tegen het licht gehouden. Zo wordt onderscheid gemaakt tussen kennis voor VWS en kennis voor het veld. Voor de kennis voor het veld moet één aanspreekpunt komen dat een programma uitvoert. De thema's in de WMO (prestatievelden) staan inhoudelijk centraal, met uitzondering van jeugd waar een apart programma voor komt. Het ene aanspreekpunt kan één instelling zijn, een gestructureerd consortium van instellingen of een los samenwerkingsverband. De werknaam is vooralsnog Kenniscentrum voor maatschappelijke inzet (KCMI). Het KCMI richt zich primair op het vergaren, beoordelen en verspreiden van kennis voor gemeenten en de uitvoerders bij lokale instellingen. Het WRR-rapport is aanleiding om het werk van de provinciale steunfuncties en de landelijke kennisinstituten maximaal af te stemmen.

Actie: VWS zet samen met de betrokken organisaties een centrale informatiestructuur op voor het verzamelen, valideren en verspreiden van kennis over maatschappelijke ondersteuning voor gemeenten en het

uitvoerend werk. Deze organisatie gaat naar verwachting in 2006 van start. VWS informeert de Tweede Kamer hierover in de Memorie van Toelichting op de begrotingen voor 2006 en 2007 alsmede in het VWS-hoofdstuk van de rijksjaarverslagen 2006 en 2007.

De WMO helpt burgers waar nodig om zich beter zelf te redden, helpt hen maatschappelijk actief te zijn en ondersteunt hen in hun bijdrage aan de samenleving. Particulier initiatief krijgt de ruimte om dit mogelijk te maken en gemeenten ondersteunen burgers en hun omgeving wanneer die het zelf niet kunnen. «Lichte handreikingen» als mantelzorg, vrijwilligerswerk, goede informatie en advies gaan vooraf aan professionele hulp. De WMO handhaaft in bestuurlijk opzicht de decentralisatie van beleidsvorming en uitvoering bij gemeenten. Het Rijk geeft de gemeente met de WMO een sobere kaderstelling mee die vooral gaat over het lokale *proces* (het «hoe»), aanstuurt én prikkels geeft in de lokale situatie (gemeenteraad, inwoners, lokale organisaties, klanten) meer rekenschap en verantwoording af te leggen.

Het kabinet stimuleert als pendant van dit voornemen dat elke gemeente met de introductie van de WMO in 2007 een sociale agenda heeft. De WMO verplicht de gemeente elke vier jaar een plan te maken over hoe ze de maatschappelijke ondersteuning organiseert. De gemeente moet haar inwoners en relevante partners wettelijk betrekken bij het opstellen van het plan. Dit creëert draagvlak voor regionale arrangementen en vervult de voorwaarden voor onderlinge prestatievergelijking tussen gemeenten. Alle provincies hebben in 2004 beleidskaders sociaal beleid gemaakt.

Actie: VWS stimuleert dat elke gemeente met de komst van de WMO in beginsel vanaf 2007 beschikt over een sociale agenda.

VWS informeert de Tweede Kamer hierover in de Memorie van Toelichting op de begrotingen voor 2007 alsmede in het VWS-hoofdstuk van het Rijksjaarverslag 2007.

De WRR-aanbeveling dat branche- en beroepsorganisaties een rol kunnen spelen in het organiseren en uitdragen van kennis geldt ook voor de welzijnssector. VWS onderzoekt hoe gestimuleerd kan worden dat branche- en beroepsorganisaties ruimte, kwaliteit en competenties van professionals kunnen organiseren. De projecten Welzijns Informatievoorziening Lokaal en Landelijk (WILL), Kwaliteit Verstrekt Welzijn en Herziening Beroepsstructuur Zorg en Welzijn zijn een eerste stap in die richting. Met het succesvolle project Welzijn verstrekt zorgt de sector ervoor dat zijn achterban van uitvoerende instellingen zich optimaal toerust voor activiteiten op het gebied van maatschappelijke ondersteuning

Actie: VWS bevordert dat de branche- en beroepsorganisaties in samenwerking met de landelijke kennisinfrastructuur kennis over maatschappelijke ondersteuning bij hun achterbannen verbeteren. VWS informeert de Tweede kamer hierover bij gelegenheid van de komende informatievoorziening over de WMO

Zorgen voor gepaste openbare verantwoording.

