

Vergaderjaar 2020–2021

**35 387**

## **Parlementair onderzoek uitvoeringsorganisaties**

**Nr. 3**

### **VERSLAGEN OPENBARE VERHOREN**

De Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties (TCU) heeft in de 28 hoorzittingen de volgende 38 mensen gesproken:

#### **Maandag 26 oktober 2020**

##### **Thema: Perspectief van de burger en de professional**

dhr. R.F.B. (Reinier) van Zutphen	Nationale ombudsman	p. 4
dhr. A.J. (Albert Jan) Kruijer	medeoprichter en actieonderzoeker Instituut voor Publieke Waarden (IPW)	p. 23
mw. L. (Loek) Schueller	CNV Connectief, projectleider enquête naar uitvoeringsorganisaties	p. 39
mw. A. (Amma) Asante	voorzitter Landelijke Cliëntenraad (LCR)	p. 56
mw. I. (Illya) Soffer dhr. K. (Kim) Putters	directeur Ieder(in) directeur Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP)	p. 74

#### **Vrijdag 30 oktober 2020**

##### **Thema: Perspectief op de uitvoering (1) – Belastingdienst**

mw. B. (Brenda) Jacobs-Moerland	Belastingdienst – teamleider Relatiebeheer en regie Stellateam	p. 92
dhr. W.J. (Willem-Jan) Huijssoon	Belastingdienst – strategisch adviseur conerndirectie Uitvoerings- en handhavingsbeleid, kernteam uitvoeringstoets	p. 110

dhr. A.J. (Arie-Jan) van 't Zelfde	Ministerie van Financiën – plv. hoofd afdeling Beleid, directie Algemene Fiscale Politiek	
dhr. J.K. (Jasper) Wesseling	Ministerie van Financiën – directeur-generaal Fiscale Zaken	p. 130
dhr. B.E. (Bas) van den Dungen	Ministerie van Financiën – secretaris-generaal	p. 147
dhr. A.R. (Arne) Benjamins	Ministerie van Financiën – voorzitter Departmentale Ondernemingsraad	

### **Maandag 2 november 2020**

#### **Thema: Perspectief op de uitvoering (2) – CBR**

dhr. M. A. (Martin) Kesselring	CBR – oud-voorzitter Ondernemingsraad	p. 164
dhr. R.A. (Ruud) Bredewoud	CBR – senior medisch adviseur en hoofd Opleidingen	p. 186
mw. I.C. (Ingrid) Castricum	CBR – divisie manager Rijgeschiktheid	
dhr. J.J. (Jan Jurgen) Huizing	CBR – directeur bedrijfsvoering	p. 205
dhr. A. (Alexander) Pechtold dhr. J.H. (Jan Hendrik) Dronkers	CBR – algemeen directeur Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat -secretaris-generaal	p. 224

### **Vrijdag 6 november 2020**

#### **Thema: Perspectief op de uitvoering (3) – UWV**

dhr. C. (Cor) Burgmeyer	UWV – wnd. directeur Klant en Service	p. 244
dhr. F. (Frens) Lemeer	UWV – voorzitter Centrale Cliëntenraad UWV	
dhr. M. (Michiel) Rovers	UWV – directeur Strategie, Beleid en Kenniscentrum	p. 265
Dhr. F. (Fred) Paling	UWV – oud-voorzitter Raad van Bestuur	p. 286
mw. L. (Loes) Mulder	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid – secretaris-generaal	p. 304
dhr. C.A. (Carsten) Herstel	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid – directeur-generaal Sociale Zaken en Integratie	

### **Maandag 9 november 2020**

#### **Thema: Perspectief van en op de Kamer**

dhr. P.P.T. (Paul) Bovend'Eert	hoogleraar Staatsrecht, Radboud Universiteit	p. 324
--------------------------------	--	--------

dhr. H.R.B.M. (Henk) Kummeling	rector magnificus en hoogleraar Staatsrecht, Universiteit Utrecht	
dhr. P.J. (Pieter) Duisenberg	oud-Tweede Kamerlid VVD	p. 343
dhr. P.H. (Pieter) Omtzigt	Tweede Kamerlid CDA	p. 361
dhr. S.P.R.A. (Steven) van Weyenberg	Tweede Kamerlid D66	p. 381
dhr. G.M.W. (Guido) Enthoven	directeur Instituut Maatschappelijke Innovatie, auteur proefschrift «Hoe vertellen we het de Kamer?: een empirisch onderzoek naar de informatie-relatie tussen regering en parlement» (2011)	p. 399
mw. S. (Sandra) van Thiel	hoogleraar Publiek Management Erasmus Universiteit, auteur essay «Leren loslaten» (2020)	

### **Vrijdag 13 november 2020**

#### **Thema: Vervolg deskundigen / Brede blik op de uitvoering**

dhr. R. (Roel) Bekker	oud-topambtenaar	p. 419
dhr. A.P. (Arno) Visser	president Algemene Rekenkamer	p. 439
dhr. M. (Mark) Bovens	hoogleraar Bestuurskunde, Universiteit Utrecht en raadslid WRR	p. 458
mw. A.G. (Anne-Greet) Keizer	senior onderzoeker en projectcoördinator rapport «Weten is nog geen doen» WRR	
dhr. H.D. (Herman) Tjeenk Willink	oud-vice-president Raad van State	p. 476

### **Donderdag 18 november 2020**

#### **Thema: Belastingdienst en Brede blik op de uitvoering**

mw. J. (Judith) de Glopper	Belastingdienst – afdelingshoofd directie Particulieren Den Haag	p. 493
dhr. P. (Paul) 't Hart	hoogleraar Bestuurskunde, Universiteit Utrecht en co-decaan Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB)	p. 511

## **Geredigeerd woordelijk verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 26 oktober 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord wordt:

- De heer Van Zutphen.

Aanvang: 10.00 uur

**Voorzitter: Bosman**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Van Brenk, Groothuizen, Kerstens, Laçin, Özütok en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Aan de orde is het gesprek met de heer Van Zutphen, de Nationale ombudsman. Goedemorgen, mijnheer Van Zutphen. Vandaag is de eerste dag van onze commissie. Het perspectief van de burger en de professional zal centraal staan in deze gesprekken met de verschillende mensen. We spreken vandaag met de Nationale ombudsman, met het Instituut voor Publieke Waarden, het CNV, de Landelijke Cliëntenraad, leder(in) en het Sociaal en Cultureel Planbureau. Daarna komt in drie dagen het perspectief van de uitvoering aan bod, waarbij de Belastingdienst, het CBR en het UWV ieder een eigen dag ter bespreking hebben. Op dag 5 staat het perspectief van en op de Kamer centraal. Op dag 6 gaan we in het kader van het brede perspectief op de uitvoering in gesprek met de experts.

De commissie bestaat uit mijzelf, André Bosman, als voorzitter, Nevin Özütok als ondervoorzitter, en Cem Laçin, John Kerstens, Corrie van Brenk, Evert Jan Slootweg en Maarten Groothuizen. Namens de commissie heet ik u van harte welkom. Zo meteen zullen Corrie van Brenk en Evert Jan Slootweg vragen gaan stellen. Misschien zal Cem Laçin afsluitend nog wat vragen stellen.

Wij onderzoeken de menselijke maat. Dat is een breed begrip. We zijn op zoek naar waar de menselijke maat soms verloren gaat. We merken vaak dat er heel veel goed gaat, maar waar het misgaat, soms in zo'n 10% van de gevallen, komen mensen echt tussen wal en schip. Wij zijn op zoek waardoor dat komt. Waardoor zijn mensen niet in staat om geholpen te worden of kunnen wij als organisatie die mensen niet helpen? Dan is de vraag of wij als Kamer, als ministerie, als uitvoeringsorganisatie genoeg hebben gedaan om ervoor te zorgen dat die mensen daadwerkelijk geholpen kunnen worden.

We hebben in het voortraject al met heel veel mensen gesproken en doen dat ook nu weer, met zo'n 40 mensen. We spreken mensen van balie tot beleid. We spreken met mensen die daadwerkelijk in contact komen met die mensen die problemen hebben, maar ook met mensen die verantwoordelijk zijn voor het maken van dat beleid. We spreken natuurlijk ook met de Tweede Kamer, die verantwoordelijk is als medewetgever en soms ook medeveroorzaker is van een aantal zaken. Daar gaan we zeker naar kijken.

Daarom ben ik blij dat u hier bent. Ik wil u graag even de gelegenheid geven om uzelf kort te introduceren en voor te stellen.

**De heer Van Zutphen:**

Dank u wel. Ik ben nu bijna zes jaar Nationale ombudsman. Ik denk dat ik hier vandaag ben omdat ik inmiddels iets weet van het burgerperspectief. Veel mensen komen naar ons toe. Ieder jaar zijn er weer zo'n 30.000

mensen die individueel bij ons vragen om informatie en om helderheid, of die klachten hebben. Dan gaat het altijd over de relatie tussen burger en overheid. Heel veel heeft ermee te maken dat mensen het vertrouwen in de overheid kwijt zijn en iemand zoeken. Dat zijn wij dan, ik en mijn 180 collega's. Wij proberen mensen die helderheid wel te geven en problemen op te lossen. Daarnaast proberen wij zo'n 30 grotere onderzoeken per jaar te doen aan de hand van een aantal thema's die zo meteen ongetwijfeld ook aan de orde komen. Dat zijn de onderzoeken uit eigen beweging, zoals dat heet. Daarin proberen wij grote bewegingen die wij zien en waarover wij ook met name van anderen horen, te onderzoeken. Wij kijken of we daar waar het misgaat tussen die overheid en de burger, slimme en verstandige dingen kunnen zeggen waardoor mensen op weg geholpen worden. Want wij zeggen altijd: wij zijn er als het misgaat tussen de burger en de overheid, maar de volgende stap is zorgen dat ze weer samen aan de slag kunnen.

**De voorzitter:**

Dank u wel. Dan wil ik als eerste Corrie van Brenk het woord geven voor de vragenronde.

**Mevrouw Van Brenk:**

Goedemorgen, meneer Van Zutphen. Fijn dat u hier bent. Uit ons vooronderzoek blijkt dat er een heleboel goed gaat in uitvoeringsorganisaties, maar dat mensen soms ook tussen wal en schip belanden. Die mensen melden zich ook bij u; u had het over 30.000 reacties. Met name die mensen ziet u. De vraag voor ons is wat nou de grootste problemen zijn die u tegenkomt in de uitvoering.

**De heer Van Zutphen:**

Terecht begint u met te zeggen dat er heel veel goed gaat. Dat zien wij ook. Wij zien ook heel vaak dat dingen die toch niet helemaal goed gaan, snel kunnen worden geredresseerd en gerepareerd. Dus ook als er al iets misgaat, zijn er bij verschillende overheden heel veel mechanismen die ervoor zorgen dat dingen weer de goede kant op gaan. Dat noemen wij interventies. Dan komt er dus geen rapport, maar is het bellen en vragen of iemand nog een keer wil kijken en het dan alsnog voor elkaar krijgen. Dat gebeurt echt heel veel. Maar in het grotere geheel zien we de afgelopen jaren, in die vijf jaar die ik een beetje kan overzien, dat er te weinig rekening wordt gehouden met mensen die geen IQ van 100 hebben. Want 100 is een gemiddelde. We gaan in Nederland heel erg uit van het gemiddelde, ook bij de overheden, ook bij de processen die we maken en bij de wetten die we schrijven. Ik denk dat we soms zelfs uitgaan van degenen die het nog beter snappen dan het gemiddelde. We nemen onszelf als voorbeeld en denken dan: die heel ingewikkelde wetten snappen we toch allemaal? Maar dat is niet zo. Wij houden te weinig rekening met mensen die moeilijk kunnen lezen en schrijven en rekenen. Dat zijn er 2,5 miljoen. We houden te weinig rekening met mensen met een beperking. Ik kwam laatst, in de coronatijd, heel concreet iemand tegen die is aangewezen op vervoer. Maar dat kan dan niet, want hij heeft een beperking en dus kan hij niet naar z'n ... Met dat soort dingen houden we in ons achterhoofd, maar ook in ons voorhoofd vaak te weinig rekening. Het blijkt heel ingewikkeld om binnen de systemen, regels en beleid de oplossing te vinden, de goede deur waar je doorheen zou moeten om verder te kunnen. Als ik er zo naar kijk in de afgelopen jaren, is er bij de overheid een soort van verlegenheid om mensen die de overheid echt nodig hebben, de juiste ondersteuning te geven.

**Mevrouw Van Brenk:**

Want je ziet dat er bij professionals best goede wil is. Maar toch lukt het niet.

De heer **Van Zutphen**:

Ja, er zit bij professionals heel veel goede wil en ook heel veel deskundigheid. Wij schrijven de laatste tijd in onze rapporten dat die deskundigheid niet optimaal wordt gebruikt. We vragen te weinig aan de professionals zelf hoe we een bepaald probleem zouden moeten oplossen. Zij worden ingekaderd in beleid. Zij worden ook wel ingekaderd in het spel tussen regering en parlement of tussen college van B en W en de gemeenteraad, waar andere eisen worden gesteld en soms overspannen verwachtingen bestaan en waarbij we de professional overslaan bij de beantwoording van de vraag wat het passende antwoord zou zijn om de burger verder te helpen.

Mevrouw **Van Brenk**:

Maar is dat terecht? Denkt u dat die professional die ruimte niet heeft of niet neemt?

De heer **Van Zutphen**:

Hij krijgt die ruimte niet en vindt het moeilijk om die te nemen, omdat hij dan iets moet zeggen tegen zijn wethouder of Minister of directeur.

Mevrouw **Van Brenk**:

Heeft u daar concrete voorbeelden van?

De heer **Van Zutphen**:

Nou, ik vind dit wel een aardig voorbeeld. Samen met alle collega-ombudsmannen heb ik op een gegeven moment een brief geschreven over wat we tegenwoordig «economische dak- en thuislozen» noemen. Daarover stond van de week ook weer iets in de krant. Dan gaat het dus over mensen die wel een inkomen hebben en die eigenlijk gewoon een huis zouden moeten kunnen huren, maar dat op dit moment niet hebben. Hoe zorgen we nou voor die mensen? We hebben een aantal goede adviezen, goede raad gegeven, bijvoorbeeld dat je iets zou kunnen doen met de kostendelersnorm. Dat zeggen ook heel veel professionals: dat zou een oplossing zijn. Maar dan komt er een discussie in een gemeente of op rijksniveau waarin gezegd wordt: dat willen we niet, want dan krijgen we misschien misbruik. Dan komt er een heel verhaal achter vandaan, terwijl de professional zelf zegt dat een van de oplossingsrichtingen zou zijn dat je iets doet aan de kostendelersnorm. Iets zou kunnen zijn dat je geen eisen stelt aan de opvang, maar meteen toelaat tot de opvang en snel naar een situatie gaat. Iets zou kunnen zijn dat je iets doet met huurtoeslag, dus voor bepaalde woningen wel die toeslag geven zodat ze er weer eerder kunnen wonen. Iets zou kunnen zijn dat je niet zegt «dan zijn ze een gemeenschappelijk huishouden en vallen alle toeslagen weg», maar dat je vier mensen die het even nodig hebben wel even samen in een huis laat wonen. De heel praktische dingen die de professional ziet als een mogelijkheid, worden vaak door allerlei regels of beleid of andere zaken verhinderd.

Mevrouw **Van Brenk**:

Een van de punten waarover wij het in het kader van de menselijke maat hebben, is de mogelijkheid voor maatwerk. Verwachten burgers dat ook van de overheid?

De heer **Van Zutphen**:

Dat hebben wij vorig jaar gevraagd toen wij een groot congres hadden waarbij wij wilden kijken naar de verhouding tussen burger en overheid in 2030. Ik denk dat burgers heel goed weten dat ze heel veel dingen zelf zouden moeten doen, meer dan vroeger, en dat ICT-toepassingen en digitaal verkeer daarbij horen. Maar als dat ze niet zelf lukt, vragen ze wel dat ze geholpen worden. Ze willen deskundig geholpen worden en ook

nog eens snel. Dus burgers hebben een aantal verwachtingen over hoe dat sneller zou moeten. Eigenlijk willen ze dat maatwerk helemaal aan het einde hebben. Ze willen graag een systeem dat ze snappen en begrijpen, met wetten en regels die ze zelf kunnen toepassen zonder een advocaat of een rechter of een rechtshulpverlener. Ze willen het spoorboekje hebben – wat die wet zou kunnen zijn – om zelf hun problemen op te lossen als die er zijn, of eruit te komen bij de aanvraag. Maar als dat niet lukt, willen ze naar de ambtenaar toe of naar het loket om te vragen: wil je me helpen? Daar zou dan die deskundigheid moeten zijn, maar de overtuiging dat ze zichzelf zouden moeten kunnen redden, is bij heel veel mensen aanwezig. Bij de groep die dat niet heeft, is de behoefte om door anderen zelfredzaam gemaakt te worden. Dat moet dan bijna permanent bij heel veel mensen, omdat het niet zo is dat je ze leert hoe het moet en dat ze het dan zelf kunnen. Die groep die het zelf niet kan, heeft dus andere verwachtingen van de overheid en maatwerk dan de groep die het zelf wel kan. Daarin wil ik wel graag onderscheid maken.

Mevrouw **Van Brenk**:

Kunt u aangeven waar de meeste klachten over gaan?

De heer **Van Zutphen**:

Niet reageren. De overheid een vraag stellen, maar de overheid reageert niet. Klassiek! Non-respons.

Mevrouw **Van Brenk**:

Non-respons. Oké. Dat is ook een van de punten, hè, een fatsoenlijke bejegening. Kunt u daar nog wat dieper op ingaan?

De heer **Van Zutphen**:

In de wet staat als sleutelwoord voor klachten en klachtrecht en de ombudsvoorzieningen in Nederland het woord «behoorlijk». De toets die wij aanleggen, is of de overheid behoorlijk heeft gehandeld tegenover haar burgers. Dat begint bij heel elementaire fatsoensnormen. Het woord fatsoen spreekt me erg aan omdat dit betekent dat je, als je een vraag voorgeschoteld krijgt als overheid, antwoord geeft binnen een bepaalde termijn. Als je die termijn niet haalt, laat je weten waarom dat niet lukt. Als de wet zegt dat het binnen een bepaalde termijn moet en je die termijn niet haalt, zeg je vervolgens als er een klacht komt niet: ja, maar weet je, dat is geen termijn die fataal is, maar dit is een termijn van orde. Dat zie ik heel vaak: «Nou ja, dit mag best langer duren.» Nee, we hebben afgesproken dat dit de spelregels zijn. Als je die niet kunt volgen, mag je ze niet veranderen, maar mag je wel zeggen dat het even iets langer duurt en waarom dat zo is. Sommige dingen kosten meer tijd. Dat snapt iedereen ook. Maar het normale verkeer, zoals je dat ook hebt als je in een winkel komt of wanneer je met je familie praat en met de burens in de straat, wil je ook met de overheid kunnen hebben. Dat moet gewoon op een nette manier. Dus ik benadruk dat woord «fatsoenlijk». Dat is geen fatsoensrakerij, want zo wil ik echt niet te boek staan, maar je wilt wel iemand zijn die de ander serieus neemt. De klacht van de burgers is vaak dat ze niet serieus worden genomen.

Mevrouw **Van Brenk**:

Vindt u ook dat burgers niet serieus worden genomen?

De heer **Van Zutphen**:

Ja, ik vind dat van het kastje naar de muur gestuurd worden toch wel heel vaak voorkomt in wat wij horen en zien. En nou zijn onze 30.000 signalen en klachten per jaar wel heel veel, maar er wordt in Nederland natuurlijk nog veel meer geklaagd en gedaan dan die 30.000 die wij te horen krijgen. Wij proberen vanuit ons instituut dus te kijken op welk eerder moment de

oplossing eigenlijk zou moeten worden gevonden. Want als je bij de Ombudsman komt, ben je al anderhalf jaar bezig met klachten. Je wilt eigenlijk dat het al eerder bij de kop wordt gepakt en dat de organisatie zelf – de Belastingdienst of de gemeente of noem het maar op – denkt: «Hé, wat raar! Hier is iets aan de hand. Ik zou er eigenlijk gewoon meteen zelf op af moeten gaan.» Nog beter is het als je gewoon het signaal krijgt en denkt: dit hoeft helemaal geen klacht te worden, want ik ga nu gewoon zelf herstellen. Dat zien we op allerlei manieren. Het grote voorbeeld daarvan in het bestuursrecht is de bezwaarschriftprocedure. Die was ooit bedoeld om nog eens even opnieuw te kijken wat het probleem is, wat de burger wil en hoe de burens in de straat over die dakkapel denken. Maar wat hebben we ervan gemaakt? Iets heel erg juridisch. Dat gebeurt veel te snel. We zitten te snel in juridische categorieën, maar we moeten terug naar de menselijke maat, gewoon met elkaar verkeren op een fatsoenlijke manier.

**Mevrouw Van Brenk:**

U had het over mensen van het kastje naar de muur sturen. Is te achterhalen waar dat in zit? Is dat een verlegenheid van een professional die er zelf niet uitkomt? Waar zit het 'm in dat dat niet even adequaat wordt opgelost?

**De heer Van Zutphen:**

Dan kom ik bij voorbeelden, bij gevallen.

**Mevrouw Van Brenk:**

Ja, graag!

**De heer Van Zutphen:**

Nou, een meisje, een jonge vrouw, wordt 18. Ze was in het kader van jeugdzorg ondergebracht, maar vanaf 18 jaar houdt jeugdzorg op en kom je in het volwassenendomein terecht. Er moest eigenlijk begeleid kamerbewonen worden georganiseerd, maar deze jongedame was vanuit de gemeente waar ze woonde in het kader van de jeugdzorg elders ondergebracht. Ze wil graag naar een kamer in een andere woonplaats dan waar ze staat ingeschreven. De gemeente waar ze staat ingeschreven, zegt: maar ze woont hier al heel lang niet meer, ook al staat ze hier ingeschreven. En de gemeente waar die kamer is waar ze zou kunnen gaan wonen, zegt: maar ze heeft hier nooit ingeschreven gestaan, dus ze is hier niet welkom. Dat terwijl alle professionals zeggen dat het heel belangrijk is dat er bij de overgang van 18-min naar 18-plus heel snel geschakeld wordt. We zien dat het hier gaat om geld. Uiteindelijk gaat het om de vraag wie het gaat betalen. In heel veel rapporten – in Borg de zorg en in Zorgen voor burgers en in ons laatste terugkijkrapport op die twee grote onderzoeken – zeggen we ook: laat de discussie over wie het gaat betalen, nou later worden gevoerd. Zet het probleem en de oplossing voorop. Vaak weten de professionals wel wat er moet gebeuren. Dan gaan we later wel als wijze ambtenaren bij elkaar zitten met de portemonnee op tafel om af te spreken wie het gaat betalen. Dat is wel wat we heel veel tegenkomen. Zo'n jonge vrouw gaat met haar hulpverleners naar de gemeente waar ze staat ingeschreven, maar die zegt nee. Je gaat naar de andere gemeente, waar ze zou kunnen gaan wonen, en die zegt ook nee. Maar zo'n plaats is maar drie dagen beschikbaar, dus als je niet heel snel bent, is het probleem groter geworden dan de oplossing die voorhanden was.

**Mevrouw Van Brenk:**

Oké. Want op zich weet iedereen van tevoren wanneer ze 18 wordt, toch? Dan zou je zeggen dat het probleem van tevoren kan worden opgelost.



De heer **Van Zutphen**:

Er is niet veel te voorspellen in het leven, maar normaal gesproken kunnen we van heel veel mensen wel ongeveer zeggen wanneer ze 18 worden, ja.

Mevrouw **Van Brenk**:

Laten we even kijken naar een van de punten die u aan het begin al aanhaalde, namelijk wat we verwachten van burgers en hun IQ. Kunt u nog eens ingaan op het doenvermogen van burgers? Want we verwachten best veel.