VWS wil meer nadruk leggen op «horizontalisering» van rekenschap en verantwoording. Met alle betrokkenen, met name de VNG, worden regels opgesteld voor de verslaglegging in het kader van de WMO. Die regels moeten zo veel mogelijk aansluiten bij al geldende vormen van gemeentelijke verantwoording. Dit wordt gegeven de gegroeide financiële en bestuurlijke relatie tussen gemeenten en welzijnssector dan de standaard voor de sector. Dit sluit aan op het genoemde project WILL, waar alle betrokkenen met steun van VWS vrijwillig maar niet vrijblijvend een éénduidige landelijke regie voeren op ontwikkelen, invoeren, beheer en

onderhoud van een deugdelijke informatiestructuur in de welzijnssector. Deze minimale uniformering is voorwaarde voor de creativiteit om lokaal en regionaal de eigen innovatieve oplossingen te formuleren en uit te werken.

Actie: VWS ontwikkelt samen met VNG, gemeenten en welzijnsorganisaties een serie minimumregels voor goede openbare verantwoording.

In het ontwerp wetsvoorstel voor de WMO is een artikel opgenomen dat regelt dat de gemeenten jaarlijks gegevens openbaar maken over hun prestaties op het gebied van de maatschappelijke ondersteuning. Welke gegevens dat zijn wordt in overleg met betrokken partijen besproken en vervolgens jaarlijks bij ministeriële regeling vastgesteld. De eerste ministeriële regeling zal begin 2006 worden gepubliceerd.

Onderwijs

De aanbeveling van de WRR voor meer effectieve en modernere vormen van sturing voor de sector geldt ook voor het onderwijs. Professionals, bestuurders, branche en andere organisaties geven al enige tijd aan dat het anders moet. De deels door elkaar lopende besturingfilosofieën moeten worden vervangen door één consistente besturingsfilosofie. Dat moet een uitgebalanceerd systeem zijn met waarborgen voor kwaliteit, doelmatigheid en toegankelijkheid van het onderwijs. Deze andere aanpak is ook hard nodig om een van de centrale onderwijsdoelstellingen van het kabinet, namelijk minder regels (deregulering), meer autonomie voor instellingen en betere rekenschap over de onderwijsprestaties, te realiseren.

De WRR constateert terecht dat het onderwijs niet zonder meer vergelijkbaar is met de markt. De onderwijsinstellingen opereren binnen (wettelijke) kaders en maatschappelijke doelen van de overheid; de deelnemers zijn niet louter consumenten. Zij investeren in zichzelf binnen de school én in leerlingen en studenten die worden voorbereid op een plek in de samenleving. Met dat eigen karakter moet ook rekening worden gehouden als we zoeken naar een consistente besturingsfilosofie.

Het kabinet wil een kwalitatief hoogwaardig onderwijs waarin de overheid kaders stelt, richting geeft én resultaten eist, maar ook ruimte biedt voor de wijze waarop instellingen onderwijsresultaten behalen. Instellingen en professionals moeten vertrouwen krijgen voor nieuwe initiatieven en adequaat kunnen reageren op veranderende maatschappelijke eisen. Spiegelbeeldig moeten instellingen en professionals alle (dus in- en externe) belanghebbenden meer invloed geven op de beleidsvorming en de uitvoering. Het bevoegde gezag van een instelling blijft het eerste aanspreekpunt voor de minister. Maar de verantwoording over het onderwijs wordt een zaak van en voor alle betrokkenen, onder wie docenten en studenten, en niet een hoofdzakelijk bestuurlijk-financiële kwestie.

Hobbels op de weg

Dit perspectief bereiken we niet van de ene op de andere dag. Professionals en bestuurders ervaren vaak een gebrek aan ruimte. Tegen- en medespelers op en rond instellingen komen onvoldoende aan bod. Cliënten hebben nauwelijks een effectieve rol. Het onderwijsstelsel kent daardoor weinig prikkels voor vernieuwing en variatie. De structuur en de cultuur van toezicht en verantwoording kan beter. Er is onvoldoende balans tussen de horizontale verantwoording (van één instelling naar allen die concreet bij de instelling zijn betrokken) en het verticale toezicht (van Rijk

naar instellingen). Die onbalans laat te weinig ruimte voor een innovatieve praktijk waarin professionals van elkaar kunnen en willen leren.