De heer **Van Zutphen**:

Daar moet u eigenlijk over spreken met meneer Bovens van de WRR, die dat rapport «Weten is nog geen doen» heeft geschreven. Dat kent iedereen inmiddels, en terecht ook, want het is een heel belangrijk rapport. Ik heb het misschien al wel vaker verteld en u hebt het misschien al wel ergens gelezen, maar ik wil het nog wel even heel kort zeggen. Wij deden een onderzoek naar de schuldhulpverlening en de toegang daartoe en de vraag wat mensen zelf kunnen. Toen heb ik iets geschreven over de illusie van de zelfredzaamheid. Toen ik dat schreef, dacht ik dat die illusie te maken had met zelfredzaamheid van mensen die daar nooit aan toe zullen komen, dus zeg maar mensen die moeilijk lezen en schrijven, mensen met een verstandelijke beperking, mensen die daar last van hebben. We moeten zorgen dat die mensen mee kunnen doen. Ik dacht dus dat dat altijd over groepen ging, maar toen kwam het rapport van meneer Bovens en die zei: hohoho, het gaat over wat je kan overkomen in je leven. Daarvoor wordt die nare term «life events» gebruikt. Maar er kan je dus iets overkomen. Je kunt ontslagen worden, er kan een dierbaar familielid overlijden of je kunt zelf een ongeluk krijgen. Er gebeuren in je leven allerlei dingen. Sommige zijn heel vreugdevol, zoals de geboorte van een kind of een huwelijk en al dat soort dingen, maar er kunnen ook dingen zijn, zoals het overlijden van een kind of een scheiding of iets anders, waardoor je echt even niet meer in staat bent, soms zelfs langer dan de meeste mensen denken, om goed na te denken over je situatie en de verstandige beslissingen te nemen. Het doenvermogen neemt dan af. We weten dat het IQ bij mensen in de schulden 10 tot 15 punten afneemt. Dat is echt heel veel. Dat betekent dat we daar als overheid, als hulpverleners of als ambtenaren, ook aan de balie, rekening mee moeten houden.

We moeten ons realiseren dat we te maken kunnen hebben met mensen die het eenvoudigweg niet kunnen, want we praten hier over IQ. Bovens heeft mij uitgelegd – ik wist het ook wel een beetje, want ik heb ooit een beetje wiskunde gedaan – dat 100 het gemiddelde is en dat er aan de linker- en rechterkant evenveel burgers en mensen zitten. Maar je kunt er dus niet van uitgaan dat iedereen op die 100 zit. En je moet je ook realiseren dat sommige mensen nooit die 100 zullen halen. En je moet je ook nog realiseren dat er als je te ver aan de rechterkant van die 100 komt, dus bij 130 of 140, weer heel andere problemen op mensen afkomen. Dat doenvermogen is dus iets ingewikkelds. We kunnen ook niet zeggen dat hét doenvermogen bestaat. Het gaat erom dat we met mensen in gesprek gaan om te vragen wat ze nog wel en wat ze niet meer kunnen. U gaat een heleboel mensen spreken die daar heel veel meer over weten dan ik, ook als het gaat over mensen met een beperking, mensen die moeilijk lezen en schrijven of mensen met een verstandelijke beperking. Zij moeten wel gewoon mee kunnen doen. Een van onze jaarverslagen heeft ook de titel iedereen moet mee kunnen doen. Dat is echt waar het om gaat. Dan is doenvermogen belangrijk, want als je ervan uitgaat dat iedereen aan de norm kan voldoen, maak je heel veel fouten. Want er zijn maar heel weinig mensen in Nederland die echt een IQ van 100 hebben. De meesten zitten links of rechts van de 100.

Mevrouw **Van Brenk**:

Goed om te weten inderdaad.

We kijken ook naar onze eigen rol als wetgevers. In dat opzicht zouden we u willen vragen wat er nodig is om vooraf te kunnen toetsen of beleid en wetgeving goed uitvoerbaar zijn. Kunt u daar iets over zeggen?

De heer **Van Zutphen**:

Als wij het aan de burgers in Nederland vragen, zeggen ze: mogen wij alsjeblieft regels hebben die we zelf goed snappen en die we uit kunnen voeren? Ik kom nog maar even terug op wat ik net al zei. Als het gaat over het normale verkeer, willen mensen in Nederland graag regels en wetten – ook wel beleid, maar vooral regels en wetten – die iedereen snapt. Dat behoorlijk met elkaar omgaan moet door regels worden ondersteund en het moeten begrijpelijke regels zijn. Ik snap dat dat voor heel ingewikkelde dingen zoals intellectueel eigendom of allerlei moeilijke civielrechtelijke dingen niet kan. Die hoeft niet iedereen tot in de finesses te begrijpen. Maar op de gewone dingen die te maken hebben met de omgang met elkaar, met samenleven, met rekening met elkaar houden, zou de Kamer echt heel gespitst moeten zijn. Ik geloof dat we in de tijd van Lubbers hebben gezegd: we gaan minder regels maken. Ik heb laatst het boekwerk Aanwijzingen voor de regelgeving nog eens doorgelezen. Dat is ongelooflijk dik geworden. Er zit zo veel in dat ik denk: als we daar allemaal rekening mee moeten houden, gaan de mensen het echt niet begrijpen. We moeten dus onderscheid maken tussen de dingen die heel ingewikkeld mogen zijn en de dingen die het normale leven van mensen in de normale samenleving aangaan, zoals het doen van boodschappen, het kopen van een auto en het huren van een huis. Dat moeten regels zijn die mensen kunnen begrijpen. Denk ook aan het vragen om een uitkering, het vragen van bijzondere bijstand of het aanmelden voor de schuldhulpverlening. Dat is mijn pleidooi en daarin zou u als Kamer een grote rol kunnen spelen.

De heer **Van Zutphen**:

We hebben de afgelopen periode bijvoorbeeld gezien hoe het ging met de pgb's. Een van de eerste dingen die ik heb geschreven, ging over de niet lerende overheid, waarbij «niet» tussen haakjes stond. Dat rapport ging over de pgb's. Daarbij zagen we dat de wet- en regelgeving klaarstond en dat de systemen die alles zouden moeten ondersteunen al bedacht waren, maar dat er op het allerlaatste moment nog allemaal nieuwe regels zijn toegevoegd. Daardoor kon de uitvoering die klaarstond, helemaal niet meer uit de voeten met die wet. Daar zouden de Kamer en de wetgever in z'n algemeenheid heel goed op moeten letten. Wordt dat wat wordt gemaakt ter ondersteuning van de uitvoering van wetten die worden aangenomen en in werking treden, niet doorkruist op het moment dat de wetgever nog allerlei nieuwe regels toevoegt?

Mevrouw **Van Brenk**:

Ik vond dat u net iets heel moois zei. U zei: wetten die gemaakt worden voor de uitvoering. Af en toe denkt de uitvoering volgens mij dat zij onvoldoende invloed heeft op die wetgeving. Hoe kijkt u daarnaar?

De heer **Van Zutphen**:

Ik denk dat dat zo is. Dat gevoel bestaat. We hebben het bij de uitvoering altijd over die organisaties, maar wat heb je nou aan uitvoering zonder burgers? Uitvoering heeft dus te maken met de relatie tussen de burger en het UWV, de burger en Toeslagen of de burger en de Omgevingsdienst. Dat is uitvoering. Uitvoering is niet een stukje overheid. Uitvoering is iets doen samen met degene over wie het gaat, die de vergunning wil hebben of de aanvraag heeft gedaan of de uitkering nodig heeft of de zorg aan zijn ouders verleent. Er zijn allemaal dingen die de uitvoering en die organi-

saties aan elkaar klikken. Ik vind dat daarmee beter rekening moet worden gehouden. Als uitvoeringsorganisaties tegen u als Kamer zouden zeggen dat regelgeving te ingewikkeld is en niet werkt, doen ze dat nooit voor zichzelf. Ze doen dat omdat ze er niet mee uit de voeten kunnen als ze daarmee naar de burgers moeten en hun werk moeten doen.

Mevrouw **Van Brenk**:

Heeft u niet het idee dat de uitvoeringsorganisaties juist veel te vaak zeggen dat ze iets gaan doen? «We krijgen die opdracht, dus we gaan het gewoon doen.»

De heer **Van Zutphen**:

Ja en nee. Het is een soort van boog waarlangs heen en weer wordt gelopen. Er wordt een idee gemaakt. Dat komt vaak bij beleid vandaan of bij een vraag uit de samenleving. Dan gaan we daarover nadenken. Dan komt er een Minister – we houden het even op het rijksniveau – die dat een goed idee vindt. Dan wordt gezegd: dat zouden we eigenlijk moeten doen. Dan gaat de Kamer zich ermee bemoeien en komen er uiteindelijk regels. Op de regels wordt beleid gemaakt en het beleid gaat naar de uitvoering. De uitvoering zegt dan: dat kunnen we eigenlijk niet doen. Ideeën die worden geboren, worden vaak nog veel mooier en groter gemaakt en er wordt nog veel meer aan verfijnd. Dan denken we dat het echt gaat werken. De uitvoering zegt dan: dat kan niet. De uitvoering gaat dan terug naar beleid en zegt: het beleid deugt niet, want ik kan dit niet doen. Het beleid zegt: ja, maar ik moest dit van de regering en de Minister. En de Minister zegt: ja, maar de Kamer zit in mijn nek, want ik heb dit toegezegd.

Dat systeem, waarin een idee van Kamer naar regering naar beleid naar uitvoering gaat en weer terug, zou doorbroken moeten worden, want het is steeds een beetje naar elkaar wijzen. Uitvoering wijst naar beleid, beleid wijst naar uitvoering, de Kamer wijst naar de Minister, de Minister zegt: maar ik moest het van jullie! Soms doet een Minister in de hitte van de strijd ook een toezegging omdat hij denkt: dan ben ik ervan af. Die indruk heb ik althans zo nu en dan; laat ik het maar voorzichtig zeggen. Dan doen we het maar, maar blijkt dat het niet kan, terwijl dat niet gebeurd zou zijn als we van tevoren even afstand hadden genomen en beleid en uitvoering even bij elkaar in één hok hadden gestopt, zo van: kijk eens samen of dat kan en geef daarna een slim advies aan de Minister.

Ik hoor de laatste tijd heel vaak zeggen: de uitvoering moet nee durven zeggen. Dat is natuurlijk waar, maar op welk moment doe je dat dan? Doe je dat als alles al klaar is en zeg je dan nee? Dan ben je geen goede uitvoerder, want je bent de uitvoerder en niet de blokkeerder van het beleid. Dus het moment waarop je dat «nee» van de uitvoering wilt horen, moet je beter organiseren en orkestreren.

Mevrouw **Van Brenk**:

Oké. Ik had het net al over de ruimte van professionals binnen de wet- en regelgeving. De meeste regelgeving kan prima voor 90% of 95% van de gevallen, maar voor 5% past het net niet. De discussie is of je dan een hardheidsclausule of wat dan ook nodig hebt. Welke ruimte hebben professionals nodig om juist voor die 5% dat maatwerk te kunnen leveren? Kunt u daar iets over zeggen?

De heer **Van Zutphen**:

Ik vind u met 5% erg optimistisch.

Mevrouw **Van Brenk**:

Ja, is het meer?

De heer **Van Zutphen**:

Ik heb het over de 80/20-samenleving. Die moet voorkomen worden. Er zijn 2,5 miljoen niet goed lezenden en schrijvende op 17,5 miljoen. Steeds weer blijkt dat de groep mensen die in de schulden zitten en huishoudens die in de financiële problemen zitten – ook de cijfers van de banken wijzen daarop – bij elkaar ook zo'n 2,5 miljoen mensen omvat. Het is dus meer dan 5%. Dat maakt niet uit voor het antwoord dat ik ga geven, maar ik wilde toch even zeggen dat het er wat mij betreft meer zijn dan 5%.

Mevrouw **Van Brenk**:  
Uitstekend.

De heer **Van Zutphen**:

We moeten die 80/20-delings voor komen, de cans en de cannots. U gaat straks met meneer Putters spreken. Die gaat hier vast iets over zeggen, of u vraagt het aan hem. Want dit is ongelofelijk belangrijk. Dit is weer dat zelfredzame en niet-zelfredzame. Maar die professional wil zijn werk graag goed doen. Daar gaan we echt allemaal van uit. Dat geldt voor u, dat geldt voor mij, dat geldt nu voor de mensen in de zorg, maar het geldt ook net zo goed voor de examiner van het CBR. Iedereen wil graag zijn werk goed doen. Af en toe worden we chagrijnig, maar dat komt één keer in het jaar voor. Dan zeggen we dat we daardoor gezakt zijn of ziek zijn geworden, maar dat is vaak niet waar. Het gaat erom: waar begin ik de redenering? Begin ik te redeneren vanuit regels en de beperkingen die regels mij geven of redeneer ik vanuit de situatie, kijk ik welke oplossing nodig is en kijk ik daarna of de regels mij kunnen helpen?

Ik heb vroeger als jurist wel gedacht – en trouwens ook wel geleerd – dat je regels alleen maar gebruikt als dat dienstig is. Als ik weet wat de oplossing is, waarom zou ik dan een regel gaan zoeken die het verhindert? Dat is een heel rare exercitie. Ik hoef geen straf te geven aan mensen die inzicht hebben gekregen. Misschien moet dat wel om een andere reden, maar niet omdat ik ze beter wil maken. En dan doel ik niet op straf in de zin van het strafrecht, maar in de zin van «corrigeren omdat ze het anders doen dan wenselijk is». Vaak wordt gezegd dat we met die professionele ruimte meteen aan de discretionaire bevoegdheid komen. Daar ben ik het niet mee eens. Dat is ook weer zo'n juridische categorie, die overigens heel belangrijk is, want welke mogelijkheden heeft een ambtenaar binnen het stelsel en wanneer gaat hij grenzen over? Maar het gaat erom of we voldoende ruimte geven binnen de discretionaire ruimte die er is of de bevoegdheden die er zijn, om die mensen gewoon hun werk goed te laten doen. Dat lukt in de ziekenhuizen, dat lukt op de scholen, dus waarom zou dat op allerlei andere terreinen ook niet lukken? Geef de mensen de ruimte. Natuurlijk zijn daar grenzen aan. Die regels moeten er ook zijn en die moeten ook gehandhaafd worden. Maar daarbinnen is heel veel mogelijk. Vroeger leerde ik wel – ik heb dat onthouden en ik doe het nog steeds – dat de ruimte binnen de lijntjes kleiner is dan de ruimte buiten de lijntjes. Die lijntjes zijn belangrijk, maar soms is het nodig om buiten de lijntjes te kleuren; zo noemen we dat tegenwoordig. Als je dat doet, krijg je een compliment. Nou, dat is heel belangrijk. En zeg dan niet meteen: u hebt uw discretionaire bevoegdheid misbruikt. Want dat is niet waar het om gaat. Gebruik de regels dus alleen als ze nuttig zijn voor de oplossing of als het gaat over het afbakenen van wat je echt niet of misschien wel moet doen.

Mevrouw **Van Brenk**:

Oké. Een laatste vraag, meneer Van Zutphen. U zei ook: die professionals willen gewoon goed hun werk doen. Daar zijn wij ook van overtuigd, maar toch krijgen we nog wel reacties over de bejegening. Burgers worden onheus bejegend. Kunt u daar nog iets over zeggen?

De heer **Van Zutphen**:

Nou ja, dat gebeurt natuurlijk gewoon. Mensen zijn af en toe onbeschoft. Mensen zijn soms onbehoorlijk en moeten daarop gecorrigeerd worden. In die zin is mijn ambitie niet zozeer om de overheid te laten leren, maar wel om ervoor te zorgen dat die dienstverlening er goed uitziet. Soms gebeuren er dingen waar je ... Ik merk dat op mijn eigen kantoor, ook bij dingen die ik zelfs doe. Soms word ik gewoon niet begrepen. Dan heb ik het te ingewikkeld gemaakt of heb ik geen echt antwoord en verdoezel ik dat een beetje. Dan krijg je natuurlijk boze reacties, want dan krijgen mensen niet echt antwoord. Heel veel van de onrust en de klachten hebben ook te maken met de vraag of iemand helder van de overheid te horen heeft gekregen wat wel en niet kan. Dat is ook een van de dingen die burgers tegen ons zeiden: we hebben liever een heldere overheid die zegt waar ze wel van is en niet van is dan dat ze het in het midden laten. En ja, af en toe komt het voor dat iemand aan het loket., of dat een bepaalde brief gewoon niet deugt.

Ik heb daar wel een voorbeeld van, dat ik laatst ook weer ergens gebruikt heb. Dat ging over het hoogste niveau bij de Belastingdienst. U kent misschien de situatie van de getto-uitkeringen. Dat is overigens uitgebreid in uw Kamer aan de orde geweest met de toenmalige Staatssecretaris. Dat ging over een mevrouw die dwangarbeid heeft verricht in de oorlog en veel later uit Duitsland een tegemoetkoming kreeg. Die kon natuurlijk nooit goedmaken wat er was gebeurd, maar het was een signaal vanuit de Duitse overheid. Ze kreeg geld. Dat geld zou daar niet belast worden en in Nederland ook niet, maar haar referentie-inkomen voor alle toeslagen ging omhoog. Dat was een heel ingewikkeld fiscaaltechnisch probleem met inkomensbegrippen, maar mijn voorbeeld gaat over de manier waarop de overheid reageert. Je kunt erop reageren zoals de overheid in eerste instantie reageerde, namelijk: mevrouw, als ik met deze zaak naar de Hoge Raad of de Belastingkamer ga, krijg ik zeker gelijk. Dat was ongeveer wat de Staatssecretaris of zijn ambtenaren zeiden.

De heer **Van Zutphen**:

De andere keer, toen hetzelfde probleem bij datzelfde departement lag, werd gezegd: we gaan echt kijken of we een oplossing kunnen vinden. Dat is ook gelukt.

Het gaat dus om de manier waarop je ernaar kijkt. Ik denk overigens dat dat eerste argument klopte, hè. Als die zaak zo bij de Hoge Raad gekomen was, had de Hoge Raad zonder meer gezegd: dit kan niet. Dus als je vanuit de regels redeneert, kom je nooit bij die persoonlijke oplossing. Op een gegeven moment heeft een ambtenaar, met de Staatssecretaris in zijn kielzog, gezegd: dat gaan we doen; we gaan de oplossing zoeken. Dat was tegen alle regels in. We moeten de mensen en de professional gunnen dat dat kan. Vervolgens moeten we het wel weer in het stelsel brengen, maar eruit kunnen breken, erbuiten kunnen denken, het los kunnen laten om te weten wat de echte oplossing is, is belangrijk.

Ik heb nog één ding en dan hou ik op, want anders ga ik ratelen. Ik heb heel lang als civiel jurist gewerkt en als rechter het privaatrecht beoefend. De meeste zaken die ik deed, gingen over een onrechtmatige daad. Dat is maar één artikel in Boek 6 BW, maar al die zaken gingen daarover. Het is één regel, maar we waren in staat om ongelofelijk veel problemen op die manier met rechters en vonnissen op te lossen. Het gaat dus niet over de hoeveelheid regels. Het gaat erom hoe je de regel gebruikt, hoe deskundig je bent en welke kaders je meekrijgt. Geloof dus niet dat meer regels en verfijning van regels een prettige manier is voor de burger. De burger wil een heldere regel waar hij zelf naar kan leven. Als het misgaat, wil hij iemand die zegt: zo los ik het op.

Mevrouw **Van Brenk**:

Dank u wel.

**De voorzitter:**

Voor de vervolgvragen ga ik over naar Evert Jan Slootweg.

**De heer Slootweg:**

Dank u wel. Mijn eerste vraag gaat even over de overheid. Daar hebben we het vaak over, maar «de overheid» bestaat natuurlijk uit heel veel verschillende uitvoeringsorganisaties en departementen. Wij zijn ook op zoek naar antwoord op de vraag in hoeverre de overheid, uitvoeringsorganisaties en departementen leren. Kunt u aangeven in hoeverre dat leren zich bij uitvoeringsorganisaties en departementen voordoet?

**De heer Van Zutphen:**

U hebt natuurlijk gelijk: dé overheid bestaat niet. Tenminste, dat vinden wij. De burger denkt daar anders over. Die heeft dé overheid. Het kan hem niet schelen of het UWV, SVB, Belastingdienst of Toeslagen is. Voor hem is het dé overheid. Toen wij de burgers vorig jaar vroegen waar ze aan dachten bij dé overheid, zei iedereen: de Belastingdienst. We moeten ons dus realiseren dat burgers anders naar die overheid kijken dan wij, die er dagelijks midden in zitten en er zelfs deel van uitmaken. Dat even als schot voor de boeg.

Dan de vraag: wordt er geleerd? Ja, soms wel. Zeker wel. Het hangt erg af van de instelling van een organisatie of die leerbereidheid er is of niet. Als leren betekent dat je een vinkje zet, omdat je het gedaan hebt, teruggekoppeld hebt en feedback gekregen hebt, en daarna klaar bent, dan werkt het niet. Leren is cultuur. Leren is een manier van doen. Leren is door je collega's in een veilige omgeving aangesproken worden, zonder dat je je belemmerd voelt om te zeggen wat je van iemand vindt. Overigens moet dat wel op een behoorlijke manier, want waar het botst en overheden intern met elkaar in de clinch raken, heeft de burger er onmiddellijk last van. Maar dit is wel ingewikkeld.

Neem het voorbeeld van de toeslagen. Wij hebben daar wat over geschreven en de Rekenkamer heeft erover geschreven, maar hoe lossen we het probleem op? Iedereen is het erover eens dat het eigenlijk zo niet langer zou moeten. Het zou anders moeten. Maar we zeggen ook allemaal tegen elkaar: ja, maar dit is inmiddels wel onderdeel geworden van de inkomenspolitiek, dus het wordt heel ingewikkeld om er iets aan te doen. Iedereen zou graag willen leren, maar ik heb nog niet gezien dat al die rapporten, die beschrijven wat er misgaat, hoe het anders zou moeten, hoe het zover heeft kunnen komen en waar het aan schort, vervolgens worden omgezet in iets anders. Dat is nog wel ingewikkeld. Over de pgb's heeft u als Kamer de vorige Staatssecretaris heel vaak bevraagd: ben je nou aan het leren? Gaat het nou verder? Wat is er aan de hand? Ik denk dat daar echt wel geleerd wordt.

Misschien mag ik vanuit mijn eigen praktijk nog een goed voorbeeld aandragen. Wij hebben het rapport «Gegijzeld door het systeem» geschreven. Dat ging over het Openbaar Ministerie, het CJIB en de politie. Mensen die hun verkeersboetes niet betaalden of onverzekerd rondreden, kregen enorme problemen. Voor een deel waren dat natuurlijk mensen die dat bewust deden, maar daar heb ik het nu niet over. Het ging vooral over mensen die misschien wel wilden betalen, maar dat niet konden, of die door allerlei andere omstandigheden in die situatie terecht waren gekomen. Het CJIB was daar heel erg hard in, met het departement op de achtergrond.

Om een voorbeeld te noemen: ze mochten geen betaling in termijnen aanbieden. Dat vond het departement, de Minister, geen goed idee. Toen hebben ze zelf bedacht: we mogen wel uitstel van betaling verlenen, dus kunnen we tegen de mensen zeggen dat ze in drie termijnen mogen betalen. Maar het vinkje dat gezet werd, was «uitstel van betaling met vier maanden». Op die manier waren ze er creatief mee bezig, net zolang tot vanuit het departement gezegd werd: dat is eigenlijk wel verstandig. Toen

werd gezegd: ja, maar de machinerie loopt heel goed, want iedere keer wordt de volgende verhoging vanuit het systeem naar de mensen toe gestuurd.

Vervolgens zeiden ze: mogen we ook gaan bellen? «Nou ja, eigenlijk niet, want u hebt geen buitendienst.» Tegen mij werd gezegd: we kunnen niet bellen, want we hebben geen buitendienst. Inmiddels hebben ze gelukkig een buitendienst en bellen ze ook. Dat levert heel veel op. Dat heeft er niet zozeer mee te maken dat ze van het systeem hebben geleerd, maar met het feit dat ze ervan hebben geleerd hoe mensen reageren op persoonlijk contact. Dat is een voorbeeld van een dienst waarvan ik vind dat het echt enorm veel beter is gegaan.

Ook bij gemeenten wordt er geleerd. Ik heb veel te maken gehad met gemeentelijke belastingen. Mensen die onvoldoende inkomen hebben, vragen vervolgens een kwijtschelding aan. Als dat niet naar je zin loopt, kun je niet naar de rechter, maar wel naar de Ombudsman. Op dat gebied zijn er nu heel andere systemen, maar vooral ook benaderingswijzen van burgers. Leren gaat wat mij betreft heel erg over de manier waarop je met je mensen omgaat. Toen ik begon als Ombudsman, zei professor Scheltema tegen mij: «Reinier, in de Awb is één artikel niet opgenomen, namelijk het artikel «het is verboden te bellen». Je mag dus wel bellen. Onthoud dat, ook als Ombudsman.» Wij bellen dus ook. Waarom? Omdat je er dan achter komt wat werkelijk het probleem is. Daarin zie ik overheden echt stappen maken. De SVB heeft sinds de pgb-affaire enorme stappen gemaakt.