Alle onderwijssectoren zijn er nu aan toe concrete stappen te zetten:

- Het invoeren van de lumpsumfinanciering in het primair onderwijs stelt hoge eisen aan medezeggenschap en bestuur;
- Het voortgezet onderwijs is toe aan moderne bestuurlijke verhoudingen om de gezamenlijke doelstellingen te bereiken. Principes van goed bestuur horen bij die nieuwe besturingsfilosofie. Dit leidt mogelijk met steun van het veld tot één sectororganisatie voor het voortgezet onderwijs.
- De politiek en maatschappelijk gewenste besturingsprincipes moeten onderdeel worden van de nieuwe wetgeving in het beroepsonderwijs en de volwasseneneducatie (BVE) zodat het veld die kan toepassen.

Oplossingen

De overheid moet kaders stellen, richting geven aan beleid en ruimte bieden voor de onderwijssector om zich te ontwikkelen. Dit kabinet richt zich meer dan in het verleden op de prestaties van instellingen en laat de uitvoering meer aan het veld zelf over. Deze lijn wordt sinds 2004 in de vier onderwijsvelden gevolgd. De zogenoemde Koers-documenten geven aan hoe OCW minder regels wil, richting wil geven, kaders wil stellen, bestuurlijke verhoudingen moderniseren en meer ruimte wil geven voor onderwijsinstellingen en docenten. Het kabinet gaat in overleg met het veld op deze lijn door, maar wel met een aantal belangrijke bijstellingen. Die stellen uitdagingen aan de verschillende sectoren maar sluiten tegelijkertijd aan bij de ontwikkelingen en initiatieven van instellingen en sectoren zelf. Centraal staat daarbij de benadering om instellingen de ruimte en verantwoordelijkheid te geven voor het leveren van de gewenste maatschappelijke prestaties.

Minder regels, meer ruimte

Voor alle onderwijssectoren geldt dat het wettelijk kader voor de onderwijswetten wordt gemoderniseerd. De zorgplicht kan daarbij voor het hoger en beroepsonderwijs als uitgangspunt worden gehanteerd; gestuurd wordt op de toepasbaarheid voor ook het primair en voortgezet onderwijs. Het schrappen van overbodige regels en verminderen van uitvoeringslasten biedt instellingen ook meer vrijheid en ruimte om te innoveren en eigen keuzen te maken. Het project «OCW ontregelt» sluit aan bij het Programma Andere Overheid van dit kabinet en pakt de overbodige bureaucratie en regels aan voor instellingen en burgers in het onderwijs. Ook het invoeren van de lumpsumbekostiging en efficiëntere gegevensuitwisseling tussen scholen en het ministerie geeft scholen meer ruimte.

De grotere beleidsruimte voor de werkvloer moet daar ook daadwerkelijk doordringen. Verschillende vormen van inspraak en medezeggenschap kunnen ruimte bieden voor lokaal maatwerk. Bezien wordt of er instrumenten moeten komen voor het stimuleren van innovatie van scholen en professionals en experimenten mogelijk te maken. Het is zaak de toezichthouders hierbij te betrekken zodat die naderhand niet toetsen aan een verouderd en ontoereikend toezichtkader.

In het hoger onderwijs vindt de komende jaren een experiment plaats met de «bèta beurzen», om te kijken of door financiële prikkels meer mensen een bètaopleiding gaan volgen dan wel afmaken. In het beroepsonderwijs is de afgelopen jaren experimenteertruimte geboden voor het zgn. «Herontwerp technisch beroepsonderwijs». In een eventueel ontwerp van experimenten op andere terreinen kunnen ervaringen opgedaan in het project Initiatiefrije Scholen worden benut. Hierbij kan ook worden

aangesloten bij in ontwikkeling zijnde innovatiestrategieën van bijvoorbeeld de vereniging schoolmanagers-VO.

Informatie

Goed te begrijpen en te vergelijken kwalitatief hoogwaardige informatie over het onderwijs zijn noodzakelijke voorwaarden. De verschillende sectoren moeten daar primair zelf afspraken over maken. OCW onderzoekt of in de sectorwetgeving een zorgvuldig geformuleerde zorgplicht hiervoor voldoende kapstok is.

Toezicht en verantwoording

De nieuwe besturing van de onderwijssector vereist een andere vorm van toezicht. Het verticale toezicht (vanuit het departement) komt meer op afstand te staan en beperkt zich tot de financiële verantwoording, de kwaliteit van de resultaten en het goed besturen door de instellingen. De concrete onderwijsresultaten staan centraal, niet zozeer het proces.