Maar ik moest af en toe ook heel rare dingen doen. Ik denk aan de veteranen. Mensen die terugkomen van missies met PTSS, komen in een poortwachterssituatie terecht. Een aantal mensen was overigens ook fysiek ernstig verminkt. Aan de ene kant had je de Wet verbetering poortwachter en Defensie, aan de andere kant had je het UWV dat zei: je voldoet niet aan de eisen. Toen ging het UWV Defensie beboeten. Zoiets hebben we nu trouwens ook in Den Helder, waar iets vergelijkbaars speelt tussen de ILT en Defensie. Ik zag de schepen nog liggen van de week. Dan denk ik wel: misschien moet Defensie dan maar een keer naar de Ombudsman komen; dan kijken we of we het kunnen oplossen. Maar daar wordt geleerd. Wanneer? Als ik ze bij elkaar breng. Om te zien of er geleerd wordt, kijk ik wat er gebeurt als ik ze bij elkaar breng. Dat is mijn rol. Ik zag toen aan mijn tafel – letterlijk aan mijn tafel – gebeuren dat de Staatssecretaris tegen de voorzitter van het UWV zei: o, zit dat zo! En de voorzitter zei: o, is er een bijzondere zorgplicht? Toen was het probleem opgelost. Althans, toen werd er geleerd en wisten ze hoe ze het konden oplossen. Dus leren is ook handelingsruimte krijgen, in de gaten krijgen hoe je een probleem de wereld uit kunt helpen en hoe je het vervolgens ook kunt voorkomen.

**De heer Slootweg:**

Ik ben heel blij dat u een aantal voorbeelden noemt waarbij geleerd wordt. Daarin heeft u ook een belangrijke rol. Maar ziet u ook dat organisaties dit zelf oppakken?

**De heer Van Zutphen:**

Mijn ambitie, de ambitie van mijzelf en mijn collega's, is dat de professionaliteit in de organisatie niet wordt veroorzaakt door de Ombudsman, maar door de mensen in de organisatie zelf. Daar kunnen wij wat aanwakkeren. Wij geven geen cursussen, want dan weet je het beter dan anderen, maar wij proberen wel samen te spreken over professionele klachtbehandeling: hoe doe je dat nou beter? We zijn nu met alle eenheden van de politie in gesprek over de vraag hoe ze hun klachtbehandeling beter zouden kunnen inrichten en hoe ze kunnen voorkomen dat er klachten komen. Dat gaat ook weer over toch maar even meteen bellen, of uitleggen hoe het zo gekomen is, of toch maar met twee woorden

spreken, of op een iets andere manier je aanhouding verrichten. Dat zijn dingen die we proberen te doen. Je kunt het over tweede, eerste en nulde lijn hebben, maar dat vind ik een beetje kunstmatig. Het gaat erom dat je ervoor zorgt dat in de organisatie zelf het gesprek op gang komt over hoe je je werk goed doet. Dat gesprek kan plaatsvinden omdat we het uitgangspunt hebben dat die ambtenaren deugen. Ze willen dolgraag het goede doen voor mensen, dus willen ze ook leren. De veronderstelling dat mensen willen leren, vind ik dus niet zo raar. Alleen moeten de organisaties leren om dat mogelijk te maken.

**De heer Slootweg:**

U bent al zes jaar Ombudsman, gaf u aan. Merkt u dat dit intussen bij alle uitvoeringsorganisaties een plek gaat krijgen, dat de omgeving zo gecreëerd wordt dat de organisatie ervan gaat leren? Want u gaf al aan dat je eigenlijk wilt dat zaken eerder bij de kop worden gepakt en dat signalen echt een vervolg krijgen.

**De heer Van Zutphen:**

Dat is heel verschillend. Je zou dat eigenlijk van dienst tot dienst en van departement tot departement moeten bekijken. De ene keer lukt het bij een onderdeel wel heel goed en bij een ander onderdeel niet. Dat verschilt. Maar de ambitie is er wel. Er komen dingen op gang vanuit de SVB, maar ook wat breder inmiddels. Dat heet geloof ik Garage de Bedoeling. Dat is daar nog door Schurink georganiseerd. Het idee daarbij is dat je met elkaar, nog even los van de regels, gaat nadenken over de vraag waar de oplossing zit. Ik zie het ook in de ketensamenwerking. Wij hebben wat geschreven over de privacy in de ketens, maar het geldt ook gewoon voor verdere ketensamenwerking, bijvoorbeeld in de samenwerking tussen de RDW en haar partners. Ik zie dat daar echt wel geleerd wordt. Bij dat voorbeeld van die gijzelingen dat ik net noemde, is echt geleerd. Frank van Dooren, mijn voorganger, is nog begonnen met dat onderzoek. Ik heb het afgemaakt. In die tijd werden er 140.000 bevelen tot gijzeling per jaar afgegeven door de kantonrechters. Dat zijn er nu minder dan 2.000, geloof ik. Dat betekent dat het systeem geleerd heeft, dat de capaciteit van de gevangenen anders kan worden ingezet en dat de politie die mensen niet meer hoeft te halen. Dit kwam echt doordat de mensen zelf met het idee kwamen dat ze het zo niet meer wilden doen en zich afvragen hoe het beter kon. Ik weet dat niet, dus ik kan ze alleen maar stimuleren om erover na te denken. We kunnen wel een beetje wijsheid toevoegen, maar uit de organisatie zelf kwam de lerende kracht.

**De heer Slootweg:**

Ziet u dat nu ook terug bij de departementale organisatie? Want vaak is er ook een soort opdrachtrelatie tussen het departement en de uitvoeringsorganisatie.

**De heer Van Zutphen:**

Ik ben geen beleidsambtenaar. Ik ben het ook nooit geweest en ga het ook niet meer worden, denk ik. Maar ik zie wel dat dat een soort eilanden zijn, beleid en uitvoering. Zo hebben we ook opdrachtgever, eigenaar en opdrachtnemer. Ik probeer dat te doorgronden, maar soms denk ik ook wel: dit is ook wel heel raar. Neem nou het voorbeeld van de inburgering. Er is nu een wet die bijna zijn beslag gaat krijgen. Daarin staan een heleboel dingen die ook staan beschreven in ons rapport Een valse start. Daarover heb ik ook gesproken met meneer Koolmees en zijn ambtenaren. In die wet komt heel veel terug en dat vinden we allemaal prima. Dat heb ik ook geschreven. Tegelijkertijd zitten er nog steeds zo'n 100.000 mensen al in een inburgeringstraject waarvan we vinden dat het niet klopt en dat het echt anders moet. Dat hebben we namelijk in die nieuwe wet opgeschreven en we weten precies waar het zit: bij de taalscholen, bij de



uitkeringen, bij de schulden en noem maar op. Maar we zijn dus niet in staat om dat voor elkaar te krijgen voor de mensen die daar nu mee te maken hebben. Dat vind ik ingewikkeld. Het beleid weet wat er zou moeten komen, de wetgever heeft een nieuwe wet gemaakt, maar de verhalen die ik te horen krijg gaan over de mensen van nu. Ik vind dus dat beleid vaak te weinig relatie heeft met wat er op dit moment loos is. Het klinkt misschien flauw, maar dan gaan we visie vormen op het verleden terwijl je visie wilt hebben voor de toekomst en liefst nog voor vandaag. Ik had het eerder al even over dak- en thuislozen. We zagen dat er in de grote steden door COVID-19 heel snel allerlei voorzieningen kwamen voor de opvang van dak- en thuislozen. Helemaal terecht. Ze konden in de leegstaande hotels, ze kregen een kamer. Maar zodra het ook maar enigszins begon te minderen, was het weer voorbij. Als ik nu door de parken loop in Nederland, zie ik daar weer veel meer mensen die dak- en thuisloos zijn dan een paar maanden geleden. We konden het even wel, maar gaan daarna weer terug naar oud. Ik vind dat beleid er veel meer op gericht moet zijn om datgene wat goed gaat te behouden en uit te bouwen. Daar moeten ze de uitvoering veel dichter en eerder bij betrekken.

Mensen in de uitvoering voelen zich, of dat nou terecht is of niet, enorm in een keurslijf gedrukt. Het voelt bijna alsof ze met een algoritme te maken hebben, maar dan een algoritme dat ademt. Maar het maakt niet meer uit of je met het systeem te maken hebt of met het beleid zoals dat op papier is gekomen. Het is een keurslijf geworden. Daar was beleid niet voor bedoeld. Beleid is ervoor bedoeld om die stappen te zetten die nodig zijn om het doel te bereiken dat we samen gesteld hebben. Dat is een heel simpele manier van over beleid praten, maar daar gaat het wel om. Vaak heb ik de indruk dat het meer gaat om de stappen dan om de vraag waar we ook alweer naartoe gingen met z'n allen. Dus de bedoeling zoals die bij de SVB in die Garage de Bedoeling naar voren kwam, moet ook bij het beleid weer bovenaan staan. Wat was nou de bedoeling? Waarom willen we dit?

De heer **Slootweg**:

Ik denk dat u daarmee het bruggetje heeft geslagen naar het laatste thema dat we vandaag willen bespreken: welke aanbevelingen kun je doen voor de uitvoering van het beleid, om problemen te voorkomen? We hebben het nu gehad over voorbeelden van organisaties die echt leren van de problemen. Je wilt natuurlijk nog liever dat je het zo inricht dat veel van die problemen voorkomen worden. U gaf net aan dat er vooral visie wordt geformuleerd op het teruggaan. Wat is nou uw belangrijkste aanbeveling? Versta ik u goed dat u zegt dat beleid en uitvoering dichter op elkaar moeten zitten op het moment dat je dat beleid gaat formuleren?

De heer **Van Zutphen**:

Even iets meer over mijn eigen organisatie, want wij doen natuurlijk ook aanbevelingen. U moet straks aanbevelingen doen en wij doen dat ook. Dat staat ook in de regels, dat ik dat moet doen als daar aanleiding voor is. Dan doe ik het dus ook. Wij hebben heel lang gedacht: als je goed en deugdelijk onderzoek doet, als je feiten kloppen, als je slimme mensen hebt die snappen wat er gebeurt in de systemen en hoe het werkt met mensen en burgers en als je daar die behoorlijkheid aan toevoegt, dan kunnen we een prachtig rapport schrijven met mooie aanbevelingen en dan gaat iedereen die aanbevelingen uitvoeren. Dat is een misvatting. Dat eerste stuk klopt best wel, maar dat die aanbevelingen worden uitgevoerd klopt niet.

Ik ben dus steeds meer aan het kijken hoe je ervoor kunt zorgen dat de aanbevelingen worden uitgevoerd, als je die slimme dingen hebt bedacht. Anderen benadrukken dit ook. Want het doen van aanbevelingen op zich is niet genoeg. Als we alle rapporten op een hoop vegen – de rapporten

met aanbevelingen van ABDTOPConsult, de Ombudsman en de Rekenkamer – en als we beter gaan luisteren naar de overwegingen van de Afdeling advisering bij de wetten die we maken, als we nog eens terugkijken wat ze ook alweer zeiden bij de advisering en wat daarvan in de wet is terechtgekomen, dan kunnen we daar ongelofelijk veel van leren. Maar het gaat erom hoe we dat omzetten in handelen. Dat is hartstikke ingewikkeld. Dat is echt heel moeilijk. Het zijn mammoetorganisaties die in stramien zitten. Om ze daaruit te krijgen, moet je ze dus heel veel aandacht blijven geven: «Ik zei toen dat. Dat vond je een goed idee. Je hebt me beloofd dat je aan de slag ging en op pad ging, maar je bent er nog niet. Hoe kan dat nou?»

Dat rapport Blijvende zorg, dat wij geschreven hebben, keek terug op twee rapporten over de zorg, over alzheimer en over Wlz-/Wmo-zorg. Zorgen voor burgers en Borg de zorg, heetten die rapporten. Ik heb de Minister en zijn departement nu na twee jaar teruggeschreven: ik zie dat er heel veel pilots zijn gekomen, maar pilots zijn nooit de oplossing. Pilots zijn vaak het probleem. Een pilot wordt voorzien van heel veel geld en dan kan het lukken, maar als je het dan wilt uitrollen, zoals het in jargon heet, is er te weinig geld en te weinig ruimte. Je moet dus heel intensief in gesprek blijven over de vraag of je voor een aantal burgers al beter aan de gang bent geweest. Ik geloof niet in een grote klap. Ik geloof wel dat aanbevelingen tijd nodig hebben om uitgevoerd te worden.

Neem onze aanbevelingen over de Q-koortskwestie. Het rapport van Brenninkmeijer was één en mijn eigen rapport van een jaar of wat geleden was het tweede Q-koortsrapport. Daarin werden ook een heleboel verstandige dingen gezegd. Iedereen zei: oh, wat verstandig! Maar het gebeurde niet. De kunst is dus, misschien ook wel voor de Kamer, om erbij te blijven als je slimme aanbevelingen ziet, om te kijken of er stapjes worden gezet. Dat gaat nooit in één klap, maar het wordt een beetje beter. Heb je al een groep geholpen? Heb je al iets gedaan aan de kostendelersnorm? In Rotterdam is die al uitgeschakeld. Doen we dat nou in Amsterdam ook? Hebben er daardoor meer mensen onderdak gekregen? Hebben we aandacht voor die ...? Enzovoorts. Daar gaat het om. Dat is wat er moet gebeuren.

**De heer Slootweg:**

Als ik dit zo beluister, is het ook voor u nog best wel een ontdekkingstocht hoe je dat handen en voeten kunt geven. U noemde ook de rol van de Tweede Kamer. Hoe zou de Tweede Kamer hierin behulpzaam kunnen zijn?

**De heer Van Zutphen:**

Wij hebben onszelf onder de loep genomen. Omdat we ook graag een lerende organisatie willen zijn, hebben we deskundigen gevraagd om ons te onderzoeken. Dat rapport heet Over effectiviteit gesproken. U kunt het op de site vinden, als u erin wilt kijken. Daarin zien we dat je er op heel verschillende manieren naar moet kijken. Dat hebben wij geleerd. We deden grote onderzoeken en gingen ermee terug naar het departement. We hebben toen wleens iets gezegd in ons rapport. In het krijt bij de overheid. Toen we daarmee aankwamen op het departement, zeiden ze: «We waren er eigenlijk allang mee bezig, dus dit is mosterd na de maaltijd. Je maakt het alleen maar moeilijker.» We gingen praten over de blauwe envelop. Daar hoorden we: gelukkig dat je kwam, want we wilden er allang wat aan doen maar kwamen er niet doorheen.

Je moet dus niet zeggen dat er maar één manier is om die effectiviteit te krijgen. Je moet kijken in welke situatie de organisatie verkeert die de aanbevelingen moet uitvoeren. Wat willen ze zelf al? Dat zou u als Kamer ook kunnen doen. Met welke organisatie hebt u te maken? Ik denk dat u niet in de kleinste details moet treden, maar u moet wel weten hoe Toeslagen in elkaar zit, welke stappen daar worden gezet en wat hun

eigen ambities zijn. Omarmen ze de aanbevelingen die gedaan zijn? Doet u dat zelf ook? Bent u daar zelf helder en consistent in, als Kamer? Dan krijg je het stramien waarvan mensen zeggen: daaraan moet ik dus voldoen. Helderheid en duidelijkheid over wat je verwacht, is heel belangrijk.

De heer **Van Zutphen**:

We hebben ook een soort van effectiviteitsladder. Dat is tegenwoordig heel populair, allemaal ladders maken. We hebben een ladder gemaakt die beschrijft hoe sterk je op een aanbeveling moet leunen en hoe sterk je die moet aanzetten. Je kunt die ook bijna escaleren. Het hangt heel erg af van de analyse die je maakt van de organisatie waaraan je de aanbeveling hebt gedaan, want sommige organisaties hebben de harde hand nodig, andere het goede gesprek, sommige een mix daarvan. Soms moet je het niet zelf doen, maar zouden anderen het moeten doen. Het heeft vaak veel meer effect als een patiëntenorganisatie of MEE of leder(in) met onze rapporten aan de slag gaat. Wij hebben iets geschreven over de individuele ondersteuning. Daar zal MEE vandaag ongetwijfeld over beginnen, of u gaat daar vragen over stellen. Wij hebben het rapport daarover geschreven. Zij zeggen nu: kijk, dat is nou eens een belangrijk rapport! Daarbij onderstrepen ze nog eens dat individuele cliëntondersteuning heel belangrijk is. Zoek dus ook degenen in de samenleving op die nog beter dan jij in staat zullen zijn om die aanbevelingen een duwtje te geven.

De heer **Slootweg**:

Ik zou dit graag in twee punten splitsen. Ten eerste: hoe zit het met de rol van de Kamer? Merkt u voldoende belangstelling voor de aanbevelingen die u doet bij de Tweede Kamer?

De heer **Van Zutphen**:

Het kan altijd beter. Nee, dat is flauw. Steeds meer. Maar dat heeft met ons te maken, niet zozeer met u. Wij moeten ervoor zorgen dat u onze stukken krijgt. Wij moeten ervoor zorgen dat rapporten in de commissies aan de orde komen. U kunt uit uzelf ook een heleboel dingen doen, maar de Kamer heeft heel veel aan het hoofd, ook de Ombudsman. Maar wij moeten dus zorgen dat we op nummer 1 staan als de vraag is wie met het rapport aan de gang gaat. Dat is belangrijk. Wij proberen ook te monitoren hoe vaak onze rapporten in commissies worden besproken, hoe vaak ze tot vragen leiden en of ze aanleiding geven tot beleidswijzigingen. We kijken niet alleen hoe de Kamer reageert, maar ook hoe het departement en de uitvoeringsorganisatie zelf reageren. Maar ik vind dat er meer en meer aandacht is, niet alleen voor ons werk, maar ook voor dat van de Rekenkamer. Wat mij betreft zou de volgende stap moeten zijn dat de Kamer niet alleen zegt dat we een interessant rapport hebben en dat ze er iets mee gaat doen, maar dat ook de stap wordt gezet naar het doen. Met dat doenvermogen van de Kamer mag nog wel wat gebeuren, wat mij betreft. Want je weet het wel, maar het is ingewikkeld om het te doen.

De heer **Slootweg**:

Ten tweede geeft u aan dat je andere partijen in staat moet stellen om daarmee aan de slag te gaan. U noemde MEE en leder(in). Zou er voor de Kamer ook nog een rol kunnen liggen om die tegenkracht of hulpkracht voor de burger te zijn?

De heer **Van Zutphen**:

Ik denk dat het heel belangrijk is dat de Kamer laat weten, niet zozeer vanuit partijpolitieke overwegingen als wel vanuit burgerschapsoverwegingen, hoe er op dit moment tegen de burger wordt aangekeken, hoe de overheid met haar burgers wil omgaan. Volgens mij is dat niet zo heel erg partijpolitiek, want we hebben nu eenmaal de samenleving zoals die is.

Die is geschakeerd en divers, maar er zit wel iets in over de manier waarop je vindt dat de overheid met haar burgers moet omgaan. Daarbij speelt «behoorlijk» of «fatsoenlijk» een rol. Als de Kamer – los van partijpolitieke overwegingen, die hierbij wat mij betreft geen rol spelen – laat zien hoe zij aankijkt tegen de relatie tussen overheid en burger, helpt dat enorm voor het beleid. Dan weet het beleid wat het als uitgangspunt moet nemen. Het helpt ook voor de uitvoering, want die weet dan wat ze moet bereiken.

Ik probeer er af en toe op te wijzen dat uw Kamer inmiddels, samen met anderen overigens, langzamerhand aan het weggomen is van het beeld dat burgers vooral potentiële fraudeurs zijn. Ik zeg dat even heel zwart-wit. Het begon al met Geen fraudeur, toch boete. Ik heb ook iets geschreven over behoorlijke invordering door de overheid, over de overheid als schuldenveroorzaker, enzovoorts. Ik denk dat het heel belangrijk is dat vanuit beide Kamers, zeker vanuit de Tweede Kamer, wordt gezegd: zo kijken wij aan tegen de verhouding tussen de overheid en de burger, zo willen wij dat die verhouding eruitziet en dit verwachten wij van de burger. Het is een tweerelatie. Ik heb mijzelf ook nooit neergezet als de advocaat van het volk. Sommige ombudsmannen heten «el Defensor del Pueblo». Prachtig, maar ik zit niet in Zuid-Amerika maar in Nederland. Ik ben van de verbinding tussen de burgers en de overheid. Ik wil iets over die relatie zeggen. Ik denk dat het enorm helpt als vanuit de politiek wordt gezegd: wij vinden met z'n allen dat die relatie tussen burger en overheid aan deze criteria moet voldoen. Dan weten ook beleid en uitvoering waar ze aan moeten werken en waar ze op worden beoordeeld. Dat wil niet zeggen dat ze erop worden afgerekend, maar dat hun resultaten daaraan worden getoetst.

De heer **Slootweg**:

Ik denk dat ik dat begrijp. Dan zit ik nog wel met het lastigste punt, het culturele punt dat u aanhaalt. Hoe zorg je ervoor dat de burger ook fatsoenlijk bejegend wordt? Want of je nou bij een departement zit of ergens anders zit, dat lijkt mij heel lastig te toetsen. Dat is tenslotte het contact dat er is tussen de burger en de medewerker van de uitvoeringsorganisatie. Heeft u nog suggesties hoe je vanuit de Kamer zou kunnen stimuleren dat dit een plek gaat krijgen?

De heer **Van Zutphen**:

Alles wat ik hier zeg, is wat ikzelf vind op basis van mijn ervaring. Maar ik probeer daar vooral een beetje bescheiden in te zijn en niet te zeggen «als je het zo doet komt het goed», want dat is natuurlijk niet zo. Maar ik denk wel dat het te maken heeft met de ruimte die de professionals willen hebben. Het heeft ermee te maken dat ze op een bepaalde manier de gesprekken willen voeren over hun eigen functioneren in de organisatie. Er moet geen afrekencultuur zijn. We hebben de afgelopen jaren – het is heel populair om dat te zeggen, realiseer ik me – het New Public Management gezien, dat we nu weer helemaal afzweren. Dat hoeft voor mij overigens ook niet. Je mag organisaties best vragen om bepaalde prestaties te leveren en daar ook aan vasthouden: we hadden gezegd 100, dus het moeten er ook ongeveer 100 zijn, maar dan wel met de kwaliteit die erbij hoort. Het gesprek gaat dan over de vraag wat er mogelijk is, wat je kunt doen. Hoe zou de afdeling bezwaar en beroep van een gemeente haar werk graag doen? Als je zegt dat ze er per week 130 moeten afdoen, zullen ze zeggen: dan kan ik niemand meer bellen. Dan gaat het niet goed, dus dat moet anders.

Ik denk ook dat het heel belangrijk is dat de top van een organisatie, de eindverantwoordelijken, aan hun middenkader de boodschap meegeven over hoe de organisatie zou moeten functioneren ten behoeve van de burger en het goede verkeer tussen overheid en burger, dat we de mensen er niet op afrekenen als er een keer iets misgaat. Het is

ongetwijfeld ingewikkeld om dat voor elkaar te krijgen. De cultuur in een organisatie veranderen is echt heel moeilijk. Maar het gaat erom dat je mensen een schouderklopje geeft als ze het goed doen en ze niet alleen maar op aantallen afrekent.

Als ik met de mensen achter de loketten praat en met de mensen in de afdelingen van de gemeentes en de diensten, heb ik soms het gevoel dat ze zich erg opgejaagd voelen door prestatie-indicatoren. Een prestatie-indicator zou wat mij betreft niet alleen moeten zijn hoeveel gesprekken er zijn gevoerd, maar ook wat de tevredenheid is en wat het resultaat is. Want als je het doorrekent in een organisatie ... Je kunt zeggen dat iemand zoveel bezwaren moet afdoen, maar uiteindelijk zou mijn opdracht aan die mensen zijn dat er zoveel bezwaren voorkomen moeten worden. Dat is wel een draai. En nogmaals, als ik morgen aan het hoofd van zo'n uitvoeringsdienst zou staan, zou ik ook niet precies weten waar ik moest beginnen. Maar het gaat erom dat je mensen in positie brengt, dat je ze het vertrouwen geeft, ze afrekent op en met ze spreekt over de juiste dingen en ze ook laat weten wanneer ze het goed doen. Ik geloof dat mensen die bij de overheid werken ... We zijn het er allemaal over eens dat hun intenties goed zijn, maar zij willen dat af en toe ook wel graag van hun bazen horen.

De heer **Sloutweg**:  
Dank u wel.

De **voorzitter**:  
Dank. Tot slot Cem Laçin.

De heer **Laçin**:  
We zitten volgens mij bijna aan de tijd, maar ik heb zeker nog een vraag. Aan het begin van het gesprek ging het over het voorbeeld van een dakkapel. U zei toen: maak het niet meteen juridisch, maar ga met elkaar in gesprek. U schrijft in uw position paper ook dat er vaak te weinig tijd, ruimte en middelen zijn waardoor professionals niet kunnen doen wat ze willen doen, namelijk mensen van dienst zijn. Als we terugkijken op het beleid van de afgelopen jaren, zien we dat er is gekozen voor een krimpende overheid en dat er is bezuinigd, wat vaak neerslaat op die uitvoeringsorganisaties. Daardoor is er minder capaciteit overgebleven om dat maatwerk te leveren. Ik ben benieuwd hoe u als Ombudsman kijkt naar het beleid van de afgelopen jaren, met een krimpende overheid, meer standaardiseren en centraliseren en dus minder capaciteit voor maatwerk. Hoe zouden we dat in de toekomst beter kunnen doen?

De heer **Van Zutphen**:  
Poeh. Nou ja, de afgelopen jaren hebben we natuurlijk toch de grote decentralisaties gezien. Rijkstaken zijn overgeheveld naar het lokale niveau. Daarvan hebben we met z'n allen gezegd: het is heel begrijpelijk dat we dat doen, want de gemeente is je meest nabije overheid. Ik schets het even heel grof: van Rijk naar gemeente was dus een goed idee. De gemeenten mochten dat werk nog één jaar doen met de budgetten die er waren. Daarna werden de budgetten gekort en kwamen zij in de problemen. Ze hebben zo nu en dan ook een probleem met de kennis en omvang. Dat betekent dat ze zich vervolgens organiseren in gemeenschappelijke regelingen of uitbestedingen. Dat zijn publiek-private of geheel private arrangementen. Daarmee is het verder van de burger af komen te staan. Daarmee wordt maatwerk ook geblokkeerd omdat het contact tussen de overheid en de burger wordt verbroken. Ik denk dat we dit kunnen oplossen door ervoor te zorgen dat in alles wat we doen, het contact tussen de burger en de overheid wordt hersteld. Het zou er eigenlijk onder alle omstandigheden moeten zijn. Het feit dat je het hebt uitbesteed aan een private organisatie die voor een schoon huis

zorgt of de schuldhulpverlening uitvoert, zou niet mogen uitmaken. Het zou de vraag van een burger aan zijn gemeente niet mogen blokkeren, als die een probleem heeft met zijn schulden of zijn huis of met zijn dakkapel en de vergunning. Daar zit het. Onder druk van de afnemende financiën en door het decentraliseren van centraal naar lokaal niveau hebben we de contacten tussen burger en overheid – laat ik het voorzichtig zeggen – heel erg ingewikkeld en moeilijk gemaakt, waardoor de burger het gevoel heeft gekregen dat de overheid, hoewel die dichtbij is, heel onbereikbaar is. Het tegendeel van wat we van plan waren is dus gerealiseerd.

De heer **Laçin**:

Hoe zouden we dat de komende tijd kunnen verbeteren?

De heer **Van Zutphen**:

Ik heb een aantal dingen over die gedecentraliseerde taken geschreven, over beschut werken, de gemeente Heerlen, de gemeente Leeuwarden, over schuldhulpverlening, de gemeente De Ronde Venen ... Zo zijn er nog een aantal voorbeelden te noemen. Mijn oproep daarin is steeds: de gemeente is het centrale aanspreekpunt voor iedere burger. Dat is ook een beetje wat wij hebben, als je ons belt. Al gaat het over de bank en wil je bankafschriften weer op papier hebben maar krijg je die niet ... Daar worden wij wel over gebeld, maar dan gooien we niet de hoorn erop. Dan zeggen we: u moet daar zijn. Zo zouden de gemeenten ook een rol kunnen spelen voor de burgers. Help ze op weg naar het goede punt waar ze moeten zijn. Dan kunnen dingen best geprivatiseerd of publiek-privaat of anders georganiseerd zijn, maar de gemeente moet ervoor zorgen dat degenen die in een stad of dorp in hun gemeente wonen, op de goede manier naar het juiste loket worden gebracht als ze ergens een vraag over hebben. Ik heb dat ooit dat ene loket bij de gemeente genoemd. Daar moeten mensen naar binnen en daarachter gaan we het voor ze organiseren. Want de bereikbaarheid en het gesprek met mensen zijn het begin van het oplossen van problemen, maar veel meer nog van het voorkomen van problemen.

De heer **Laçin**:

Dank u wel. Ik geef het woord weer aan de voorzitter.

De **voorzitter**:

Dank. Meneer Van Zutphen, dank voor uw tijd en voor uw antwoorden. Fijn dat u er was en dat u ons heeft geholpen in ons onderzoek. We gaan zeker komen tot een mooi rapport en tot mooie aanbevelingen. Daar gaan we serieus mee aan de slag. Dank u wel.

De heer **Van Zutphen**:

Dank u wel.

Sluiting 11.04 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 26 oktober 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord wordt:

- De heer A.J. Kruiter

Aanvang: 11.30 uur

**Voorzitter: Bosman**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Van Brenk, Groothuizen, Kerstens, Laçin, Özütok en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Goedemorgen. Namens de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties heet ik u van harte welkom bij deze openbare hoorzitting, meneer Kruiter. Wie zijn wij? Mijn naam is André Bosman. Ik ben voorzitter van de commissie. Naast mij zitten Maarten Groothuizen en Nevin Özütok. Zij zullen beginnen met het stellen van vragen. Daarna zal John Kerstens afsluitend nog een aantal vragen stellen. De drie overige leden van de commissie vindt u aan uw linkerkant.

Wij onderzoeken eigenlijk de menselijke maat in de uitvoering, die soms verloren gaat, hoewel ik ook wil blijven benadrukken dat heel veel zaken goed gaan. De Ombudsman had het hier net, in het vorige gesprek, over de 80/20-regel. We zijn op zoek naar de vraag waarom het misgaat op de plekken waar het niet goed gaat. Waarom vallen er mensen tussen wal en schip? Waarom zijn we soms niet meer in staat mensen gewoon te helpen? Kunnen ze niet geholpen worden omdat ze dat zelf niet kunnen, of is de organisatie niet meer in staat om ze te helpen? Wij zijn op zoek naar waar er mogelijkheden zijn om ze wél te helpen. Daarbij kijken we naar de hele keten, van de wetgever tot aan beleid en tot aan de balie. Maar we kijken ook naar de rol van de Tweede Kamer. We kijken naar alle partijen die daar een rol en verantwoordelijkheid in hebben. Misschien is er een mogelijkheid tot verbetering. We kijken ook naar waar successen te behalen zijn. Op deze manier willen we lering trekken en willen we komen tot een rapport met aanbevelingen die er eigenlijk voor moeten gaan zorgen dat die menselijke maat terugkomt in wat we aan wetgeving maken.

Het is goed dat u hier bent. Ik wil u graag even de gelegenheid geven om uzelf kort te introduceren en aan te geven wie u bent. Meneer Kruiter.

**De heer Kruiter:**

Dank u wel, voorzitter. Mijn naam is Albert Jan Kruiter. Ik ben actieonderzoeker bij het Instituut voor Publieke Waarden. Dat is een onderzoeksinstituut dat ongeveer 400 mensen, huishoudens per jaar helpt die vastgelopen zijn in bureaucratie, en vervolgens onderzoek doet naar de systemen die daarachter zitten. Wij noemen dat «actieonderzoek». We zitten dus voor de helft van de week in de actie om die mensen verder te helpen door die bureaucratische systemen heen, en in de andere helft van de week onderzoeken we dat om te kijken hoe die systemen beter kunnen. Ik heb een fascinatie voor bureaucratie; ik kan niet met, en ik kan niet zonder. Dus dank voor de uitnodiging, voorzitter.

**De voorzitter:**

Dank u wel. Het woord is aan mijn collega Nevin Özütok.

**Mevrouw Özütok:**

Dank u wel, voorzitter. Fijn dat u hier bent, meneer Kruijer. U heeft veel ervaring, ook vanuit onderzoeksperspectief, met de uitvoering, veelal vanuit het perspectief van de gemeentelijke wereld en de contacten die er daarbij zijn met uitvoerende organisaties. Mijn eerste vraag is: kunt u vanuit die ervaring ons meenemen in wat er speelt, en wat de problemen zijn vanuit het lokaal perspectief, maar ook vanuit landelijk perspectief?

**De heer Kruijer:**

Ja, dat kan ik doen. Misschien is het goed om aan te haken bij wat de vorige gast, Reinier van Zutphen, de 80/20-regel noemde. Wij zien dat er bij de mensen die in die 20% vallen, zelden maar één probleem een rol speelt. Het gaat dus niet alleen om de Belastingdienst, of alleen om het CIB, of alleen het CAK, of alleen de sociale dienst, of alleen de woningbouwcorporatie, of alleen een jeugdzorginstelling, of alleen de Sociale Verzekeringsbank met de pgb-verantwoording. Het is vaak een combinatie van problemen die tegelijkertijd spelen.

Veel van die mensen die in die problemen zitten, hebben een hulpverlener die regisseur is, vaak een lid van het wijkteam of iemand van de jeugdhulpverlening. Die professional loopt net zo hard vast in al die instellingen. Dus vanuit burgerperspectief is het eigenlijk een oerwoud aan verschillende instellingen. En om eerlijk te zijn: het maakt die burger niet zo veel uit of het nou de lokale overheid is, of de nationale overheid, of bijvoorbeeld een verzekeraar of wat dan ook. Vanuit het perspectief van het Rijk kan het aantrekkelijk zijn om te denken dat die gemeenten overall regie over kunnen voeren, maar gemeenten gaan bijvoorbeeld niet over de woningbouwcorporatie, of over de verzekeraar, of over de volwassenen-ggz. Dus vanuit burgerperspectief is er niet één partij die al die partijen weer in de goede richting kan bewegen. En die burgers lopen dus samen met de professionals vast die bij hen achter de voordeur komen.

**Mevrouw Özütok:**

Kunt u een paar oorzaken noemen waardoor dit gebeurt?

**De heer Kruijer:**

Ja. Ja. Ik zou bijna zeggen: waar zal ik eens beginnen?

**Mevrouw Özütok:**

We hebben tijd.

**De heer Kruijer:**

Nou, misschien moet ik hier in Den Haag beginnen. Veel van de rijksuitvoeringsinstellingen zijn eigenlijk weeskinderen. Niemand houdt echt van ze. In uw parlement worden er vaak politieke compromissen gesloten die zo ingewikkeld zijn dat, als ze eenmaal gesloten zijn en in wetgeving zijn omgezet, er in de Tweede Kamer, en misschien ook in de Eerste Kamer, een zucht van verlichting wordt geslaakt. Maar dan begint het eigenlijk pas, want met het vaststellen van de wet- en regelgeving is er buiten Den Haag eigenlijk nog niks gebeurd. Dan moet het uitgevoerd worden, en dan wordt het ingewikkeld.

In het verleden is er categoriaal op die uitvoeringsinstellingen bezuinigd, keer op keer, jaar in, jaar uit. Daarbij hoopte men dat we dat met ICT-algoritmen konden oplossen. Er is lager personeel aangenomen en het hoger personeel, wat dat op de werkvloer zou kunnen corrigeren, is elders. En vervolgens moeten we met die schrale instellingen steeds ingewikkelder wetgeving uitvoeren. Dat lukt niet. Ik ben nu zelf bezig met een casus van Maaike. Zij heeft haar hele leven in de jeugdzorg gezeten, ze loopt op haar 18de een instelling uit, probeert een jaar om te studeren. Dat lukt niet, want ze heeft geen woning en het is te druk. Dus ze moet nu



DUO alweer terugbetalen. Ze kan geen jongerenuitkering krijgen, want ze moet eerst werken óf weer gaan studeren. Ze komt de schuldhulpverlening niet in omdat ze de administratie niet op orde heeft.

En zo zie je, punt 2, dat het volstrekt verkokerd is. De Belastingdienst correspondeert niet met het UWV, correspondeert niet met de SVB, correspondeert niet met de sociale diensten. Dus zo iemand als Maaïke krijgt ook nog te maken met een totaal versnipperd veld waar men langs elkaar heen werkt. En dat geldt, ik zeg het nogmaals, voor die 20%. Dit is niet op te lossen door die 80% nóg efficiënter te laten werken. Dus ik zou zeggen: als je de menselijke maat wilt herstellen, moet je dat door mensen laten doen, en niet door algoritmen en computersystemen. En die mensen zijn er. Er zijn minimaal 10.000 wijkteamleden in Nederland. Als je die nou het mandaat geeft dat al die instellingen hebben, komen we al een eind verder. Maar hier sorteer ik misschien wel voor op een oplossing.

**Mevrouw Özütok:**

Is beleid uitvoerbaar? U schetst versnippering. Verschillende instanties gaan erover en er is niet één regievoerder. Is beleid dan nog uitvoerbaar?

**De heer Kruijter:**

Nou, voor die 80% wel. De mensen uit die 80% hebben één voorziening nodig, of hebben één probleem. Zolang het dus alleen gaat om belastingbeleid, of alleen om re-integratiebeleid bij het UWV, of alleen om het administreren en innen van boetes, is beleid op zich prima uitvoerbaar. Maar voor de situaties waarin mensen meerdere problemen hebben en meerdere voorzieningen nodig hebben, maakt uw Kamer nog steeds wetten per domein. Die worden door ministeries per domein uitgevoerd. Zij komen bij gemeenten in het kader van de decentralisaties binnen specifieke afdelingen terecht, en er worden specifieke aanbieders voor ingekocht. Dus als jij meerdere problemen hebt, krijg je per definitie te maken met een soort eiersnijder die jou in stukjes hakt. En daar verdwijnt de menselijke maat eigenlijk al. Dus de vraag over uitvoerbaarheid kun je nooit eenduidig beantwoorden. Soms is beleid voor 80% van de mensen uitvoerbaar, en bij 20% leidt het alleen maar tot grotere problemen. Dus je zult daar wat digitaler, of wat meer binair naar moeten kijken. Beleid kan tegelijkertijd supersuccesvol en superschadelijk zijn.

**Mevrouw Özütok:**

Ik zit nog een beetje te zoeken naar dat beleid. Heeft het ermee te maken dat het verticaal wordt georganiseerd, zoals u schetst? Is er te weinig ruimte voor het horizontale maatwerk? Hoe moet ik dat begrijpen?

**De heer Kruijter:**

Beleid kent meerdere dimensies. Vaak is het een formule van een budget en een stuk wetgeving. Laten we de Wmo als voorbeeld nemen. Wat doet uw Kamer eigenlijk? U biedt de gemeenten en gemeenteraden eigenlijk vrij veel ruimte om met een lokale verordening op maat die Wmo vorm te geven. Alleen, daar komt te weinig budget bij mee. Dus wat doet een gemeente? Zij probeert daar grenzen aan te stellen, anders is ze morgen failliet en dan krijgt ze weer met andere typen wetgeving te maken; dan komt zo'n gemeente onder curatele van de provincie te staan. Dus die juridische ruimte mag er wel zijn, maar omdat die budgettaire ruimte voor gemeenten er niet is, stellen gemeenten toch regels, om het organisatorisch en budgettair aan te kunnen. Dus u bent al een heel aantal stappen op weg door die gemeenten juridische de ruimte te bieden, maar zolang daar geen budgettaire ruimte bij komt, zijn gemeenten eigenlijk gedwongen om die ruimte lokaal weer dicht te regelen. Daar ontstaan veel problemen.

**Mevrouw Özütok:**

Er is dus wel ruimte in het beleid, maar volgens u zit het grootste probleem bij de uitvoering en de financiën daarbij.

**De heer Krüter:**

Ja. Wat gebeurt er bijvoorbeeld met die Wmo, maar ook met de Jeugdwet, en deels ook met de Participatiewet? U biedt gemeenten ruimte om lokaal dat beleid te maken. Maar omdat de vraag altijd groter is dan het aanbod, voelen gemeenten zich gedwongen om die ruimte een beetje in te perken. Ik zou willen zeggen: in de afgelopen twintig jaar is die budgettaire kwestie, dus het beheersbaar houden van de kosten, ook de reden geweest dat een deel van die wetgeving naar de gemeenten is overgeheveld, zodat daar het debat over de schaarse middelen en de uitvoering gevoerd kan worden. Maar in alle hectiek van de tekorten komt dat laatste er nog niet van. Dus u biedt ruimte, maar zolang de budgettaire ruimte niet meekomt, zullen de instanties die die verantwoordelijkheid krijgen, altijd weer nieuwe wet- en regelgeving maken.

**Mevrouw Özütok:**

Ik wil nog even teruggaan naar wat u zei over standaardisatie en bijvoorbeeld algoritmes. Laten we eens kijken naar standaardisatie versus maatwerk in de uitvoering. Wat zijn de gevolgen van dat spanningsveld voor professionals?

**De heer Krüter:**

Ik deed twintig jaar geleden onderzoek bij de Belastingdienst. Er was bijvoorbeeld een keer een kwestie waarbij er sprake was van een moeder met twee kinderen. Slechts een van die twee kinderen was geregistreerd door de Belastingdienst. Toen, twintig jaar geleden, kon je nog letterlijk met die twee kinderen en die moeder naar het belastingkantoor gaan. Daar kon je dan het paspoort laten zien: kijk, hier staan twee kinderen in het paspoort, en hier staan ze naast mij. Dan zat daar iemand aan de balie die dat onder water kon corrigeren. Hij zei: u heeft gelijk, ik zie het hier gebeuren en ik herstel deze fout. Veel van die algoritmen en die ruimte om dat te doen, zijn op slot gezet, en daar zijn algoritmen achter gezet. Eigenlijk hebben we geprobeerd om met goede ICT de menselijke maat te vervangen. Alleen hebben, in de eerste plaats, algoritmen zelden zelfcorrigerend vermogen. Dus als het algoritme een fout maakt, blijft het die fout produceren. Dat hebben we nu bij de toeslagenaffaire ook gezien. En in de tweede plaats is er in uw huis, uw parlement vrijwel niemand die algoritmen goed begrijpt. U heeft veel juristen in uw parlement zitten, maar die algoritmen zijn van veel meer effect op het dagelijks leven van mensen dan die wet- en regelgeving. Daar zit heel veel ruimte in. En ten derde: die algoritmen worden vaak ingezet om fraude op te sporen, in plaats van om diensten te verstrekken en om inclusiviteit en solidariteit vorm te geven. Dus vaak zijn die algoritmen repressief, er zit geen lerend vermogen in, ze staan op slot en we begrijpen er weinig van. Dat is tot in die mate het geval dat ze onrechtmatigheid produceren zonder dat we daar een technisch, inhoudelijk en moreel gesprek over kunnen voeren in het parlement, omdat we ze niet begrijpen.

**Mevrouw Özütok:**

En wat betekent dat dan voor de relatie tussen de professional en de burger die in het een en ander klem komt te zitten?

**De heer Krüter:**

Je zou kunnen zeggen dat professionals die veel met die burgers werken, een «analoog algoritme» hebben. Zij kunnen mensen in de ogen kijken. Zij zien 30 brieven van de Belastingdienst op tafel liggen die door die algoritmes zijn uitgespuugd. Die kunnen ze lezen en daar kunnen ze over

in gesprek gaan. Eigenlijk zien zij die onverwachte negatieve effecten van die algoritmen voor hun ogen optreden. En als ik als belastingbetaler via uw parlement, via de uitvoerende macht, via een gemeente een wijkteamlid inkoop, en met mijn zelfde belastinggeld wordt een medewerker van de Belastingdienst ingekocht, dan zie ik niet in waarom dat wijkteamlid, dat gewoon achter de voordeur zit en analoog ziet wat er misgaat, niet het mandaat zou mogen hebben om dat analoog te corrigeren. Als belastingbetaler vertrouw ik dat wijkteamlid net zo goed als een medewerker van de Belastingdienst. Dus u heeft verschillende mandaten georganiseerd, en uiteindelijk gaat gek genoeg het algoritme voor. Dat gaat vóór de professional die de menselijke maat kan herstellen. Dat is zeer frustrerend voor professionals. Ik ken professionals die meer dan 30 uur per week bezig zijn met het bellen van verschillende sociale diensten, de Belastingdienst, het UWV, het CAK, het CIB en noem maar op, terwijl ze eigenlijk voor dezelfde overheid werken als al die instellingen.

**Mevrouw Özütok:**

Is de professional erop toegerust om dat maatwerk onder deze omstandigheden te kunnen leveren?

**De heer Krüter:**

In veel gevallen niet, nee. Een professional die ingehuurd is door de gemeente in een wijkteam, heeft niet altijd het mandaat over wachtlijsten bij de woningbouwcorporatie, over het terugbetalen van schulden bij de Belastingdienst, over het kwijtschelden van CIB-boetes. Daar is altijd weer iemand anders voor nodig. Dat doen wij vaak analoog; met onze Doorbraakmethode herstellen we dat. We zien wel dat wat professionals in de eerste week of na de eerste twee contacten inschatten, vaak na twee en een half jaar, twee jaar, anderhalf jaar alsnog wordt goedgekeurd, als we de hele procedure door zijn.

Deze professionals hebben dus het inschattingvermogen. Ze zien vaak feilloos wat er moet gebeuren. Ze kunnen prioriteren; dat is dus ook belangrijk. Ze zien: hier is een huishouden met schulden, te weinig inkomen, problemen met de Belastingdienst, twee maanden huurachterstand en twee kinderen onder toezicht. De professionals kunnen feilloos inschatten: met die schuld bij de Belastingdienst moet er nu als eerste iets gebeuren, want dan ontstaat er rust in het gezin. Maar al die partijen die langs elkaar werken, stellen die prioriteiten niet, omdat ze hun eigen prioriteiten altijd het belangrijkste vinden. Dat kan eigenlijk alleen maar analoog. Als je hier een algoritme op wilt ontwikkelen, moet je 72 variabelen combineren, en dat is een beetje te veel van het goede. Daar hebben we, denk ik, de computercapaciteit niet eens voor.

**Mevrouw Özütok:**

Duidelijk. In de voorgesprekken heeft u het ook gehad over enkele professionals in de gemeentelijke uitvoering, die veel contacten hebben met de uitvoeringsorganisaties, bijvoorbeeld die van het Rijk. Met hen hebben wij ook gesproken, over burgers die tussen wal en schip vallen. Kunt u in het kort schetsen welke knelpunten in die uitvoering voor deze professionals echt een rol spelen?

**De heer Krüter:**

Laat ik weer beginnen bij die gezinnen uit die 20%. Daar speelt vaak een probleem met het inkomen, en daardoor ontstaan er vaak problemen met het huis, het wonen, de huur, als ze al een huis hebben. We vergeten vaak dat de Belastingdienst voor deze mensen ook de voornaamste inkomensverstrekker is. Dus als jij een schuld hebt bij die Belastingdienst, dan wordt bijvoorbeeld jouw kinderopvangtoeslag gewoon ingehouden tot die schuld is afgelost. Dat betekent dat jouw kinderen niet naar de opvang

kunnen, zodat je weer thuiszit, of misschien zelfs je werk moet opzeggen. En dan komt er een wijkteamlid daar achter de voordeur, en hij denkt: die kinderen zijn hier thuis, dus wat is hier nou eigenlijk precies aan de hand? Hij kan in uiterste instantie met een Stellteam van de Belastingdienst bellen. Die zijn er voor ingewikkelde problemen. De meeste uitvoeringsinstellingen hebben zo'n dienst, maar dit is allemaal bedacht om incidenten op te lossen, niet om structureel iets aan de problematiek te doen. Dus vaak gaat het om inkomens. Het gaat om het terug moeten betalen van dingen, om verkeerde inschattingen van het UWV, om administratieproblemen met het pgb bij de Sociale Verzekeringsbank, om al dan niet invorderbare boetes bij het CIB.

Er zit langzaam wat verbetering in en er is steeds vaker sprake van coulance, maar dat is nog steeds op incidentniveau. Dus er wordt weinig structureel aan gedaan. En sommige medewerkers staan, net zoals u en ik, ook gewoon 30 minuten in de wacht bij de BelastingTelefoon. Dus niet altijd krijgen ze contact met een apart nummer. Nu hebben de departementen samen het Landelijk Expertise Team met een Programma Multiprobleemhuishoudens, wat hier iets aan gaat doen. Professionals kunnen daar dus problemen melden op het moment dat ze vastlopen in die rijksuitvoeringsinstellingen. Dus in de toekomst kunnen we daarvan gaan leren. Ik zeg maar even «we», met z'n allen. En de vraag is hoe vaak daar gebruik van gemaakt gaat worden. Dus er liggen wat openingen. Maar een wijkteamlid met een caseload van 30 mensen die allemaal iets hebben bij een rijksuitvoeringsinstelling, kan bij wijze van spreken de hele week gaan bellen met al die instellingen. Dat wordt overigens vaak betaald met zorggeld. Dat kunnen we dus anders inrichten.