Een dergelijk systeem vraagt om een goed functionerend intern toezicht door professionele raden van toezicht en een goede openbare verantwoording. In dit verband wordt onderzocht aan welke kwaliteitseisen de samenstelling van de raden van toezicht dienen te voldoen.

Overigens waarschuwt de WRR daarbij terecht voor overbelasting. Het ministerie zal met de betrokken sectoren de bestaande richtlijnen vanuit dit perspectief tegen het licht houden. Zoveel mogelijk wordt aansluiting gezocht bij wat in andere sectoren gebruikelijk is, ook in de private sector, waar de Raad voor de Jaarverslaglegging reeds veel goede voorbeelden voor heeft ontwikkeld.

Het afzonderlijke toezicht in het primair en voortgezet onderwijs krijgt meer samenhang. Daarover worden met de Onderwijsinspectie en Auditdienst afspraken gemaakt. Het streven is om scholen hooguit eenmaal per jaar «lastig te vallen», minder regels en het opzetten van één loket dat de kwaliteit van het toezicht verbetert en minder rompslomp voor de scholen geeft.

Omgevingsverantwoording

Verantwoording vindt ook horizontaal plaats van de instelling naar haar omgeving. De school gaat daarbij de dialoog aan met belanghebbenden en directbetrokkenen in de omgeving. Oogmerk daarbij is om alle betrokkenen met elkaar, en op het juiste niveau, in een «goed» gesprek te laten komen, om met elkaar de dienstverlening te verbeteren. Afspraken over de inhoudelijke verantwoordelijkheid zijn daarbij niet genoeg; er moet ook verantwoordelijkheid voor het totstandkomen van het «goede» gesprek kan worden toegeedeeld.

OCW wil op afzienbare termijn een regeling treffen in geval van wanbeleid of falend toezicht bij instellingen. De vraag is of hiervoor een algemene toezichtautoriteit nodig is of dat – zoals de SER suggereert – de onafhankelijke rechter hierin een rol te geven, dan wel dat een andere voorziening wordt getroffen. In ieder geval moet er een voorziening komen die nader te specificeren groepen van belanghebbenden kunnen inroepen wanneer andere procedures op niets zijn uitgelopen en het belang van de zaak daarom vraagt. Deze voorziening moet losstaan van verticale inspectie-toezicht.

Actie: OCW werkt bovenstaande gedachten uit in de notitie Governance in het Onderwijs die binnenkort naar de Kamer gaat. Over de voortgang van de diverse acties rapporteert OCW de kamer via de daartoe geëigende momenten voortvloeiende uit de begrotingscyclus.

Arbeid

De WRR schetst in zijn rapport een beeld van wantrouwen over en weer tussen departementen en uitvoeringsorganisaties. Dat heeft geleid tot een te grote nadruk op controleren en afrekenen van de uitvoeringsorganisaties, de sector arbeid niet uitgezonderd. Een nieuw, meer uitgebalanceerd sturingssysteem moet in de ogen van de WRR beter recht doen aan het gemengde karakter en de onderlinge afhankelijkheid van de maatschappelijke dienstverlening. Dat systeem moet tevens meer stimulansen bieden voor de aanwezige mogelijkheden voor verbetering en vernieuwing.

Deze koerswijziging geldt ook voor de sector arbeid. Mede daarom is in 2002 de Wet Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen (SUWI) van kracht geworden. Die wet gaat uit van een andere sturingsfilosofie voor de zelfstandige bestuursorganen.¹ De minister van SZW stuurt de uitvoering directer en minder gelaagd aan. Basis daarvoor is een vaste cyclus van plannen en controleren, aangevuld met bestuurlijke afspraken. De uitvoering voert uit. Zij zijn verantwoordelijk voor het leveren van de afgesproken prestaties en moeten dat doelmatig doen. Goed publiek bestuur, waaronder integer en transparant handelen, staat hierbij voorop. De Inspectie voor Werk en Inkomen oefent het signalerend toezicht uit. SUWI kent klantgerichtheid en doelmatigheid als de belangrijkste doelstellingen. Cliënten krijgen met de SUWI overal op dezelfde manier wettelijk geregelde inspraak. Zo zijn er centraal en decentraal cliëntenraden bij CWI, SVB en UWV. Deze cliëntenraden adviseren de Raden van bestuur over cliëntenzaken, in het bijzonder de kwaliteit van de dienstverlening. Een wettelijk vastgelegde Landelijke Cliëntenraad (LCR) opereert op centraal niveau en overlegt met de minister van SZW.