**Mevrouw Özütok:**

Een laatste vraag wat mij betreft. Ik wil nog even teruggaan naar het maatwerk. U hebt de indruk dat er in wet- en regelgeving wel ruimte is voor maatwerk. Hoe komt het nou dat zowel op landelijk niveau als op gemeentelijk niveau die ruimte niet wordt gepakt? Wat zijn volgens u de oorzaken daarvan?

**De heer Kruijer:**

Daarvoor moet ik ook even naar ons eigen instituut kijken. Ik doe nu vijftien jaar onderzoek naar mensen die vastlopen in wet- en regelgeving. We hebben zelf aanvankelijk ook vaak gezegd: er zitten wetten en regels in de weg. We zeiden: de wetgeving is te strikt. Maar zeker sinds de decentralisaties valt dat eigenlijk ontzettend mee. Dus de Jeugdwet, de Wmo, de Participatiewet, bieden ontzettend veel ruimte om maatwerk te leveren. Ik zeg daarover twee dingen. Dat hele sociale domein wordt niet bestierd door één partij. Ik zei net al: de woningbouwcorporaties, de volwassenen-ggz vallen er vaak buiten vanuit het perspectief van gemeenten. Ook vormen organisatie en capaciteit vaak een probleem. Met een caseload van 30 is het moeilijk maatwerk leveren. Met een caseload van vijf kom je al aardig in de buurt.

Uw parlement is recentelijk geïnformeerd, in een brief vanuit Binnenlandse Zaken, Sociale Zaken, Justitie, VWS en OCW, dat we onze Doorbraakmethode landelijk gaan uitrollen en daar 10.000 professionals op gaan aansluiten. Daar gaan we eigenlijk «gestandaardiseerd maatwerk» mee leveren. Dus al onze kennis over die juridische ruimte zit in een leeromgeving en in een app. Daar hopen we, samen met die professionals, flink wat stappen mee te gaan zetten. Maar dat is vooral ook organiseren. Wij wijzen per wijkteam nu vaak vijf, zes mensen aan tegen wie we zeggen: jullie worden hier maatwerkspecialist en jullie gaan, paradoxaal genoeg, «gestandaardiseerd maatwerk» leveren, zodat we ook van al die casuïstiek landelijk kunnen leren en we niet iedere keer opnieuw het wiel hoeven uit te vinden. Daar is dus zeer veel ruimte voor geboden afgelopen zomer en daar zijn we nu ook mee bezig. Dat is ook een gevolg

van wat de commissie-Halsema heeft opgesteld over de sociale crisis die het gevolg is van COVID-19.

Mevrouw **Özütok**:

Dank u wel voor uw antwoorden.

De heer **Kruiter**:

Graag gedaan.

De **voorzitter**:

Dank u wel. Dan geef ik nu het woord aan de heer Maarten Groothuizen.

De heer **Groothuizen**:

Dank u wel. Meneer Kruiter, u zei dat de oplossingen die een professional in zo'n wijkteam kan bieden, vaak oplossingen achteraf zijn, waarbij dingen worden opgelost die al mis zijn gegaan. Hou zouden professionals nou in de fase van beleidsvorming en het opstellen van regels al meer betrokken kunnen zijn, zodat je dit soort problemen structureel voor bent?

De heer **Kruiter**:

Het volgende is ontzettend belangrijk, voor uw parlement, maar ook voor gemeenteraden en voor zorgverzekeraars. Wij zitten in Nederland eigenlijk nog steeds in het model waarin we professionals, mensen op de werkvloer, zien als de handjes en voetjes van wat degenen die boven hen gesteld zijn, hebben bedacht. Wij zien hen niet als bron van kennis, laat staan dat we hen zien als professionals waar we goed naar moeten luisteren als we nieuw beleid gaan maken.

Een van de voorbeelden die ik weleens gebruik, is Ans. Ans is een professional die ziet dat heel veel mensen die schulden hebben, op een gegeven moment ook ziek worden, van de stress. Dus zij gaat naar een huisarts en ze zegt tegen die huisarts: krijg jij hier nu vaak mensen in je praktijk waar je eigenlijk niet zo veel mee kan? Ja, zegt die huisarts, daar zijn er redelijk wat van. Nou, zegt Ans, ik denk dat zij schulden hebben. Ze zegt: zal ik nou hier bij jou in je praktijk gaan zitten, want dan kan ik die mensen gelijk met die schulden helpen, en dan lossen wij dit probleem samen op. Zo gezegd, zo gedaan. Dat werkt eigenlijk hartstikke goed. Dus Ans kan veel vroeger die mensen met die schulden helpen, zodat ze niet ziek worden. Maar dit is gerekend buiten een zorgverzekeraar, die die huisarts moet betalen. Die denkt: wat gebeurt er allemaal in die praktijk? En het is gerekend buiten een teamleider die tegelijkertijd de opdracht heeft gekregen van de wethouder om wachtlijsten weg te werken. Dus die teamleider zegt tegen Ans: het is helemaal niet de bedoeling dat je dit doet. Maar als wij goed naar wat Ans doet zouden kijken, dan kon dit weleens een integrale oplossing zijn voor wat er overal in achterstandswijken aan de hand is, namelijk dat mensen ziek worden van de stress door schulden. Dus als we de «Ansen» van deze wereld serieus zouden nemen als we nieuw beleid en nieuwe aanpakken verzinnen, zou dat een boel helpen. Wij noemen dat, met Aristoteles, «praktische wijsheid». Dat is volgens Aristoteles de hoogste vorm van kennis. Die ligt in de ervaring van professionals besloten. Dus als het aan mij zou liggen, zou ik maandelijks met 100 praktisch wijze professionals dit type oplossingen uit de schaduw tillen, en andere steden, gemeenten en het Rijk informeren over wat daar gebeurt. Maar het is vooral ook een houding, een mentaliteitskwestie voor publieke organisaties. We moeten de wijsheid, de kennis en de ervaringen van professionals benutten om nieuw beleid te maken, in plaats van ze alleen maar als object van uitvoering te zien.

De heer **Groothuizen**:

U zegt dat die praktische wijsheid onvoldoende wordt benut. Komt dat door een soort neerkijken op die professionals? Of komt het doordat er

erg wordt gedacht vanuit kaders, spreadsheets en dat soort dingen? Daar hintte u toch ook een beetje op.

De heer **Kruiter**:

We zitten qua organisatiemodel nog een beetje vast in de vorige eeuw. De eerste hiërarchieën waren tekeningen van lichamen. Daarbij zat letterlijk het hoofd van de organisatie in het hoofd van de organisatie. De mensen die academisch opgeleid waren, veel leidinggevende ervaring hadden, dus de bestuurders, bepaalden de richting, waarna de handjes en de voetjes het werk moesten doen en moesten gaan lopen. Nou zijn die handjes en voetjes inmiddels veel hoger opgeleid. Ze zijn veel slimmer en hebben veel meer te doen. En zij kunnen die complexiteit op de werkvloer, die inmiddels ontstaan is, veel beter aan. Dus het middenmanagement en de bestuurders kunnen bij hoe wij organisaties besturen niet meer zonder die signalen vanuit de uitvoering, maar we zitten nog steeds een beetje in het organisatiemodel van de vorige eeuw. Dus het ontsluiten en organiseren van die praktische wijsheid is echt de grootste opgave. Overigens zitten die praktische wijze professionals niet alleen in wijkteams, maar ook bij de Belastingdienst, bij de Sociale Verzekeringsbank, bij het CAK. Als je daar een dag meeloopt en je vraagt de professionals om je te vertellen wat ze onder de radar doen om mensen echt te helpen, dan komt er denk ik een boel wijsheid boven tafel.

De heer **Groothuizen**:

We hebben in het vorige gesprek, met de Nationale ombudsman, ook gesproken over het doenvermogen. Er zijn verschillen in wat mensen aankunnen. Soms zit dat in een bepaalde positie, maar soms ook gewoon in een situatie waarin mensen zitten. U geeft hoog op van de professional in de uitvoering. Vindt u dat die professional ook voldoende rekening houdt met die verschillen in doenvermogen van burgers? Doen ze dat goed?

De heer **Kruiter**:

Ja. Sterker nog, dat is ongeveer de enige plek waar dat gebeurt. In de afgelopen vijf tot tien jaar is het, zeker in het sociale domein, veel gegaan over de participatiesamenleving en wat we met een mooi woord «zelfredzaamheid» noemen. In veel wetgeving lijkt het net of dat een zero-sum game is. Dus mensen zijn 100% zelfredzaam, of niet. Maar niemand in Nederland is 100% zelfredzaam. Sommige mensen zijn 20% zelfredzaam, anderen 80%. Die professionals kunnen dat heel goed inschatten. Maar ik zeg weleens: in Nederland gaan we met zelfredzaamheid om zoals we in de middeleeuwen testten of iemand een heks was. We gooiden iemand in de plomp. Als ze verdronken, waren ze geen heks. Dat doen we nu ook. We gaan ervan uit dat mensen zelfredzaam zijn, tot we ze terugvinden in de schulden, in de maatschappelijke opvang of op straat. Dan zeggen we: o nee, toch niet. En dan moeten we weer drie jaar herstellen en doorwerken. Professionals kunnen vaak heel goed inschatten wat mensen nog wel kunnen en wat ze niet kunnen. En soms is dat heel klein. Jij maakt deze maand drie keer een enveloppe open. Jij geeft deze maand je kinderen één keer zelf ontbijt. Jij zorgt dat er deze maand drie keer geen overlast ontstaat. Soms zijn het dat soort stapjes waar professionals mee werken. Alleen, dat kunnen ze niet invullen in verantwoordingsformulieren, allerlei protocollen en zaken die we met elkaar hebben afgesproken om in kaart te brengen wat de kwaliteit is van wat zij doen. Dus dat kunnen ze zeker. Er valt ook nog veel te leren, maar ze kunnen dat beter dan mensen die die gezinnen niet spreken. Wij spreken tegenwoordig in casuïstiekoverleg al af: als je het gezin niet gesproken hebt, praat je niet mee. Dus je moet achter die voordeur gekeken hebben hoe de situatie is. Het kan dus altijd beter, maar als er één plek is waar dat kan, dan is het daar.

De heer **Groothuizen**:

De sleutel van het succes is dus echt het contact met mensen, achter de voordeur. Je moet precies weten wat er speelt.

De heer **Kruiter**:

Ja. Als u de sleutel zoekt naar het herstellen van de menselijke maat, dan moet u dat met mensen doen, en niet met het verbeteren van algoritmes, techniek, organisatiestructuren of noem het maar op. Er zijn in Nederland heel veel mensen die dat kunnen. De menselijke maat herstel je met een mens.

De heer **Groothuizen**:

U had het eerder over de Doorbraakmethode. Kunt u daar iets meer over zeggen? Wat verstaat u daaronder?

De heer **Kruiter**:

Ja. Nu al een jaar of tien maken wij met die huishoudens die vastzitten een plan vanuit hun perspectief. We vragen: waar willen jullie nou over twee jaar of drie jaar staan? Dat «radicaliseren» wij; zo noemen we dat. Dus stel, iemand zegt: nou, ik wil eigenlijk over twee jaar weer voor mijn eigen kinderen kunnen zorgen en schuldenvrij wonen. Dan zeggen we: prima, dat is uw perspectief. Dat staat bijvoorbeeld ook in de Jeugdwet in het kader van het perspectiefplan. In het systeem zegt men vaak: ja, maar dat kunnen ze niet, dat gaan ze niet redden, het is al 30 keer mislukt. Dat is voor ons een ander punt.

Vervolgens zeggen we: nou, u heeft een aantal problemen waardoor dat perspectief niet morgen gerealiseerd wordt. Die problemen brengen we in kaart. We maken dus overzicht. Dat klinkt misschien heel obsoleet, maar dat gebeurt niet altijd. Vervolgens kijken we: wat is nou het eerste wat er moet gebeuren om u weer aan de hobbel te helpen? Dat noemen wij «de doorbraak». Als die doorbraak een standaardvoorziening is, een Wmo-voorziening, een Jeugdwetvoorziening of een uitkering, dan realiseren we die, want dan kan het gewoon. Die doorbraak kan ook iets zijn wat niet standaard is, zoals het afkopen van een schuld, het huren van een particuliere woning voor een dakloze jongere, het aanschaffen van een zogenaamde anorexiahond om een meisje weer te stabiliseren zodat ze behandeld kan worden. Als dat het geval is, doen wij dat vanuit wat wij noemen «bureaucratievrij geld», of een maatwerkbudget.

En dan stellen we onszelf drie vragen. In de eerste plaats: mag het of is het illegaal wat we doen? Ik kan u geruststellen: dat laatste is nog nooit gebeurd. In de tweede plaats stellen we de vraag: wat kost het en wat levert het op? In veel gevallen levert het heel veel op. We hebben net in Den Haag 150 huishoudens op deze manier geholpen. En Ernst & Young heeft vastgesteld dat dit 3 miljoen euro goedkoper uitpakte door die maatwerkmethode, terwijl 81% van de gezinnen na een jaar nog steeds zei dat het beter met ze ging. Dus wat kost het en wat levert het op? Gek genoeg levert maatwerk in de publieke sector ontzettend veel op in financiële zin. Dit in tegenstelling tot in de particuliere sector, waar je vaak wat extra's moet betalen als je maatwerk wilt.

En in de derde plaats stellen we ons de vraag: vergroot dit nou de betrokkenheid van een gezin bij zijn eigen problematiek? Kunnen zij dit zelf weer oppakken? Dus, wat kost het, mag het en vergroot het de betrokkenheid? Als we drie keer «ja» hebben, gaan wij dat plan, samen met professionals en met dat gezin realiseren.

Al die kennis van die afgelopen tien jaar hebben we nu in een digitale tool gestopt, dus al die juridische kennis, en al die kennis over kosten en baten. En die kennis ontsluiten we in een leeromgeving naar professionals. Zij kunnen met die tool gaan werken. Als ze bij een huishouden op de bank zitten, kunnen ze letterlijk vragen: waar maakt u allemaal gebruik van? Dat slepen ze dan in het winkelmandje van de tool. En dan rekent dat

ding uit: we geven hier € 80.000 per jaar aan uit, maar het probleem van dit gezin is dat ze € 6.000 niet saneerbare schuld hebben, dus zullen we daar eens wat aan doen? Bij ons instituut kwam steeds vaker de vraag: kunnen jullie dat niet doen? Maar wij zeggen: nee, eigenlijk moeten al die professionals die hiervoor in de rij staan, hetzelfde mandaat krijgen als wij. Daar hebben we die tool voor bedacht, en daar worden in het komende jaar 10.000 professionals op aangesloten in 45 steden. Dan hopen wij «gestandaardiseerd maatwerk» te gaan maken.

**De heer Groothuizen:**

Dan is de gedachte eigenlijk om die wijkprofessionals een soort standaardruimte te geven waarbij men door de gebaande regels en de verkokering kan breken. Dat is een beetje de gedachte achter de Doorbraakmethode? Begrijp ik dat goed?

**De heer Kruiter:**

Ja. Dus stel, we hebben een huishouden dat problemen heeft met inkomen, dat een vonnis uithuiszetting tegemoetziet wegens huurschulden, dat nog een schuld open heeft staan bij de Belastingdienst en dat problemen heeft met het UWV. Dat zetten we dan allemaal in het overzicht. Daarna vragen we ons af: wat moet hier nu als eerste gebeuren zodat het gezin weer aan de hobbel komt en we vervolgens die problemen kunnen oplossen? En omdat er zo veel juridische ruimte is, kun je dat redelijk standaardiseren. Er zitten ook lokale verordeningen in. Je kunt dus zeggen: ik zit nu in Gouda, en dit mag bijvoorbeeld van Wmo, artikel 13.2.

**De heer Groothuizen:**

Helder. Een van de dingen die onze commissie probeert te doen, is te kijken naar de rol van de Tweede Kamer zelf bij problemen in de uitvoering. Hoe kunnen we kritisch naar onszelf kijken en hoe kunnen we het beter doen? Wat is in uw visie het belangrijkste wat de Kamer beter zou kunnen doen, of anders zou moeten doen?

**De heer Kruiter:**

Ten eerste heeft de Tweede Kamer historisch gezien een behoorlijk uit de kluiten gewassen blinde vlek voor de kwaliteit van de uitvoering. Dienstverlening in de publieke sector, en de kwaliteit daarvan, zijn geen sinecure; die zijn ingewikkeld. De Tweede Kamer sluit politieke compromissen; dat zei ik net al. Laten we de beestjes maar bij de naam noemen: de zorgtoeslag, de huursubsidie, het kindgebonden budget. Die regelingen zijn individueel prima uit te leggen. Maar wij werken met huishoudens die meer dan dertien verschillende interacties per maand met verschillende overheden hebben. Als je dan geen getallen kunt lezen, of je hebt geen toegang tot een digitale bankrekening, dan wordt het leven ontzettend ingewikkeld. En als die mensen ook nog cash pinnen omdat ze kleuren van de briefjes, van het geld wel begrijpen, dan staat er niks meer op die rekening. Dan ontstaat er een ... Kortom, een uitvoeringstoets mag wat integraler. Als er een nieuw stuk wetgeving is gemaakt, moet bij de uitvoeringstoets dus niet de vraag gesteld worden: is dat stuk wetgeving uit te voeren? Nee, je moet je afvragen: hoe verhoudt dat stuk wetgeving zich tot de wetgeving die we in het verleden al hebben gemaakt en de uitvoering daarvan? Ik begrijp de politiek, ik begrijp het politieke spel; daar is een parlement ook voor. Het is ook goed dat u dat conflict met nieuwe wetgeving oplost in de vorm van een compromis. Alleen, dat compromis wordt onuitvoerbaar als je tegelijkertijd zwaar op die uitvoeringsinstellingen bezuinigt in de hoop dat je dat met algoritmen kunt oplossen. Dus de kwaliteit van de uitvoering mag wel wat scherper op het netvlies van de Kamer staan. Want de Kamer is uiteindelijk de kadersteller en de controleur van die uitvoeringsinstellingen. We zitten nu een beetje in de cirkel dat uw parlement



wetgeving maakt en uitvoeringsinstellingen dwingt om het uit te voeren. En als dat niet lukt, gaan we die uitvoeringsinstellingen vervolgens weer horen over waarom dat niet gelukt is. Het antwoord kunnen zij u misschien niet altijd melden, dus daarom zal ik het maar geven. Het antwoord is: omdat de wet- en regelgeving die u maakt veel te complex is om uit te voeren voor een pakket en voor een versplinterd geheel aan uitvoeringsinstellingen.

Een oplossing zou kunnen zijn om één uitvoeringsloket te maken namens alle uitvoeringsinstellingen, een loket dat burgers en lokale professionals kunnen bellen. Maar dat Landelijk Expertise Team en dat project Multiprobleemhuishoudens komt daar al een eind in. Dus een uitvoeringstoets is me te technisch, maar een uitvoeringsreflectiekamer in uw parlement lijkt me een aardig idee. Daarin kunt u bijvoorbeeld een aantal praktisch wijze professionals laten meedenken over de vraag of die wetgeving uitvoerbaar is of niet.

**De heer Groothuizen:**

Als ik het goed begrijp, is de gedachte daarachter dan dat de Kamer een soort permanent gesprek voert met die professionals over de vraag: hoe pakt wat wij hier in Den Haag verzinnen, uiteindelijk uit voor de mensen waar het om gaat?

**De heer Kruijer:**

Ja, dat is voor u wel de kortste klap. Doe het dus niet via rapportages via ministers, via departementen, die ze uitvragen bij gemeenten, gevoed door CBS en SCP, die uiteindelijk naar zorgaanbieders gaan. Nee, u kunt als Kamer ook gelijk in gesprek gaan met die praktisch wijze professionals. Ik heb het weleens «een praktisch wijze raad» genoemd die u gevraagd en ongevraagd zou kunnen adviseren. Dat zou een idee kunnen zijn. Zo krijgt u waarschijnlijk wel de meest zuivere, eerlijke en bruikbare informatie.

**De heer Groothuizen:**

Wat vereist het van de Kamer om dan ook echt die bruikbare informatie op tafel te krijgen?

**De heer Kruijer:**

Dat vereist van de Kamer dat u aan de ene kant de politiek niet verplaatst naar uitvoeringsinstellingen, en dat u aan de andere kant een praktisch wijze raad van professionals tegelijkertijd ook apolitiek te woord kan staan. Dus die praktisch wijze raad zal niet met u in gesprek gaan over de vraag of de kinderopvangtoeslag, de huursubsidie of de hypotheekrenteaftrek een goed idee is, maar men kan u wel vertellen hoe het technisch uitpakt. En het vereist van uw Kamer dat u niet op de stoel van de uitvoerder gaat zitten: we fiksen het wel even. Nee, het vereist van uw Kamer dat u bij de volgende wetgeving die u maakt, nadenkt over de uitvoerbaarheid daarvan.

**De heer Groothuizen:**

Wat bedoelt u precies met: het vereist dat je de politieke discussie niet naar de uitvoeringsorganisaties schuift? Ik kan me er wel iets bij voorstellen, maar ik wil er iets van u over horen.

**De heer Kruijer:**

Als je het heel simpel wilt maken en wilt vereenvoudigen, dan kun je zeggen: weet je, we schaffen de huursubsidie af en we korten de huren, we schaffen de zorgtoeslag af en we korten de zorgverzekeringspremie, en we doen dat met nog een aantal zaken. Dan vereenvoudig je de uitvoering voor een groot deel, maar daar liggen natuurlijk allerlei politieke opvattingen over. Moet je de kinderopvang gratis maken of niet?

In veel gevallen komt u dus tot een compromis wat in de uitvoering zeer, zeer ingewikkeld wordt.

Laat ik een voorbeeld noemen. De Belastingdienst was gespecialiseerd in het innen van geld, maar moest door dit proces geld gaan uitkeren. Dat vergt een totaal andere organisatiecultuur en noem het maar op. In de bestuurskunde heet dat vraagstuk «de verplaatsing van de politiek». Dat moeilijke, dat politieke gesprek kunt u verplaatsen naar experts, bijvoorbeeld naar meneer Kruiter, of u kunt het verplaatsen naar uitvoeringsinstellingen, of u kunt het verplaatsen naar rechters. In het laatste geval geldt: we beslissen niks tot de rechter wat zegt. Je kunt kijken naar hoe in de buik van die bureaucratie bijvoorbeeld de toeslagen en de huursubsidie eruitzien. Dan kunt u dat als parlement ook weer terugpakken en zeggen: we gaan hier nog eens een goed gesprek over voeren. Dat zult u ongetwijfeld ook gaan doen in de komende tijd. Eenvoud kunt u daar als publieke waarde aan toevoegen.

De heer **Groothuizen**:

Ik zit nog even na te denken over wat u eerder zei. U zei: als de Kamer iets aan regelgeving aanpast, wordt vaak eigenlijk een beetje vergeten wat dan de gevolgen zijn voor de burger, omdat die vaak niet te maken heeft met die ene aanpassing, maar eigenlijk met een conglomeraat aan regelgeving. Dan zou je kunnen zeggen dat het perspectief van de burger een beetje uit beeld raakt.

De heer **Kruiter**:

Ja.

De heer **Groothuizen**:

Ik snap dat je dat dan vervolgens probeert terug te krijgen, in contact met professionals. Maar het lastige is natuurlijk wel dat die professionals ook over heel veel verschillende uitvoeringsorganisaties zitten. Ik zoek er toch nog even naar hoe de Kamer dat burgerperspectief meer in beeld kan krijgen. We kunnen uiteraard met u in gesprek gaan; dat is altijd goed, maar ...

De heer **Kruiter**:

Nou, liever nog gaat u in gesprek met die burgers of met die professionals. Ik kom nog even terug op die 80% en 20%, met dank aan Reinier van Zutphen. Dit is een ingewikkelde redenering. Die percentages betekenen in hun kern dat het met 80% van de gevallen dus heel erg goed gaat. Dat is wat mij betreft ook een boodschap richting de uitvoeringsinstellingen. Voor het grootste gedeelte gaat het dus heel erg goed. En voor een ander gedeelte moet je dus iets anders doen. Dat tegelijkertijd twee dingen bedenken, is vrij ingewikkeld voor het parlement, en sowieso voor het Nederlandse openbaar bestuur. Je kunt dus zeggen dat we voor die 80% nóg verder doorspecialiseren: nóg meer ICT, nóg meer algoritmen, nóg meer publieke dienstverlening, nóg meer klantvriendelijkheidsonderzoeken. Maar voor die 20% moeten we iets anders doen. Dat is een punt twee. De Kamer kan een onderzoekscommissie instellen, maar daarnaast hebt u niet heel veel instrumenten. U kunt sturen met wetgeving, maar in veel domeinen bent u geen monopolist. Dus u heeft geen regie over wat zorgaanbieders, woningbouwcorporaties en andere partijen ook nog in het sociale domein doen. Dus als u één wet maakt, wil dat niet zeggen dat die in een soort laboratoriumsetting in zijn eentje goed uitpakt. Die wet interacteert met allerlei andere systemen en dingen die we in het verleden al bedacht hebben. Ik denk dat die integraliteit ook heel moeilijk landelijk uit te rollen is, want dan creëer je eigenlijk weer systemen. Dus ik zou dat eigenlijk zo dicht mogelijk bij de burger, in de wijk organiseren, en ik zou het probleem ook niet groter maken dan het is.