Actie: In 2006 wordt SUWI geëvalueerd. Bij de evaluatie worden ook de stimulansen voor verbetering en vernieuwing bezien.

Belangrijkste hobbels

De sector arbeid kan winst boeken door te investeren in vertrouwen en meer ruimte te bieden voor verschillen en innovatie in de uitvoering. Er zijn twee ambities geformuleerd om de dienstverlening verder te verbeteren. Die ambities moeten bestaande hobbels wegnemen. De eerste hobbel is het zoeken van een goed evenwicht tussen het geven van vertrouwen en de noodzaak van inzichtelijke verantwoording over publieke middelen. Controle en toezicht op de rechtmatige en doelmatige besteding van publieke middelen blijft nodig. Overbodige controle en toezicht en onnodige informatievragen moeten worden vermeden. De tweede hobbel is de ruimte voor organisaties en professionals om zich meer te kunnen focussen op vragen van huidige en potentiële cliënten, ontwikkelingen in het eigen vakgebied en de mogelijkheid tot experimenteren, bijvoorbeeld met innovatieve samenwerking.

Ontwikkelingen en acties

Verdere optimalisatie dienstverlening

De dienstverlening wordt verder geoptimaliseerd. Hiervoor lopen afspraken en initiatieven op het terrein van kwaliteitsverbetering, zowel tussen SZW en uitvoeringsorganisaties als tussen de uitvoeringsorganisaties onderling. CWI, SVB en UWV nemen bijvoorbeeld deel aan de *Benchmark* voor de gehele rijksoverheid. Waar nodig wordt aangesloten bij bestaande interdepartementale initiatieven, zoals e-government. Ook de samenwerking met andere partners voor een betere dienstverlening in de keten wordt versterkt, bijvoorbeeld met de lokale overheid.

¹ Voor de sector arbeid zijn dat: de Centrale organisatie voor Werk en Inkomen (CWI), de Sociale Verzekeringsbank (SVB) en het Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen (UWV).

UWV, CWI, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en organisatie van directeurs van Sociale diensten (Divosa) constateren in een recente brief voortgang in de samenwerking. Zij achten verdere verbeteringen nodig op diverse terreinen – ketensamenwerking, reïntegratie en klantgerichtheid – en willen zich binden aan concrete resultaten. UWV, CWI en SVB doen periodiek onderzoek naar de tevredenheid van cliënten, analyseren klachten en doen deze af.

Vertrouwen is durven loslaten

Vertrouwen ontstaat geleidelijk en vergt het opbouwen van goede onderlinge relaties op diverse niveaus. Vertrouwen is ook een kwestie van durven loslaten, met behoud van duidelijke afspraken en heldere verantwoording. Controle en toezicht op de rechtmatige en doelmatige besteding van publieke middelen blijft noodzakelijk. Duidelijk moet zijn dat een organisatie *in control* is. Natuurlijk moeten controle en toezicht gelegitimeerd zijn en dient onnodige vragen naar informatie te worden vermeden.

Wederkerigheid staat bij vertrouwen centraal. Het goed en tijdig informeren van de minister geeft hem het vertrouwen dat hij los kan laten en de uitvoering ruimte kan geven. Goed zichtbare publieke verantwoording, al dan niet horizontaal, geeft burgers beter zicht op de prestaties van de uitvoeringsorganisaties.

Actie: Het ministerie van SZW verbetert momenteel de bestaande set indicatoren die de prestaties van de uitvoeringsorganisaties meet. De nieuwe afspraken landen in de mei-brief voor het jaar 2006 die dit voorjaar verschijnt.

Ruimte voor innovatie en variatie

Organisaties en professionals moeten zich meer kunnen concentreren op vragen van huidige en potentiële cliënten, op ontwikkelingen in het eigen vakgebied en op het introduceren van passende oplossingen.

Experimenteerartikelen hebben de uitvoeringsorganisaties ruimte gegeven om innovatieve samenwerkingsafspraken in de praktijk uit te proberen¹. Er zijn, op basis van het besluit experimenten SUWI, drie experimenten gestart voor innovatieve samenwerkingsafspraken in de praktijk. De Wet Werk en Bijstand biedt gemeenten de mogelijkheid innovatieprojecten en experimenten te starten met steun van SZW. Gemeenten maken daar op grote schaal gebruik van. Voor 46 vernieuwende projecten is € 8,7 miljoen toegekend.