Dus het zou al een boel helpen als we professionals de opdracht of het mandaat zouden geven om namens meerdere partijen te handelen.

De heer **Groothuizen**:

Samengevat zou ik zeggen: de heer Van Zutphen heeft ons geleerd dat die 20% ook een variabele groep is, die niet altijd hetzelfde is. U zegt: wetgeving werkt op elkaar in. U zegt: dat los je niet allemaal op vanuit Den Haag, dus je zult uiteindelijk gewoon vertrouwen en ruimte moeten geven aan een bepaalde groep professionals, die dat dan bij de mensen achter de voordeur kan oplossen.

De heer **Kruiter**:

Ja. Als voor 20% van de gevallen wetgeving niet werkt, is nóg meer wetgeving niet de oplossing. We zullen daarvoor iets anders moeten doen. En dat is voor uw parlement ingewikkeld omdat u dus niet heel veel meer instrumenten dan die wetgeving heeft. U heeft dat in het verleden geprobeerd door gemeenten meer ruimte te geven, maar lokaal wordt dat dan weer gedicht vanwege het budget. Dat noemen we dan de transformatie in het sociaal domein. Die duurt alleen geen drie jaar, maar waarschijnlijk twintig jaar, of nog een poosje verder. Maar daar ligt wel de oplossing; ja, ik zou dat lokaal doen met professionals.

De heer **Groothuizen**:

Mijn afsluitende vraag haakt daar denk ik op aan. U heeft ook een position paper geschreven. Daarin zegt u: eigenlijk moet de Kamer dit «voorleven». Zo spreek ik dat woord denk ik ook uit zoals u het bedoeld heeft.

De heer **Kruiter**:

Ja.

De heer **Groothuizen**:

Wat bedoelt u daar precies mee?

De heer **Kruiter**:

Dat is een goede vraag. Ik vond het zo'n mooi woord.

De heer **Groothuizen**:

Ja, het is een prachtig woord. Maar dat roept altijd de vraag op: wat betekent het?

De heer **Kruiter**:

Ik denk dat uw commissie alleen al door het instellen van deze commissie een eind op weg is. Wat ik bedoel is het volgende. Inquisitie is een te groot woord, maar op het moment dat uw commissie onder het mom van een onderzoek een soort «opsporingsonderzoek naar het falen van rijksuitvoeringsinstellingen» gaat instellen, dan leeft u precies het omgekeerde voor van het herstellen van de menselijke maat. Het herstellen van die menselijke maat begint hier in deze commissie en in het parlement door u niet te laten informeren, door u niet alléén te laten informeren door managementrapportages, beleidsonderzoeken, beleidsinformatie gekoppeld aan een planning- en controlcyclus, dus door alle standaard informatiesystemen die u heeft, maar door de menselijke maat hier ook letterlijk aan tafel te zetten en daarmee in gesprek te gaan. Dat moet niet gebeuren in de zin van een hoorzitting: hier zit een professional die u gaat horen. Nee, u zou samen het onderzoek moeten willen aangaan: wat hebben wij hier met elkaar te doen? Want voor een groot deel zijn de antwoorden op de vragen die uw commissie stelt er nog niet. Die zullen ontwikkeld moeten worden. Dus een gezamenlijk onderzoek van u, de Tweede Kamer samen met mensen uit de praktijk en burgers

naar wat die menselijke maat dan precies is, behoort natuurlijk tot de mogelijkheden. Dat bedoel ik denk ik met «voorleven».

De heer **Groothuizen**:

Helder. Dank u wel. Ik geef het woord aan de voorzitter.

De **voorzitter**:

Dank. Ik geef ten slotte het woord aan de heer John Kerstens.

De heer **Kerstens**:

Dank u wel. Meneer Kruiter, ik neem u even mee terug naar iets wat u in het begin van uw bijdrage aanstipte en waar u op het eind nog even op terugkwam, namelijk het inperken van de ruimte die een wet soms biedt in de uitvoering. Bij gemeentes gaat het dan om verordeningen. Daarbij zou je nog kunnen zeggen: daar zit de gemeenteraad tegenover die dat nog toetst. Komt het nou in uw waarneming ook bij andere uitvoeringsorganisaties voor dat om budgettaire redenen, om organisatorische redenen of wat dan ook die wettelijke ruimte wordt ingeperkt?

De heer **Kruiter**:

Bedoelt u bijvoorbeeld bij rijksuitvoeringsinstellingen?

De heer **Kerstens**:

Ik noem een UWV, een Belastingdienst, een CBR.

De heer **Kruiter**:

Er zit vrijwel bij iedere publieke uitvoeringsorganisatie ... Kijk, mag ik u even meenemen? U, het parlement maakt een wet in formele zin. Vervolgens maakt een gemeenteraad daar een verordening van. In die verordening staat: dit werken we uit in beleid. In dat beleid worden een paar beleidsregels geformuleerd. En die beleidsregels worden in de uitvoering omgezet in een aantal werkregels. Hoe voeren wij dit intakegesprek het beste? Dat mechanisme gebeurt ook bij uitvoeringsinstellingen. Het protocol dat personen achter de computer volgen, is geen wettelijk protocol; dat zijn gewoon werkregels. En die gaan altijd over schaarste. Dus de vraag voor de gemiddelde professional aan de balie of aan de telefoon is niet: hoe benut ik de ruimte in deze wet zo goed mogelijk? Nee, de vraag is: hoe werk ik mijn caseload van 30 vandaag weg?

De heer **Kerstens**:

Zegt u daarmee eigenlijk ook dat het regelmatig voorkomt, of vaak, of soms, dat burgers daarin tekortgedaan worden? Krijgen zij daardoor minder dan waar ze recht op hebben? Krijgen zij daardoor minder dan waar ze behoefte aan hebben?

De heer **Kruiter**:

Nou, als er wachtlijsten ontstaan, gebeurt dat in ieder geval. Daar begint het al. En daar verliest de menselijke maat dus ook. Dus u kunt die menselijke maat in wetgeving verankerd hebben, bijvoorbeeld in de Jeugdwet met een perspectiefplan, maar vervolgens moeten er wel mensen zijn die de tijd hebben om eens rustig met zo'n huishouden zo'n perspectiefplan te gaan maken. Als gemeenten aan de ene kant tekorten hebben in de jeugdzorgbudgetten, wat in veel gemeenten nu zo is, en tegelijkertijd wachtlijsten hebben, dan gaan er dus andere organisatieprincipes spelen. Dus als een gemiddelde G32-gemeente nu 15 miljoen tekort heeft op jeugdbeleid, en een wachtlijst van twee maanden bij het jeugdteam, dan gaan managers van die teams niet zeggen: nou, gaat u nog maar eens even rustig met gezinnen de vragen inventariseren. Dan is er wat anders aan de orde. En het parlement heeft natuurlijk in het verleden, in een poging om de verzorgingsstaat duurzaam betaalbaar te

houden, niet alleen wetten gedecentraliseerd, maar op voorhand ook tekorten, en die al ingeboekt. Die schaarste, gecombineerd met die juridische ruimte, leidt er nu toe dat gemeenten proberen financieel te overleven. En dan gaan er andere mechanismen ontstaan, waar burgers tekort in worden gedaan. Maar dat ligt niet aan die gemeenten, dat ligt aan het vraagstuk van de schaarsteverdeling. En die keuze is hier gemaakt.

De heer **Kerstens**:

Nu gaf u net aan dat je bij allerlei uitvoeringsorganisaties ziet dat er oplossingen komen op plaatsen waar er geconstateerd wordt dat mensen wellicht hierdoor tussen wal en schip vallen. U noemde het voorbeeld van de Stellteams bij de Belastingdienst. Andere organisaties hebben ook een aantal mensen daarvoor vrijgemaakt. Maar u zei ook: dat is eigenlijk geen structurele oplossing, maar dat is een beetje incident gedreven. Wat is er nou voor nodig om die grote stap te zetten naar een echte oplossing? Of misschien moet het in kleine stapjes. We willen dus niet alleen voorleven door ons, maar ook doorleven door de organisaties, waardoor die burger uiteindelijk wel krijgt waar hij recht op heeft.

De heer **Kruiter**:

Eigenlijk redeneren die teams, bijvoorbeeld de Stellteams en varianten daarop bij andere uitvoeringsorganisaties, nog steeds vanuit de gedachte: er is iets niet helemaal goed gegaan, dus moeten we dat herstellen, maar het principe, het beleid en de wet kloppen. Dus er zit geen lerend vermogen in. En eigenlijk zou de Kamer geïnformeerd moeten worden over wat daar gebeurt. Eigenlijk zou de Kamer geïnformeerd moeten worden welke huishoudens wij tegenkomen met die Doorbraakmethode en wat voor patronen wij nu daarin zien. Dan kunt u in de Kamer weer het gesprek voeren over de kwaliteit van die wetgeving, ook vanuit uw controlerende rol. Maar controleren in een statische context betekent: u verzint iets, geeft een opdracht aan partij B en controleert of die partij dat wel goed doet. Controleren in een dynamische context betekent: u krijgt een signaal dat er iets niet goed gaat en u kijkt vervolgens naar uzelf, u kijkt wat u een volgende keer of in dat wetgevingstraject nog anders kunt doen. Maar zolang het zo ingericht is als nu, blijft het incident gedreven, omdat er geen lerend vermogen richting de wetgever in zit.

De heer **Kerstens**:

Dat is helder. Daar kunnen we zeker ons voordeel mee doen en daar moeten we ons voordeel mee doen, denk ik. Een laatste vraag nog, voorzitter. U spreekt heel veel, dagelijks, met professionals in de uitvoering. Wat is nu eigenlijk hun grootste frustratie? Waar lopen ze nu het hardst tegenop?

De heer **Kruiter**:

Dat ze een vak hebben gekozen waarin ze mensen verder kunnen helpen, als opvoedingsondersteuner, met schulden of met gezinsproblematiek, om mensen weer aan het werk te helpen. Ze hebben zo'n vak gekozen omdat ze met mensen willen werken, maar ze zijn een groot deel van hun tijd bezig met praten met andere professionals in plaats van met de huishoudens. Daar zijn ze niet in opgeleid. Ze zijn opgeleid om mensen verder te helpen, en daar komen ze nu niet aan toe omdat ze zelf ook vastlopen in die bureaucratie. Dat is hun grootste frustratie.

De heer **Kerstens**:

Dank u wel.

De **voorzitter**:

Ik heb ook nog een korte vraag. U had het over de standaardisatie van het maatwerk dat u kon leveren.

De heer **Kruiter**:

Ja.

De **voorzitter**:

Als je al dat maatwerk standaardiseert, kom je dan weer op wetgeving uit? Ga je dan die standaardisatie in wetgeving plakken? Of zeg je: nee, blijf nou weg bij wetgeving voor die 20% en accepteer dat het maatwerk eigenlijk gewoon gestandaardiseerd is?

De heer **Kruiter**:

Ja. Overigens gaat het niet om steden. In dat project met de gemeente Den Haag, waarover ik net vertelde, speelde de zorgverzekeraar CZ ook een belangrijke rol. We doen overigens ook met woningbouwcorporaties hetzelfde type dingen. Ik mag het woord niet gebruiken van mijn collega Eelke Blokker, maar ik doe het nu toch: eigenlijk maken wij een soort «maatwerkindicatie». Dus eigenlijk zeggen wij: als dit plan aan bepaalde voorwaarden voldoet, dan krijgt het team het mandaat om het plan uit te voeren. Bij die voorwaarden moet je denken aan: het is goed onderbouwd, we hebben een kosten-batenanalyse, een juridische analyse en je hebt je afgevraagd of dit nou bij dit gezin werkt. Het uitvoeren van dat plan kan dan binnen de juridische ruimte van de wet, want dat hebben we getoetst. We zeggen dus eigenlijk: we standaardiseren niet de wetgeving, maar we standaardiseren het in de organisatie. We stellen dus een soort format op voor een plan, en als dat goed gevuld wordt, dan kan dat uitgevoerd worden. Gek genoeg is het dan een soort «maatwerkstandaard». Voor het uitvoeren is geen juridische aanpassing in wat voor wet dan ook nodig, omdat die wetten zo veel juridische ruimte bieden. Dus eigenlijk vullen we die juridische ruimte in met een nieuwe standaard.

De **voorzitter**:

Heel hartelijk dank. Dank voor uw tijd en dank voor uw antwoorden. Die gaan we zeker benutten voor het maken van ons rapport. Ik sluit bij dezen dit deel van de vergadering. Dank u wel.

De heer **Kruiter**:

Dank u wel.

Sluiting 12.26 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 26 oktober 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord wordt:

– Mevrouw L. Schueler

Aanvang: 13.00 uur

**Voorzitter: Bosman**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Van Brenk, Groothuizen, Kerstens, Laçin, Özütok en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Goedemiddag. Aan de orde is een openbare hoorzitting met mevrouw Schueler. Van harte welkom bij de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties. Voor u ziet u André Bosman als voorzitter, naast mij John Kerstens, Maarten Groothuizen en Corrie van Brenk. Zij zullen de vragen stellen in deze hoorzitting.

Wij zijn als commissie bezig om uit te zoeken wat er precies misgaat bij uitvoeringsorganisaties, waarbij mensen soms tussen wal en schip vallen. Wij hebben begrepen dat mensen met de beste intenties bezig zijn om uitvoering te geven aan datgene wat zij moeten doen. Maar soms gaan er dingen mis. We zijn op zoek naar waarom er dingen misgaan. Licht het aan wetgeving? Licht het aan cultuur? Licht het aan veranderingen? Licht het aan de ondersteuning van computersystemen of misschien wel aan culturen die zijn ontstaan? We kijken naar de hele keten. We kijken van balie tot beleid zal ik maar zeggen. Maar ook de Tweede Kamer komt zeker aan bod, wanneer we kijken naar wat onze rol daarin is. We praten ook met belangenorganisaties zoals die van uzelf, met mensen uit de wetenschap, de Ombudsman, zo breed mogelijk om te komen tot een goed rapport. Ik ben blij dat u er bent. Ik wil u graag de mogelijkheid geven om uzelf kort voor te stellen en kort toe te lichten waar u voor staat.

**Mevrouw Schueler:**

Dank u wel, ook voor de uitnodiging om hier aanwezig te zijn. Ik ben Loek Schueler. Ik ben projectmanager bij het CNV en voer dit project voor uitvoeringsorganisaties uit. Wij hebben de afgelopen maanden een enquête gehouden onder ambtenaren van zes grote uitvoeringsorganisaties: Belastingdienst, CAK, CBR, DUO, SVB en UWV. Wij wilden horen wat zij ervaren in de dagelijkse praktijk van hun werk, waar zij ontzettend trots op zijn en waarvoor zij zich graag in willen zetten, elke dag weer. We gaan die uitkomsten uitvoerig bespreken in dit uur.

Naast de enquête die wij hebben uitgezet en gepubliceerd – u heeft die ook ontvangen – hebben wij ook verder gedacht met deze groep medewerkers en zijn wij gekomen tot een position paper. Als het goed is heeft u die ook ontvangen. Daarin staan wat ons betreft zes verbeterpunten richting politiek, ambtelijke top maar ook de medewerkers zelf. Ik hoop dat dat ook uitvoerig aan bod komt.

**De voorzitter:**

Hartelijk dank, en zeker dank voor uw position paper. Dat helpt altijd bij datgene wat wij moeten doen. Ik wil graag als eerste het woord geven aan Maarten Groothuizen.

**De heer Groothuizen:**

Dank u wel, voorzitter. Mevrouw Schueler, we hebben uiteraard de enquête en ook uw position paper gelezen. Kunt u iets vertellen over wat de directe aanleiding was om die enquête te houden?

Mevrouw **Schueler**:

De directe aanleiding was eigenlijk datgene wat in de Troonrede en daarna bij de Politieke Beschouwingen aan de orde kwam, waarin natuurlijk al duidelijk werd dat de uitvoering onder een vergrootglas zou komen te liggen. Wij als vakbond vinden het belangrijk dat dan ook de stem van de medewerker wordt gehoord. Het gaat heel vaak over hen. Kijk naar alle actualiteit die er natuurlijk is bij incidenten, waarin zij vaak de volle laag krijgen qua kritieken die er zijn van burgers en soms ook van u. Dat was voor ons de aanleiding om naar de medewerkers zelf te gaan. Toen wij zagen dat deze tijdelijke commissie was opgericht, vonden we het helemaal noodzakelijk om vanuit het CNV een plan neer te leggen om deze zes organisaties te benaderen en te komen tot deze inhoudelijke aanbevelingen richting u.

De heer **Groothuizen**:

Wat is wat u betreft de belangrijkste bevinding uit de enquête?

Mevrouw **Schueler**:

De belangrijkste is dat de ambtenaren die bij die organisaties werken heel veel kennis hebben, maar dat die kennis eigenlijk niet of nauwelijks wordt benut. U heeft in de enquête kunnen zien dat een derde heeft aangegeven dat die kennis niet wordt gebruikt. Vervolgens worden ze ook niet betrokken op het moment dat er nieuw beleid, nieuwe wetgeving en moties worden aangenomen. Zoals u heeft kunnen lezen is het percentage nog hoger dat zegt: wij hebben de kennis in huis, wij werken dagelijks in de uitvoering, maar wij worden eigenlijk niet betrokken op het moment dat het over mijn werk gaat, de dienstverlening richting burgers of bedrijven. Dat is eigenlijk het meest frustrerende. Wat mij betreft is dat de kern. Er zitten ontzettend veel ambtenaren die heel loyaal elke dag werken om uitkeringen uit te betalen, belastingen te innen, fraude op te sporen et cetera. Deze kennis wordt eigenlijk door zowel de leiding als het hogere management – daar stranden heel veel signalen die zij afgeven – of de politiek nauwelijks gehoord.

De heer **Groothuizen**:

Duidelijk. U zegt eigenlijk: met de kennis bij de professionals in de uitvoering zit het wel goed. Zegt u daarmee ook: er zijn helemaal geen problemen of uitdagingen op dat gebied? Of ziet u daar toch ook nog wel ruimte voor verbetering?

Mevrouw **Schueler**:

Wat ieder geval uit de enquête is gekomen, is dat de medewerkers heel erg overtuigd zijn van hun eigen kennis. Zij zeggen: wij hebben de juiste kennis in huis. Het tweede is: hoe wordt die kennis benut? Wij zien bijvoorbeeld dat er op heel cruciale plekken, bijvoorbeeld in de eerste lijn, bijvoorbeeld het klantcontact bij de callcenters, heel veel tijdelijke medewerkers zitten. Je kan je afvragen of degenen die al heel veel jaren ervaring hebben, de echte oude rotten in het vak die alle details goed kennen, niet veel meer betrokken zouden kunnen worden in dat soort heel belangrijke processen.

Iets anders zien we bijvoorbeeld bij heel complexe dossiers. Wat ook heel belangrijk is, is dat uit de enquête komt dat medewerkers wel degelijk zien dat er dingen fout gaan. Soms zien ze zelfs al van verre aankomen dat het fout gaat. Verbeteringen zijn bijvoorbeeld mogelijk op het moment dat er een heel complex dossier ontstaat, of dat nou bij UWV is, bij de Belastingdienst of bij DUO. Zet dan gewoon de meest ervaren medewerkers in. Je



kan je inderdaad afvragen of op dit moment de juiste mensen bij de juiste processen worden neergezet. Moet je niet veel slimmer nadenken over welke ervaren krachten je waar in die hele keten van klantcontacten neerzet?

De heer **Groothuizen**:

Helder. Dat gaat over: zet je de juiste persoon op de juiste plek? Toch hebben we ook weleens gehoord – daarom stelde ik u die vraag – dat het erop lijkt dat bij de uitvoering op een steeds lager niveau functies zijn ingevuld en dat dat misschien ook een bron van de problemen is. Herkent u dat?

Mevrouw **Schueler**:

Nou, dat durf ik niet zo te zeggen. Wat ik wel belangrijk vind om te noemen, is dat er ontzettend veel is gedigitaliseerd en geautomatiseerd. Daardoor zijn heel veel functies verdwenen, misschien juist de functies die u nu ook aanroert. Toch is het heel erg belangrijk dat juist die functies nu in het eerste klantcontact hun werk kunnen doen, in de administratieve processen, in het begeleiden van klanten die het even niet goed weten in de kluwen van de wetgeving die er is. Dat is natuurlijk een hele belangrijke andere frustratie die medewerkers hebben aangegeven. Er is de afgelopen jaren zo veel bezuinigd dat juist op die cruciale plekken het klantcontact niet meer nodig is. Er zijn kantoren en loketten gesloten terwijl de ambtenaren juist zien dat sommige burgers dat klantcontact nodig hebben om iemand te begeleiden in de moeilijke wetgeving, om iemand aan de hand te nemen in een aangifte. Het is dan frustrerend om te zien dat juist daarop bezuinigd is. Het zijn juist die functionarissen die soms ander werk hebben moeten zoeken. De afgelopen jaren heeft u zelf ook besloten over de vele bezuinigingen die zijn doorgevoerd. Dat frustrert heel erg als je weet: wij kunnen aan de voorkant heel veel problemen voorkomen door in het eerste klantcontact al heel veel mensen aan de hand te nemen.

De heer **Groothuizen**:

Menselijk contact is als het ware eruit georganiseerd?

Mevrouw **Schueler**:

Ja.

De heer **Groothuizen**:

Helder. U zegt terecht: een belangrijke bevinding is dat mensen het gevoel hebben dat hun deskundigheid onvoldoende wordt gebruikt. Dat springt inderdaad wel van de pagina's als je de enquête leest en ook als je uw position paper leest. Hoe zouden we dat kunnen verbeteren? Hoe zouden we meer gebruik kunnen maken van de kennis bij professionals in de uitvoering?

Mevrouw **Schueler**:

Ik weet niet of het een vraag over uzelf is. Ik denk dat in de uitvoeringstoetsen echt moet worden gepresenteerd wat er aan de hand is. Wat wij nu wel zien, is dat het een soort slap aftreksel is van wat er uiteindelijk in de praktijk wordt geconstateerd. Het zijn hele processen die natuurlijk door een heel ministerie heen gaan. De vraag is: staat er in de uitvoeringstoets daadwerkelijk wat de problemen en de dilemma's zijn? Ik vind dat de politiek ook aandacht moet hebben voor de vraag: is er tijd om zo'n uitvoeringstoets goed en zorgvuldig te doorlopen? Daar kan je eigenlijk al aan de voorkant zien waar mogelijke wetgeving schuurt of waar misschien hele belangrijke dienstverlening door de bezuiniging of door

aanpassing van wetgeving wordt veranderd, wat de Kamer misschien helemaal niet beoogt. Zorg dat in de uitvoeringstoets alle details boven komen.

Het tweede daarbij is, wat ook door heel veel medewerkers is aangegeven: kom ook echt in de haarvaten van de uitvoering. Kom de regio in. Ik had het net over vele kantoren die zijn gesloten, maar er zijn er nog heel veel open. Ook u kunt daarin een rol spelen door op werkbezoeken te komen en dan het liefst niet waar de rode loper is uitgelegd, een voorgeprogrammeerd programma is voorgekookt en ambtenaren zijn geselecteerd die misschien een bepaald verhaal of signaal afgeven. Eigenlijk komt heel duidelijk naar voren: zorg dat alles op alles op tafel komt. Zorg dus ook dat diegenen die de kennis hebben daar waar de uitvoering ook echt plaatsvindt, worden gehoord en dat daarnaar wordt geluisterd.

Het andere is niet zozeer richting u, maar wel richting de ambtelijke top. Als er signalen zijn over misstanden, als er een kluwen van wetgeving is die gewoon niet uitvoerbaar blijkt of als er wordt geconstateerd «ik word gedruild om op een bepaalde manier naar een aangifte te kijken of mijn werk in bepaalde processen te doen», zorg alsjeblieft dat die signalen worden opgepakt en dat er ruimte is voor die professionals om gewoon hun werk te kunnen doen. Dat is natuurlijk iets wat de leiding van uitvoeringsorganisaties zou moeten organiseren. Heb dan ook oog voor die signalen. U weet als geen ander dat de toeslagenfraude nu natuurlijk ontzettend veel doet voor de medewerkers die daar werken, maar ook effect heeft op andere medewerkers bij de Belastingdienst. We hebben allemaal kunnen zien dat vorige week duidelijk werd dat een memo uit 2017 eigenlijk al in de kern een waarschuwing neerlegde. Dit is maar een voorbeeld. Dit komt naar buiten omdat alles wat er in de toeslagenaffaire vreselijk misgaat nu onder een vergrootglas ligt, en terecht. Maar het is natuurlijk heel erg dat medewerkers al eerder hebben gewaarschuwd en signalen hebben afgegeven, maar dat daar niks mee is gedaan. Dan heb je de problemen die er nu zijn – de toeslagenfraude is actueel – met heel veel gedupeerde burgers. Dat wil een ambtenaar natuurlijk zelf ook voorkomen.