Meer innovatief vermogen van de sector vereist een sterkere positie en meer mogelijkheden van de professionals in de sector, allen die direct belast zijn met de uitvoering zelf. Dit betekent ruimte en mandaat om te investeren in nieuwe werkwijzen voor een betere kwaliteit. Uitvoerders moeten hun eigen oordeel weer kunnen volgen. Meer autonomie in de uitvoering kan leiden tot meer handelen in de geest van de wet dan volgens de letter van de interne regels en procedures van de uitvoeringsorganisaties. Dit is overigens geen «blanco cheque» voor de uitvoeringsorganisaties. Een balans is nodig tussen uniformiteit (gelijkheid, efficiënte ICT-ondersteuning) en diversiteit in dienstverlening (ruimte voor de professional om maatwerk voor de klant te realiseren). Leerprocessen kunnen versterkt worden door de vernieuwingen en kwaliteitsverbeteringen van organisaties en professionals te belonen en te delen met anderen.

SZW biedt ruimte voor experimenteren. Daar wordt momenteel voor innovatie en vernieuwing gebruik van gemaakt. Daarnaast kunnen de uitvoeringsorganisaties het bestaande wettelijk kader maximaal benutten

¹ Niet alleen in de Wet SUWI, maar ook in de Wet Werk en Bijstand en de werkloosheidswet.

om daarbinnen te experimenteren teneinde de mogelijkheden van professionals te versterken en meer maatwerk te bieden. (Eventuele) knelpunten in wet- en regelgeving die de goede dienstverlening belemmeren moeten vastgesteld en opgelost worden. Dit kan met experimenteerruimte en door de uitkomsten van experimenten waar nodig te verwerken in regelgeving.

Wonen

Het kabinet deelt voor de sector wonen grotendeels de analyse van de WRR dat op dit moment te veel een «dictatuur van de middelmaat» heerst en er onvoldoende prikkels zijn om te innoveren. Corporaties en stakeholders moeten toezicht en verantwoording zo inrichten dat dit leidt tot «lerende organisaties» die het maatschappelijke rendement centraal stellen.

Het kabinet wil een corporatiesector die midden in de maatschappij staat en samen met betrokkenen werkt aan goed wonen: bouwen, onderhouden/herstructureren en verdelen van woonruimte. Directbelanghebbenden, onder wie klanten, op alle niveaus (nationaal, regionaal en natuurlijk lokaal), dienen invloed te hebben op de doelen en de manier van werken van de corporaties. Corporaties kunnen maatschappelijk innoveren. Dit toekomstbeeld gaat ook uit van een beter en professioneler intern toezicht bij corporaties dan nu het geval is. Het kabinet maakt beter duidelijk wat zij van de gemeenten en corporaties verwacht. Deze combinatie van zaken van duidelijker richting, betere interne controle en een meer maatschappelijke opstelling maakt het mogelijk om minder (centrale) regels te stellen en selectiever te zijn met extern toezicht.

De minister van VROM heeft samen met de koepelorganisatie Aedes een commissie advies gevraagd over de relatie tussen Rijk en corporaties.¹ De commissie-De Boer moet onder meer aangeven hoe landelijke doelstellingen voor corporaties te verenigen zijn met de noodzakelijke lokale verankering van woningcorporaties; corporaties moeten ook rekening houden met de uitkomst van het lokale krachtenspel van gemeente, andere directbetrokkenen en burgers. Dit advies maakt te zijner tijd een meer gedetailleerde reactie op de aanbevelingen van de WRR mogelijk.

Belangrijke «hobbels» op de weg

De belangrijkste hobbels zijn het gebrekkige interne toezicht bij corporaties en onduidelijkheid over de maatschappelijke rol en inbedding van corporaties.

Het interne toezicht bij corporaties moet beter en meer gericht zijn op het behalen van maatschappelijk rendement. Directeur/bestuurders en de leden van de Raad van Toezicht hebben nu te weinig prikkels om daar echt werk van te maken. Zo ontbreekt vaak het gesprek met directbelanghebbenden in de regio over de maatschappelijke opgave van de corporatie en de manier waarop de corporatie daaraan wil werken. De Raad van Toezicht moet de directeur van een corporatie daar ook meer op aanspreken. Dit stelt eisen aan de kwaliteiten van zowel de bestuurder als de Raad van Toezicht. Andere belanghebbenden en het Rijk spreken de corporaties nu maar zeer beperkt aan op hun maatschappelijk rendement. In geval van niet goed functioneren moet iemand de mogelijkheid hebben om directeuren en/of leden van de Raad van Toezicht naar huis te sturen. Die mogelijkheid is er nu niet.

Maatschappelijke doelstellingen staan onvoldoende vast. Corporaties denken zelf onvoldoende na over waar ze voor staan en overheden maken onvoldoende duidelijk wat ze van corporaties verlangen. Maatschappelijk

¹ De commissie-De Boer is dit jaar (2005) ingesteld en brengt naar verwachting in april 2005 advies uit.

gezien zijn we bovendien ontevreden over wat er gebeurt aan bijvoorbeeld nieuwbouw en herstructurering. Probleem is dat maatschappelijk rendement moeilijk meetbaar te maken is en dat de discussie daarom vaak gaat over wat corporaties *doen* («output») en veel minder over wat ze *zouden* moeten doen (wenselijke «outcome»). Het toezicht richt zich als gevolg daarvan zowel intern als extern vooral op financiële ijkpunten en veel te weinig op het maatschappelijke rendement.

De tweede hobbel is: Hoe om te gaan met de «vermaatschappelijking» van corporaties? Corporaties hebben met steeds meer belanghebbenden te maken: de omgeving waarin ze opereren wordt steeds complexer. Dat heeft te maken met de omvang van corporaties (steeds groter), uitbreiding van het werkterrein en het toenemend aantal georganiseerde «tegenspelers». Corporaties moeten daarmee om kunnen gaan, bijvoorbeeld in de manier waarop ze zichzelf naar buiten toe maatschappelijk verantwoordwoorden.

Oplossingen

Het kabinet vindt dat de politiek duidelijk moet maken wat landelijk de maatschappelijke opgave is en welke rol corporaties hebben bij het bereiken van deze landelijke doelstellingen. Het kabinet wil daarom, in lijn met wat nu al gebeurt, binnen de verantwoordelijkheidsverdeling tussen rijk, gemeente en corporatie, meer aan de voorkant met corporaties overleggen over aard en maat van plannen. Corporaties kunnen daarbij zelf aangeven waar ze de nadruk op willen leggen in hun activiteiten; de rijksoverheid kan daar dan tijdig over meepraten en waar nodig plannen ondersteunen.

Mogelijk kan zo ook vaker gebruik gemaakt worden van het bestaande «experimenteerartikel» om maatschappelijk belangrijke vernieuwingen door te laten gaan. De SEV (voorheen Stuurgroep Experimenten Volkshuisvesting) speelt hierin een rol.

Anderzijds moet een corporatie, los van haar relatie met de rijksoverheid, ook zelf, in overleg met directbetrokkenen, heel goed aangeven waar ze voor staat. De opvatting van een gemeente speelt daarbij een belangrijke rol, maar wordt volgens de VNG te weinig gehoord. Ook hierop zal de Commissie de Boer een antwoord geven. Het externe toezicht op corporaties moet beter. Het kabinet vindt de suggesties van de WRR over het in één hand brengen van het toezicht en de rol van het toezicht in een lerende organisatie interessant.

VROM onderzoekt of vaste vormvereisten nodig zijn voor de jaarverslaglegging van corporaties. Die kunnen gaan over de manier waarop corporaties andere belanghebbenden vooraf betrekken bij het opstellen van de jaarplannen en over de manier waarop de corporatie verantwoording aflegt aan die belanghebbenden. VROM onderzoekt of de Ondernemingskamer een rol kan spelen bij het professionaliseren van het interne toezicht. De Ondernemingskamer speelt in de private sector een belangrijke rol, doordat zij, in laatste instantie, niet goed functionerende bestuurders of leden van commissies van toezicht naar huis kan sturen. De financiële kant van het externe toezicht op corporaties wordt tevens onder de loep genomen. Bekeken wordt, met de toezichthouder, waar meer selectief toezicht mogelijk is aan de hand van risicoprofielen.

Actie: VROM werkt bovenstaande aandachtspunten verder uit in de reactie op het advies van de Commissie De Boer, dat naar verwachting in april 2005 klaar is.