**De heer Groothuizen:**

Helder. U begon met: tussentijds worden soms de risico's afgezwakt, bijvoorbeeld in zo'n uitvoeringstoets. U schreef dat ook in uw position paper; ik had daar een grote cirkel omheen gezet. Wie doet dat dan? Op welk niveau worden die risico's vervolgens afgezwakt?

**Mevrouw Schueler:**

Als ik het wist, zouden we natuurlijk een heel groot probleem hebben opgelost. Dat vind ik moeilijk te vatten. Daar hebben we natuurlijk niet verder in detail naar gekeken. Maar ik kan me voorstellen dat degenen die betrokken zijn bij zo'n uitvoeringstoets met een eigen invalshoek naar zo'n toets kijken. Dit zijn vermoedens van mij. Soms is het natuurlijk misschien ook net even niet handig dat dit wordt opgeschreven en dat er vanuit een politieke context, bescherming van een bewindspersoon, een juridisch accent dat veel belangrijker is en alles overrulet... Ik vul het nu even in, maar ik vermoed dat er altijd wel redenen zijn om bepaalde zaken af te zwakken. Ik keur het daarmee allesbehalve goed, want ik vind dat u als Kamer klip-en-klaar moet weten wat de dilemma's zijn. Eigenlijk zeggen de medewerkers die ik heb gesproken precies dat. De politiek zou veel scherper moeten meekijken naar die dilemma's om dat probleem dan niet bij de uitvoering te laten zitten. De politiek moet heel scherp afbakenen: oké, dit zijn dus de dilemma's en dit accepteren we; daar moeten we het dan ook maar mee doen. Dan is het een politieke beslissing. Wat nu vaak gebeurt, is dat de problemen er wel zijn, die soms door zo'n toets

misschien wel zijn geconstateerd maar zijn afgezwakt, te laat worden onderkend en dus tot dit soort gekke incidenten of excessen leiden.

De heer **Groothuizen**:

Helder. U gebruikt in verband met die risico's ook het woord «leemlagen». Ik probeer toch nog even met u daarop in te zoomen. Heeft u de indruk dat die leemlagen zitten op beleidsdepartementen of op politiek niveau? Of zijn er ook leemlagen in de uitvoeringsorganisaties zelf?

Mevrouw **Schueler**:

Wij hebben onderzoek gedaan naar grote kolossen van uitvoeringsorganisaties. Daar werken vele medewerkers. Wat die leemlagen betreft, is een andere constatering van de medewerkers dat er ontzettend veel managementlagen zitten. Zij hebben zelf vertrouwen in de direct leidinggevende en dat hun signaal nog wel met de leidinggevende kan worden besproken, maar vervolgens lijkt het ergens in die vele lagen te stranden. Dat maakt dus ook dat ik niet een heel duidelijk antwoord kon geven op uw vorige vraag. Het ingewikkelde is vervolgens natuurlijk ook dat de uitvoeringsorganisaties soms in een heel ingewikkeld construct zitten met het kerndepartement. Wie is nou de opdrachtgever? Wie is de beleids-dg? Wie is de verantwoordelijke sg? Het buitelt natuurlijk van allerlei organisaties die een verantwoordelijkheid hebben in een bepaalde rol en positie, die dus ook een eigen belang hebben. Een beleidsdepartement volgt bepaalde wetgeving natuurlijk op een heel andere manier dan de uitvoeringsorganisatie zelf. Ook daar zit denk ik voor u wel een heel interessant aanknopingspunt om verder te gaan onderzoeken hoe die rollen en verantwoordelijkheden nu precies in elkaar zitten, want ook dat is wel een heel ingewikkeld scala van verantwoordelijkheden en eigenaarschap. Het is dus ook onduidelijk wie garant staat voor welk onderdeel van de wet. De medewerkers willen heel graag uitgaan van de bedoeling van de wet en de dienstverlening richting burgers en bedrijven zo goed mogelijk doen. Maar is dat daadwerkelijk ook datgene wat anderen in die hele keten voor ogen hebben?

De heer **Groothuizen**:

Verschillende belangen op verschillende niveaus in de leemlagen? Helder. U zei al: professionals hebben het gevoel dat als ze signalen geven, die soms niet worden opgepakt, ergens blijven hangen. Er is in ieder geval weinig terugkoppeling op. In de resultaten van de enquête zie je dat ook terug. 12% van de mensen zegt: ik heb het idee dat die signalen überhaupt niet worden opgepakt. 26% zegt «zelden» en 31% «soms». Dat zijn geen heel positieve cijfers. Tenminste, zo kijk ik daartegen aan. Ik ben benieuwd naar wat uw blik daarop is.

Mevrouw **Schueler**:

Dit is precies waar ik mijn betoog mee begon. Het is natuurlijk vreselijk als je als medewerker professional bent in datgene waar je goed in bent, maar niet wordt betrokken bij alles wat in jouw dagelijkse werk van belang is. Dat kan gaan over politieke besluitvorming. Dat kan gaan over problemen die je wel signaleert, maar die niet verder komen. Ik maak mij vooral heel erg zorgen over die frustratie. Ambtenaren zijn loyaal. Ambtenaren willen heel graag... Daar zijn ze ook trots op. Ik hoop dat u dat ook heeft gezien in de enquête. Ze zijn ontzettend trots om die dienstverlening te leveren en het klantcontact vinden ze eigenlijk het leukste wat er is. Maar de frustratie sijpelt hier nu door. De frustratie dat zij niet worden gehoord. De frustratie dat zij met kennis van zaken eigenlijk totaal worden genegeerd. De frustratie dat zij verplicht met oogkleppen op hun dagelijkse werk moeten doen en dus wel dingen zien, maar eigenlijk niet mogen zien, want dat is niet hun opdracht. U kan u voorstellen dat als dat elke dag uw werksetting zou zijn, het helemaal niet meer prettig is om

daarin te werken. Het tweede is natuurlijk dat door alle incidenten de huidige sfeer die er rondom de uitvoering hangt niet echt heel fijn is om in te werken. De status van het beroep ambtenaar slaat aardig op hol door alle discussies daaromheen. Eigenlijk geven de medewerkers ook aan: heb ook alsjeblieft oog voor alles wat wel goed gaat.

**De heer Groothuizen:**

U maakt een interessante overgang naar iets wat denk ik ook wel van belang is voor ons om te weten: in hoeverre voelen mensen in uitvoeringsorganisaties zich veilig om dingen te melden? Een ding is: als je het meldt, wat wordt ermee gedaan en krijg je eventueel een terugkoppeling? Het andere is: voel je jezelf vrij om die melding te doen? Of denk je: het heeft misschien wel repercussies; ik doe het maar niet?

**Mevrouw Schueler:**

Dat klopt helemaal. Onlangs was er een ambtenaar die daar duidelijk over sprak: ik heb één keer aangegeven dat ik wat signaleer, ik heb het nog een keer aangegeven, ik heb het nog een keer aangegeven, maar de vierde keer ben je er eigenlijk wel een beetje klaar mee. Dus dat is even één. We hadden het net al over de signalen die niet worden opgepakt. Je krijgt in ieder geval nooit terugkoppeling: dit was een vreemd idee of dit is een goed idee, maar om die en die reden kunnen we er niet mee verder. De veiligheid binnen het team is er wel degelijk. Medewerkers voelen zich binnen hun eigen team wel veilig om signalen te bespreken. Ik gaf net al aan dat je in die leemlaag van vele managers ook wel ziet dat medewerkers zich richting hun direct leidinggevende aardig veilig voelen. Maar verder naar boven ontstaat er toch een gevoel van onveiligheid. We hebben in de enquête natuurlijk ook gekeken of er verschillen waren tussen de uitslag van medewerkers van de Belastingdienst en de andere diensten. Ik kan u wel vertellen dat de onveiligheid bij de Belastingdienst echt wel een andere score had, vooral van degenen die bij Toeslagen werken. De enquête was natuurlijk kort na de periode dat hun eigen bewindspersoon een strafrechtelijk onderzoek had aangekondigd...

**De voorzitter:**

Mevrouw Schueler, excuus. De kinderopvangtoeslag is een belangrijk onderwerp. Alleen vinden wij het als Kamer zodanig belangrijk dat we dat in een aparte commissie bespreken. In deze commissie proberen we te voorkomen om dat dubbel te bespreken of hier te bespreken.

**Mevrouw Schueler:**

Dat snap ik, maar mijn voorbeeld was dat ambtenaren zich daardoor ontzettend in de kou gezet voelen en meteen de dag daarna in de praktijk merken: als een eigen bewindspersoon daar iets over zegt of een leiding daar kritiek op heeft, dan word je ook in de buitenwereld niet meer serieus genomen. Dat is heel kwalijk.

**De heer Groothuizen:**

Dat begrijp ik. Ik wilde nog even met u terug naar de uitvoeringstoetsen. Wij willen als Kamer, als commissie ook graag kijken hoe we mensen uit de uitvoering beter kunnen betrekken bij het ontwerpen van beleid en regelgeving. Zo'n uitvoeringstoets is daar een onderdeel van. U heeft daar al een aantal dingen over gezegd: «Af en toe verdwijnen de risico's een beetje uit beeld. We weten niet precies hoe, maar dat gebeurt wel.» Bent u op zich tevreden over hoe wij proberen om professionals bij de regelgeving en beleidsvorming te betrekken? Of zegt u: nou, even los van die verdwijnende risico's kan dat ook wel beter?

**Mevrouw Schueler:**

De enquête is nogal kritisch. Uit die enquête put ik wel dat medewerkers daar nog niet tevreden over zijn. Zij hebben het idee dat zij niet worden betrokken bij de uitvoeringstoets of bij de vorming van nieuw beleid. Ter nuancering: het zijn natuurlijk grote organisaties, dus het is niet reëel om te verwachten dat zomaar 20.000 mensen worden betrokken bij een uitvoeringstoets. Maar medewerkers voelen zich niet betrokken. Ik denk dat het ontzettend belangrijk is dat er meer tijd wordt ingecalculleerd om zo'n toets te doen, zodat die toets daadwerkelijk wordt gedaan in de haarvaten van de uitvoering. Ik merk nu te veel dat de medewerkers in de uitvoering, in de haarvaten van de uitvoering, dat soort toetsen niet kennen. Ik denk aan de andere kant...

De heer **Groothuizen**:

Mag ik even? «Meer tijd» en «in hele grote uitvoeringsorganisaties niet iedereen kunnen meenemen» is natuurlijk niet helemaal hetzelfde.

Mevrouw **Schueler**:

Dat klopt. Ik denk dat er vaak te snel iets gevraagd wordt en er dus te korte tijd is om een goede, gedegen analyse te doen zoals een uitvoeringstoets of haalbaarheidstoets. Daar zou ik meer tijd voor willen creëren, zodat in ieder geval zo veel mogelijk ambtenaren betrokken kunnen zijn bij die toetsing, zodat de risico's en de dilemma's daadwerkelijk bovenkomen. Dan kunt u daar in de politieke besluitvorming naar kijken en weet u dus ook wat de dilemma's zijn of waar rekening mee moet worden gehouden. Datzelfde geldt, vind ik eigenlijk, bij bijvoorbeeld een bezuiniging. Die zullen blijven komen, maar ik vind het goed als de politiek weet wat zo'n bezuiniging betekent en daar een terugkoppeling op krijgt. Wat betekent zo'n bezuiniging nu voor de uitvoering? Wat betekent dat voor de capaciteit? Wat betekent dat voor de tijd? Wat betekent dat voor het klantcontact? Dat is iets wat u nu aan het onderzoeken bent. Ik denk dat je juist daar ruimte voor moet creëren, zodat er tijd is en zodat dat echt boven komt drijven. Dan heb je een goede politieke discussie. Voor de medewerkers is het heel fijn om te weten dat de politiek dan ook op de hoogte is van dat soort dilemma's en hopelijk op het moment dat het fout gaat zich realiseert: hier hebben wij een verkeerde politieke keuze gemaakt.

De heer **Groothuizen**:

Eigenlijk zegt u: neem meer tijd om mensen uit de uitvoeringsorganisaties erbij te betrekken en betrek ze ook eerder bij de beleidsvorming. Heb ik dat goed begrepen?

Mevrouw **Schueler**:

Ja, exact.

De heer **Groothuizen**:

Helder. Wat me daar nog wel lastig bij lijkt, is het volgende dilemma. De wereld heeft altijd grenzen en parameters, zeg maar. Je zult waarschijnlijk altijd zien dat er bepaalde geledingen of opvattingen zijn binnen de uitvoeringsorganisaties waar je tegen een probleem aanloopt, een juridisch probleem of een politiek probleem. Hoe kijkt u daartegen aan? Zien mensen dat ook?

Mevrouw **Schueler**:

Ik denk niet dat alle medewerkers alle juridische, financiële en politieke omstandigheden bij dit soort afwegingen kunnen betrekken. Ik bedoel: ieder zo zijn vak. Daarom is het juist zo mooi als je meer tijd hebt, want dan kan je alle verschillende ambtenaren uit al die verschillende diensten betrekken. Niet iedereen heeft kennis van de juridische consequenties, maar het is wel fijn dat iemand in de dagelijkse praktijk weet: ik heb elke

dag te maken met een uitkeringsgerechtigde; ik heb elke dag te maken met een Wajonger die niet meer snapt hoe deze wet is uit te voeren. Ik denk dat het heel belangrijk is om juist die mensen te betrekken naast de juristen, naast degenen die heel dicht bij de politiek zitten.

De heer **Groothuizen**:

Het wordt een soort optelsom van de verschillende onderdelen van zo'n uitvoeringsorganisatie, waarbij iedereen vanuit zijn kennis en kunde als het ware de input aanlevert. Dat is zo'n beetje het model zoals u dat voor zich ziet.

Mevrouw **Schueler**:

Ja. Ik zou ook heel graag wat meer in het dagelijkse werk van de ambtenaren terug willen zien dat je in een multidisciplinair team naar sommige complexe situaties kijkt. Het zou natuurlijk heel goed zijn als je ook daar vanuit meerdere invalshoeken naar een dossier van een uitkeringsgerechtigde kijkt of naar een bedrijf dat met de Belastingdienst in conflict is. Het is natuurlijk hartstikke mooi dat dan al die disciplines bij elkaar worden gebracht. Dat zou bij zo'n uitvoeringstoets ook een hele belangrijke zijn.

De heer **Groothuizen**:

Dat is de betrokkenheid bij het maken van beleid en regels. Op een gegeven moment zijn het beleid en de regels er. Dan is de vraag die ons bezighoudt in hoeverre mensen in de uitvoering ervaren dat ze ook ruimte hebben bij hoe ze hun werk uitvoeren. Wat kunt u daarover zeggen?

Mevrouw **Schueler**:

Ik had het er net al even over dat ambtenaren soms het idee hebben dat ze met oogkleppen op moeten werken. Zij hebben het idee dat zij nu niet die ruimte hebben. Dat komt enerzijds doordat er heel veel sturing is op budgetten, op targets en eigenlijk op kwantiteit. Je merkt dat vooral het management heel erg daarop wordt afgerekend – als je maar je aantallen haalt, dan doe je goed werk – terwijl de medewerkers eigenlijk zeggen: «Het gaat toch om de kwaliteit? Als mijn klant tevreden is, kunnen we toch stoppen? Waarom moeten we dan heel lang door blijven gaan? Ja, omdat we die aantallen nou eenmaal moeten halen.» Dat is een hele belangrijke. Medewerkers geven aan: «Ik ben professional. Ik weet wat mijn wettelijke opdracht is. Laat mij die dan ook uitvoeren.» Op het moment dat medewerkers met oogkleppen op naar bepaalde dossiers moeten kijken en zien dat daar een fout in staat of iets kan worden hersteld, dan mag dat dus niet. Ik vind dat schokkend, maar dan mag dat dus niet. Je wordt gevraagd om dat wat je hebt geconstateerd... Je bent een ambtenaar, je bent loyaal aan de bv Nederland en je wordt gevraagd om dat te negeren, je ogen te sluiten en weer verder te gaan, want je moet door. Ik vind dat voorbeelden van dat je de professionals volledig in de kou laat staan.

De heer **Groothuizen**:

Dat snap ik. Mijn vraag is dan: zit dan dat niet mogen in regelgeving? Is er als het ware iets geeks opgeschreven in de wet door ons? Of is het zoals u een beetje lijkt te zeggen in het begin: nee, er zijn budgettaire problemen, sturing op cijfers, die eigenlijk los van die regels maken dat de ruimte van de professional wordt ingeperkt? Snapt u het onderscheid dat ik probeer te maken?

Mevrouw **Schueler**:

Het is natuurlijk meer dan alleen dat. Soms is ook tegenstrijdige wetgeving aan de orde. Ik heb ook wel voorbeelden gehoord van medewerkers die zeggen: er wordt mij toch gevraagd om een bepaalde wet uit te voeren, bijvoorbeeld bij UWV de SUWI-wet, en aan de andere kant heb ik gewoon te maken met de wet op de privacy, dus mag ik

informatie helemaal niet delen. Het feit dat je dan als ambtenaar niet goed weet: het zijn gewoon tegenstrijdige wetten; wie ben jij dan om te beslissen «zo moet ik het doen» of «zo moet ik het doen»? Dat is één. Ik gaf net al aan dat de sturing heel erg bepalend is voor het werk dat je uitvoert. Aan de andere kant is er gewoon beperkte tijd om de dingen die je zou willen doen goed te doen.

De heer **Groothuizen**:

En als we het dan hebben over hoe je dat oplost, dan is dat waarschijnlijk een beetje het spiegelbeeld van de problemen die u schetst: meer tijd, meer geld en minder sturing op cijfers. Of zijn er nog andere dingen waarvan u zegt: daarmee zouden we de professional echt helpen?

Mevrouw **Schueler**:

Impliciet zit in uw vraag dat de professional zijn werk niet goed kan doen. Heb vertrouwen in de professional; dat is ook een van onze aanbevelingen in de position paper. Ga staan achter je ambtenaren. Wees trots op het feit dat zij bv Nederland draaiende houden met alles wat wel goed gaat. Dat is denk ik een hele belangrijke, waar het natuurlijk allemaal wel mee begint. Ze zijn nu soms aangeschoten wild terwijl ze wel hun werk moeten doen. Het andere is vooral richting de leiding, minder richting u: geef ze ook de ruimte om als professionals eigen afwegingen te kunnen maken.

De heer **Groothuizen**:

Helder. Ik geef het woord weer terug aan de voorzitter. Dank u wel.

De **voorzitter**:

Dank. Dan geef ik nu het woord aan John Kerstens.

De heer **Kerstens**:

Dank u wel. Ik zou met u wat verder door willen gaan over de beperkingen die mensen ervaren in de dagelijkse praktijk, als ze een aangifte of een aanvraag afhandelen of als ze iemand waar dat nog gebeurt echt aan het loket treffen. Daar heeft u de mensen naar gevraagd. Is het nou zo dat het overgrote deel van de mensen die beperkingen ervaart en zo ja, waar zitten ze dan vooral in?

Mevrouw **Schueler**:

Zij ervaren wel degelijk beperkingen. Die zitten wel op verschillende vlakken. Aan de ene kant geven ze aan dat de ICT-systemen niet up-to-date zijn. Je ziet dat het soms houtje-touwtjeconstructies zijn door aanpassingen en weer nieuwe aanpassingen, en dat er eigenlijk te weinig tijd, geld en prioriteit is om die ICT-systemen dedicated te maken. Een andere belemmering is de opvolging en snelheid van de wetgeving. Er is eigenlijk heel weinig tijd om dingen goed te doen. Er is alweer een motie aangenomen, er is alweer een tussentijdse aanpassing gedaan. Dat maakt dat het op een gegeven moment wel een hele complexe materie wordt waarin soms zelfs... Ik hoorde het net nog van een van de ambtenaren: de Wajong is weer aangepast, het is niet uit te leggen, jongeren snappen gewoon niet meer wat de essentie van de wet is. Ik denk dat dat een hele belangrijke is voor u als commissie om in de gaten te houden. Weer een hele andere belemmering zijn de vele managementlagen. We hadden het er net al over dat daar een soort leemlaag ontstaat. Het zijn grote organisaties, maar er zijn ook heel veel lagen. Heel duidelijk wordt dat de kennis van de werkvloer, de kennis van de daadwerkelijke maatschappelijke opdracht, ook niet altijd bekend is bij het management, dus dat medewerkers ook wel moeite hebben met het feit dat er te weinig kennis is van de zaak waar zij zich elke dag met hart en ziel voor inzetten.

De heer **Kerstens**:

Bij hun leidinggevende, bedoelt u dan?

Mevrouw **Schueler**:

Bij hun leidinggevende, bij het management, bij de leiding.

De heer **Kerstens**:

Het ging net even over de ruimte die een professional nodig heeft om zijn werk goed te kunnen doen, om wat we hier de menselijke maat noemen tot uiting te laten komen in het contact met de burger. Als ik naar uw enquête kijk, geeft eigenlijk maar een op de vijf ambtenaren die de enquête hebben ingevuld aan: ik heb meer ruimte nodig. Is dat dan omdat dat probleem door ons allemaal als veel groter wordt gezien dan het daadwerkelijk op de werkvloer wordt ervaren? Of zit daar volgens u een andere verklaring achter?

Mevrouw **Schueler**:

Die verklaring vind ik even moeilijk te geven. Waar zij vooral tegenaan lopen is dat zij ervaren dat zij niet de ruimte krijgen om hun werk echt goed te kunnen doen. Zij willen eigenlijk elke dag bezig zijn met de klant of met het opsporen van fraude, terwijl zij dat niet altijd mogen. Daar zit vooral de grote frustratie. Aan de andere kant komt ook uit de enquête dat juist de vrijheid en de zelfstandigheid die ambtenaren ervaren ook heel erg groot zijn. Daar lijkt een soort van contradictie in te zitten, maar het zit vooral in het volgende. Ze ervaren de ruimte om hun dagelijks werk te kunnen doen, behalve op het moment dat ze fouten zien. Daar zit die frustratie en dat vind ik zo gevaarlijk. Ze kunnen dan niet altijd opereren, niet meteen naar buiten gaan om een bedrijf aan te pakken, want dan moet je nog even die bellen en die bellen en die bellen. Nou, dan is het bedrijf allang met de noorderzon vertrokken.

De heer **Kerstens**:

Ik realiseer me dat we het nu over «ze» hebben, maar de komende weken praten we natuurlijk nog met de mensen uit de uitvoeringsorganisaties zelf.

Mevrouw **Schueler**:

Heel goed!

De heer **Kerstens**:

Ik wil even met u op een paar punten ingaan – één ervan heeft u al een paar keer genoemd – die ook in de enquête naar voren komen als het gaat om de belemmeringen. Die hebben eigenlijk met ons, met de politiek te maken, met het snel wisselen van parlementaire meerderheden, een nieuw kabinet dat aantreedt, nieuwe bewindspersonen, wisselende meerderheden zoals ik al zei, maar ook het snel opvolgen van wetgeving waardoor die steeds complexer wordt. Dat constateren is één ding, maar hoe zouden uw mensen dat nou het liefst zien?

Mevrouw **Schueler**:

Tsja, we hebben niet in de enquête gevraagd of we het hele democratische stelsel zouden moeten veranderen. Ik denk dat het heel belangrijk is dat de politiek zich bewust is van eerder gemaakte keuzes. Op het moment dat er is besloten «we willen heel snel zorgen dat een huurtoeslag of een zorgtoeslag bij de burger is», de uitvoering heeft gezegd «oei oei, wat gaat dat allemaal teweegbrengen» en we vervolgens zien dat er massaal gefraudeerd wordt, dan wordt er weer strenger gehandhaafd, want natuurlijk kunnen we dat allemaal niet verkopen. Het is voor medewerkers zwaar om te zien: «We hebben toch besloten dat we dit zouden doen? De politiek was daarbij. Uiteindelijk zijn de problemen ontstaan en nu krijgen wij de volle laag, alsof wij het hebben gedaan.» Die



nuancering ontbreekt elke keer in de maatschappelijke discussie. Het zou de medewerkers ontzettend helpen als ook de politiek aangeeft: wij hebben x jaar geleden misschien een verkeerde beslissing genomen. Laat ik een voorbeeld noemen waar ik bang voor ben dat ik hier over drie jaar weer zit. Het gaat namelijk over de NOW-regeling. Een van de medewerkers die ik heb gesproken, zei: «Dit is een fantastisch voorbeeld van hoe het zou moeten. We hebben snel geschakeld. De politiek was aangesloten. We hebben besloten dat we dit snel, effectief, kernachtig, heel bondig geformuleerd ter beschikking willen stellen. En we hebben het uitgevoerd met groot succes.» Maar ik hoop dat over drie jaar de Tweede Kamer die er dan zit niet gaat vallen over de fraude die is gepleegd. Want ik neem aan dat u allemaal heeft ingecalculeerd dat er sprake kan zijn van fraude. Maar over drie jaar zitten er misschien weer andere leden van de Tweede Kamer, die dan denken: het kan toch niet zo zijn dat er miljoenen verkeerd terecht zijn gekomen. Dat zou echt zo kwalijk zijn. Ik hoop dat dan ook de Tweede Kamer zegt: wij hebben dat drie jaar geleden om hele mooie redenen snel doorgevoerd, dit waren de risico's en dit is niet de schuld van de uitvoering.

**De heer Kerstens:**

Even voor de helderheid, want u en ik en andere mensen hier in de zaal weten waar we het over hebben: de NOW-regeling is een van de steunmaatregelen die gecreëerd zijn in het kader van de coronacrisis, zodat bedrijven door kunnen gaan en niet heel veel mensen op straat hoeven te zetten.

Ik wil het met u hebben over wat het nou doet met ambtenaren. U gaf daar net al een voorzetje toe. Van die belemmeringen heb je natuurlijk dagelijks in de praktijk last. Je kan je werk niet doen zoals je dat het liefst zou doen. Maar het heeft wellicht meer effect op mensen. Je wordt erop aangekeken, op een verjaardagsfeestje bij wijze van spreken. Zou u daar eens wat meer over kunnen vertellen? U heeft in de enquête ook gevraagd: waar leiden die belemmeringen nou toe; wat doet dat met mensen?

**Mevrouw Schueler:**

Het allerbelangrijkste is dat je in je dagelijks werk niet serieus wordt genomen in waar je eigenlijk voor staat. Dat is grosso modo het belangrijkste. Het andere wat wij naar boven hebben gekregen is dat medewerkers op verjaardagsfeestjes – nu tijdens corona is dat natuurlijk allemaal even anders – niet meer durven te vertellen waar zij werken. En er zijn mensen letterlijk en soms figuurlijk ziek van wat er gebeurt. Dat hebben wij ook onderzocht. In aantallen en percentages is het allemaal niet heel erg groot, maar elke ambtenaar die zich om deze reden ziek voelt doordat hij of zij het werk niet kan uitvoeren, vind ik er één te veel.

**De heer Kerstens:**

Ik lees in de enquête dat een op de acht mensen zegt dat ze er echt letterlijk ziek van worden en een op de zes, een op de zeven mensen zegt: ik overweeg echt iets anders te gaan zoeken, want dit is zo absoluut niet fijn werken meer. Verbaasde dat u? U heeft natuurlijk contact met ambtenaren, ook op het moment dat u geen enquête houdt. Zijn dat geluiden die u vaker hoort, vaker hoorde? Nemen ze toe?

**Mevrouw Schueler:**

Ja, we horen ze vaker. Dat is buiten kijf. Dat is natuurlijk voor ons ook de reden om hen nu heel duidelijk te laten horen en hun stem te laten klinken. Zoals ik net al aangaf, vind ik het nu echt zorgelijk dat de frustraties zo aan het toenemen zijn. Ik heb gemerkt dat ons onderzoek heel veel teweeg heeft gebracht bij de ambtenaren. Zij volgen op dit moment de hoorzitting heel nauwgezet. Dat zegt iets. Ambtenaren die

altijd ontzettend loyaal zijn, die elke dag voor de politiek, voor de bewindspersonen hun werk willen doen, voelen nu dat het begint te knagen. Dat heeft aan de ene kant natuurlijk ook wel te maken met de bezuiniging. Er zijn veel collega's weggevallen en veel is gedigitaliseerd. Je ziet dat ze een beetje geïrriteerd raken: wij kunnen meer betekenen voor die uitkeringsgerechtigde, wij kunnen veel meer betekenen voor die burger die even niet uit de aangifte komt, maar het is nu gewoon niet mogelijk. Ik ben er eigenlijk het meest bezorgd over en ook van geschrokken dat het toch over dit soort aantallen gaat.

De heer **Kerstens**:

U gaf net aan: ambtenaren volgen de werkzaamheden van deze commissie ook. Kunt u in een zin of twee, drie zeggen wat ze verwachten van de commissie?

Mevrouw **Schueler**:

Zij verwachten dat er echt iets gaat veranderen in de verhouding tussen de uitvoering en de politiek – daar schaar ik u ook onder – ook richting bewindspersonen, ook richting hun eigen werkgevers. Er moet echt iets veranderen in het contact. We hadden het net al over de uitvoeringstoets. We hebben in de position paper ook iets gezegd over besloten technische briefings. Ik denk dat het heel belangrijk is dat er afspraken worden uitgewerkt over het contact dat Tweede Kamerleden kunnen hebben met ambtenaren. Er is natuurlijk ook wel wat huiver bij ambtenaren om te zeggen waar het op staat, vooral als ze wat kritischer zijn. Ze willen dan ook niet dat daar meteen de volgende dag groot in De Telegraaf het een en ander over wordt opgemerkt, want zij kunnen zich niet laten wederhoren. U kent hoor en wederhoor. Ambtenaren mogen dat niet. Daardoor worden ze monddood gemaakt, maar ze hebben wel wat te vertellen. Dat is ook de reden waarom wij dat onderzoek hebben gedaan. Ik ben ook blij dat ik dat kan neerzetten. Ik denk dat daar iets voor moet worden neergezet waarin er bescherming is van de ambtenaren om kritisch te kunnen zijn, te vertellen waar de problemen zijn en u te waarschuwen voor de mogelijke dilemma's. U kunt dan uw besluiten veel beter nemen en zij hebben het idee: ik word serieus genomen, ze weten waar ze het over hebben en ik krijg ook af en toe gewoon complimenten voor dingen die wel goed gaan. Want ook daar hebben ze ontzettend veel behoefte aan.

De heer **Kerstens**:

En er gaat heel veel goed. Dat hebben we vaker geconstateerd.

Mevrouw **Schueler**:

Ja. Het is natuurlijk heel jammer dat de uitvoeringsorganisaties pas in het nieuws komen als er iets vreselijk misgaat en die incidenten worden uitvergroot door media en soms ook door u. Zij kunnen zich dan niet verweren. Zij missen de nuance in het verhaal omdat de context niet altijd even zuiver is en de informatie niet altijd even bekend is, maar zij kunnen en mogen niks zeggen. Als we dat met elkaar kunnen veranderen in een hele veilige omgeving zodat de ambtenaren zich ook inhoudelijk veel meer kunnen roeren in politieke besluitvorming, zou dat denk ik een heel lief ding waard zijn zodat we incidenten voorkomen.

De heer **Kerstens**:

Helder. Ik wil met u naar een van de andere opvallende zaken uit de enquête. Het ging er daarstraks kort over dat ambtenaren vaker verwachten dat hun leiding, de ambtelijke top, gewoon nee zegt, helder nee zegt en niet: nou oké, we gaan het proberen, we kunnen het waarschijnlijk wel, we zijn zo loyaal. Zou u daar eens iets meer over kunnen zeggen? Dan heb ik het niet direct over de uitvoeringstoetsen en

dergelijke. Hoe kan het dat dat zo massaal – het stond echt met stip op nummer één – eruit springt als u uw mensen daarnaar vraagt: dat ze naar hun eigen top kijken en zeggen «heb nou eens het lef om wat vaker nee te zeggen»?

Mevrouw **Schueler**:

Dat heeft toch te maken met over elkaar heen buitelandse nieuwe moties, wetgeving, beleidsvorming et cetera, waarvan zij in de praktijk merken: het ene is nog niet eens doorgevoerd of ingevoerd en het andere wordt alweer besloten. Zij hebben er behoefte aan dat heel duidelijk nee moet worden gezegd, als er iets niet kan, niet haalbaar is, tegenstrijdig is of tot dilemma's leidt waar de wet eigenlijk niet voor bedoeld was. Ik heb het rapport van ABDTOPConsult gelezen, dat hier ook het een en ander over heeft gezegd. Ik vond één passage heel mooi: dat er nu heel vaak wordt geadviseerd «ja, mits», waardoor het eigenlijk in een soort van mist verdwijnt. Ambtenaren zouden het krachtiger vinden om dan liever nee te zeggen en te werken aan «hoe kunnen we het dan wel goed gaan doen» dan nu maar steeds «ja» en «we lossen het wel weer op». Daardoor krijg je een soort van houtje-touwtjeconstructies die niet meer uitlegbaar zijn en soms ook helemaal niet uitvoerbaar zijn.

De heer **Kerstens**:

Hebben de mensen of heeft u uit de enquête of anderszins een idee waarom er toch zo weinig nee wordt gezegd en zo vaak ja, als er een vraag komt die wellicht helemaal niet of conform de bedoeling kan worden uitgevoerd?

Mevrouw **Schueler**:

Daarin zit misschien toch ook wel een beetje het signaal richting de politiek of richting de bewindspersoon.

De heer **Kerstens**:

Wat bedoelt u daarmee?

Mevrouw **Schueler**:

Op het moment dat je zegt «nee, dat kan niet», is het toch wel lastig. «Kom op, doe het nou gewoon» of «Dit heeft de bewindspersoon aan de Tweede Kamer beloofd, dus we moeten het wel voor elkaar gaan krijgen.» Ik zit er niet bij als die afweging wordt gemaakt, maar dat speelt misschien een rol. Je zou willen – dat gaf ik net ook al aan over de uitvoerings-toetsen – dat de discussie gaat over de echte problemen en de dilemma's en dat ze niet met een soort mantel der liefde worden bedekt en de uitvoering vervolgens het maar moet zien op te lossen. Dat is natuurlijk wat er uiteindelijk gebeurt, waardoor zo veel mensen eigenlijk zeggen «zeg alsjeblieft nee» in plaats van dat zij elke dag moeten worstelen met «hoe gaan we hier nou weer chocola van maken».

De heer **Kerstens**:

Dat is duidelijk. We hebben hier een paar keer stilgestaan met u en ook met andere sprekers bij de rol die de Tweede Kamer daarbij heeft. U nodigt de Tweede Kamer dringend uit om vaker uitvoeringsorganisaties op te zoeken. Is uit uw onderzoek ook iets naar voren gekomen over wat er in die organisaties zelf zou moeten gebeuren om de geluiden, die er dus wel degelijk zijn, van de mensen die in de praktijk van alledag met die belemmeringen geconfronteerd worden, naar boven te brengen en uiteindelijk ook bij ons? Ziet u verschillen tussen uitvoeringsorganisaties? Zijn er een aantal waarvan u zegt «daar hoor ik die klachten eigenlijk nooit over» en een aantal – u heeft de Belastingdienst genoemd – waar ze nog heel veel meters te maken hebben, wil die sfeer, die cultuur er zijn om dat te kunnen doen? Zou u daar eens iets meer over kunnen zeggen?

Mevrouw **Schueler**:

Het klopt dat er verschillen zijn tussen de uitvoeringsorganisaties. Waar een SVB, de Sociale Verzekeringsbank een paar jaar geleden problemen had met de uitvoering van de persoonsgebonden budgetten, is daar ook weer tijd voor genomen om dat te herstellen en zie je dat de rust daar nu is wedergekeerd. Maar ik waarschuwde u al over toekomstige regelingen: wees alert, want het kan morgen zomaar ergens anders ontstaan bij een DUO of een CAK. We kennen allemaal de voorbeelden van deze grote uitvoeringsorganisaties.

De heer **Kerstens**:

Wat zou het eerste zijn wat volgens u aangepakt zou kunnen worden in een organisatie?

Mevrouw **Schueler**:

Wij hebben in onze position paper aangegeven dat er gewerkt moet worden aan een open en veilige cultuur. Dat gaat niet bij de gratie van het feit dat het CNV dat in een position paper heeft staan; dat is iets wat je moet doorleven. Een individuele ambtenaar moet zich veilig voelen om een vraag te stellen aan een collega en niet worden afgefakkeld als hij daar een opmerking over maakt. Maar de leiding van een uitvoeringsorganisatie moet dat zelf voorstaan en moet dus zelf het voorbeeld geven: ik zeg nu nee tegen mijn bewindspersoon of ik zeg nu nee tegen de opdrachtgever, de sg van een departement. Dat zijn voorbeelden die te maken hebben met de cultuur. Aan de andere kant hebben we natuurlijk ook wel iets gezegd over de sturing op de kwantiteit. Er wordt nu zo veel aandacht besteed, onterecht, aan procedures, aan protocollen, aan allemaal zaken die medewerkers zelf niet het belangrijkste vinden. Zij zijn soms drie keer zoveel langer bezig met verantwoording en alles bijhouden in een bepaald dossier, terwijl zij zeggen: in de tussentijd kan ik heel veel meer klanten helpen. Dus ook daar hebben wij wel suggesties voor uitvoeringsorganisaties zelf om veel minder naar de kwantiteit te gaan kijken, maar te gaan letten op de kwaliteit, de bedoeling. Ik hoor wel steeds meer dat uitvoeringsorganisaties kijken naar de bedoeling van de wet.

De heer **Kerstens**:

Zou u misschien wat concrete voorbeelden kunnen noemen: deze organisatie heeft een traject opgezet en dat leidt tot die cultuur, tot die sfeer, tot het werken conform de bedoeling en minder tot het werken volgens spreadsheets of Excelbestanden?

Mevrouw **Schueler**:

Ik weet dat er op dit moment bij de Sociale Verzekeringsbank een heel uitgebreid traject is, gericht op de bedoeling. In het verleden hebben zij gewerkt met een garage waar een multidisciplinair team bij elkaar werd gezet om naar een dossier van iemand te kijken en een oplossing te vinden, zonder hiërarchie, zelfs met monteurspakken aan. Iedereen was gelijk en kon inhoudelijk meedenken. Dan word je als professional gezien. Zij hebben dat ook uitgebreid naar gedrag, houding en cultuur en zijn dat nu aan het uitwerken. Aan de andere kant merk ik ook wel dat niet iedereen dan op de hoogte is van de ontwikkelingen binnen een dienst. Er zijn her en der best wel initiatieven waarvan ik hoor; ik noem nu een SVB. Ik weet bijvoorbeeld dat DUO met een jongerenpanel werkt. Heel gewaagd zorgen zij dat zij alle informatie van DUO krijgen en als klant heel kritisch kijken naar de bedrijfsvoering en dus ook input geven. Maar de vraag is: is iedereen bekend met die trajecten en is die urgentie ook overal daadwerkelijk aanwezig? Ik vind dat de leiding daar in een mindset richting haar eigen medewerkers constant oog en aandacht voor moet hebben.

De heer **Kerstens**:

Mijn laatste vraag. Ziet u dat die trajecten die in gang gezet worden, soms pilots genoemd, soms proeftuinen en dergelijke, ook bestendig worden? Ik hoor ook wel de geluiden – dat heeft u ook in uw enquête aangegeven – dat mensen bij uitvoeringsorganisaties een beetje dol worden van de ene verandering, de ene cultuuromslag die de andere opvolgt. Heeft u een aantal voorbeelden waarvan u zegt: hier wordt die lijn echt vastgehouden, hier bereikt die wel iedereen in de organisatie en leidt dit ook tot een betere werkwijze conform de bedoeling van wetgeving richting burgers?

Mevrouw **Schueler**:

Die kan ik u niet zo geven. Ik merk wel dat er heel veel opvolging is van dit soort initiatieven. Het is iets wat een bepaalde leidinggevende heel erg belangrijk vindt. Die zet dat dan neer, vervolgens is die weg en dan verzandt dat weer. Laat ik de huidige werkdruk voor al deze medewerkers niet onderschatten, maar in de waan van de dag is dat iets wat niet altijd bovenaan het lijstje staat. Maar het moge duidelijk zijn dat dit onderzoek laat blijken dat het cruciaal is.

De heer **Kerstens**:

Dank u wel.

De **voorzitter**:

Dank. Dan geef ik nu het woord aan mevrouw Corrie van Brenk.

Mevrouw **Van Brenk**:

Mevrouw Schueler, als oud-voorzitter van een ambtenarenbond heb ik veel respect voor het werk van ambtenaren, maar er viel mij iets op in uw betoog. Het ging erover dat mensen zeggen «wie ben jij dan» bij tegenstrijdige wetgeving versus de professionele ruimte. Volgens mij willen alle ambtenaren de burger helpen om te krijgen waar hij recht op heeft. Misschien zou u nog eens willen ingaan op het stukje «wie ben jij dan» versus de bedoeling van de wet en de ruimte die de wet daartoe laat.

Mevrouw **Schueler**:

Dank voor de steun voor deze medewerkers, want die hebben ze nodig. Laat ik daarmee beginnen. Elke dag willen ambtenaren werken vanuit datgene wat ze opgedragen is, of het nou gaat over het bestrijden van fraude, handhaving, klanten helpen et cetera. Dat is ten principale de eerste drijfveer. Ze zijn zo ontzettend loyaal dat ze dat als eerste willen bereiken. Het tweede is: kan ik in mijn eigen professionele ruimte datgene wat ik constateer dan ook tot uitvoering brengen? Dat heeft niet te maken met: als ik die professionele ruimte maar heb, dan komt alles goed. Nee, zij zien in hun dagelijkse werk misstanden en problemen. Als je in een aangifte bepaalde fouten ziet, dan moet je eigenlijk met oogkleppen op daarnaar kijken. Dat bedoelde ik met: een ambtenaar wil een professional zijn om als hij dat constateert dan ook te kunnen handelen.

Mevrouw **Van Brenk**:

Waarom lukt dat dan niet? Is dat alleen maar gebrek aan tijd?

Mevrouw **Schueler**:

Nee, dat is eigenlijk de opdracht die zij krijgen om binnen hun eigen proces, binnen hun eigen werkwijze, het afvinklijstje... Dat heb ik ook van artsen bij UWV gehoord. Die moeten gewoon een bepaald protocol doorlopen. Dat is wat je moet doen; dat is hoe je naar bepaalde zaken moet kijken. Er wordt ze eigenlijk een soort van oogkleppen opgezet, want je moet dan via een bepaald afvinklijstje naar zaken kijken, terwijl je

zonder die oogkleppen constateert: oeps, hier moet iets anders gebeuren. Maar dat is dus binnen dat protocol niet mogelijk.

Mevrouw **Van Brenk**:

Wat is dan wel mogelijk? We hebben daarstraks iemand gehoord die juist zei: soms moet je ook buiten de lijnen kleuren. In dit geval zou dat ook juist moeten. Wat kunnen zij dan?

Mevrouw **Schueler**:

Niks.

Mevrouw **Van Brenk**:

Met dat signaal kunnen ze niets en doen ze ook niets?

Mevrouw **Schueler**:

Ik heb wel voorbeelden waarin medewerkers aangeven: als ik dan iets constateer, dan ga ik daar wel mee naar mijn leiding. Maar daar strandt het vaak: het is niet de bedoeling dat je dat doet. Je constateert iets – ik noem het maar even met die oogkleppen op – maar je mag dus niet handelen. Je wordt gewoon gevraagd om dat even te negeren en gewoon je lijstje af te gaan. Daardoor blijft – dat hoor ik in ieder geval vanuit voorbeelden bij de Belastingdienst – er eigenlijk heel eenvoudig geld liggen.

Mevrouw **Van Brenk**:

Goed dat u dat signaal hier naar voren brengt.

U heeft in uw enquête zes organisaties meegenomen. U gaf aan dat met name de Belastingdienst er vrij negatief uit sprong. Was er ook een organisatie die er heel positief uit sprong?

Mevrouw **Schueler**:

Nee.

Mevrouw **Van Brenk**:

Dat is teleurstellend. Het is dus alleen maar negatief en nog negatiever uit de enquête?

Mevrouw **Schueler**:

Ik had het over het werkplezier, het aantal zieken en zo. Ik zag dat de Belastingdienst daarin hoger scoorde, maar ik zag bij andere organisaties niet dat er ineens superenthousiasme was. Vandaar even mijn reactie op uw vraag. Gelukkig – dat heeft u ook in de enquête kunnen zien – zijn medewerkers nog steeds heel erg trots op wat ze als team weten neer te zetten. Ze worden heel blij van het klantcontact dat zij hebben. Ze zijn ook heel blij met het feit dat zij een maatschappelijke impact bereiken met hun dagelijkse werk, dus dat is hartstikke positief. Dat wil ik echt duidelijk benoemd hebben en dat ziet u ook terug in de enquête. Maar daar sprong niet een organisatie specifiek uit.

Mevrouw **Van Brenk**:

Dank u wel.

De **voorzitter**:

Dan komen we aan het einde van deze hoorzitting. Dank voor uw komst, dank voor uw tijd en dank voor uw antwoorden. Die gaan we weer benutten in ons rapport. Dank voor uw position paper en de enquête. Daar gaan we zeker gebruik van maken.

Mevrouw **Schueler**:

Dank u wel.

Sluiting 14.00 uur.

**Geredigeerd verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 26 oktober 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord worden:

- Mevrouw A. Asante
- Mevrouw I. Soffer

Aanvang: 14.30 uur

**Voorzitter: Bosman**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Van Brenk, Groothuizen, Kerstens, Laçin, Özütok en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Van harte welkom bij deze hoorzitting, mevrouw Asante en mevrouw Soffer. Welkom bij de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties. Mijn naam is André Bosman. Ik mag deze commissie voorzitten. Naast mij zitten Evert Jan Slootweg, Corrie van Brenk en Nevin Özütok. Nog drie andere collega's zitten ter linkerkant van u.

Wij zijn bezig te onderzoeken waar soms de menselijke maat verloren gaat in de uitvoeringsorganisaties. Ik wil blijven benadrukken dat er heel veel goed gaat, maar soms gaat het ook mis. Dan vallen mensen echt tussen wal en schip en dan komen ze soms tot de conclusie dat het lastig is om die mensen eruit te halen. Wat zijn dan de oorzaken dat die mensen niet meer tussen die wal en dat schip vandaan kunnen komen? Is er dan te weinig ruimte? Is er een wettelijke beperking? Wat zijn de ondersteunende faciliteiten geweest? Wie heeft daar een rol in gespeeld? Om dat te onderzoeken zijn we bezig met de hele keten. We noemen dat: van balie tot beleid. Natuurlijk zit ook de Tweede Kamer daarbij om te kijken hoe wetgeving en de ondersteuning daarin een rol heeft gespeeld.

We praten met heel veel mensen om maar een zo breed mogelijk beeld te krijgen: met de uitvoeringsorganisaties zelf, maar ook met wetenschappers en met de Nationale ombudsman. Daarom zijn we blij dat u hier bent. Voordat we beginnen met de vragen stellen, wil ik u beiden vragen – te beginnen met mevrouw Asante – u even kort voor te stellen en uzelf even te introduceren.

**Mevrouw Asante:**

Goedemiddag. Mijn naam is Amma Asante. Ik ben voorzitter van de Landelijke Cliëntenraad.

**De voorzitter:**

Dank u wel. Mevrouw Soffer?

**Mevrouw Soffer:**

Ik ben Illya Soffer. Ik ben directeur van Ieder(in). Ieder(in) is de koepelorganisatie van mensen met een verstandelijke beperking, lichamelijke beperking of chronische ziekte.

**De voorzitter:**

Fijn dat u hier bent. U zit hier samen. De collega's die beginnen met vragen stellen, zullen daarom specifiek aangeven aan wie de vraag gesteld gaat worden. Mevrouw Corrie van Brenk mag als eerste beginnen.

**Mevrouw Van Brenk:**



Mevrouw Asante, kunt u heel kort toelichten wat de Landelijke Cliëntenraad doet?

Mevrouw **Asante**:

Ja, dat kan ik zeker. De Landelijke Cliëntenraad is een bij wet – de SUWI-wet – ingesteld orgaan. Onze wettelijke taak houdt in dat wij toezien op collectieve cliëntenbehartiging bij uitvoeringsinstanties binnen de sociale zekerheid. Dat houdt in UWV en Sociale Verzekeringsbank. We zijn natuurlijk ook in overleg met gemeentes, omdat daar de gemeentelijke sociale diensten onder vallen. Daarnaast kunnen wij gevraagd en ongevraagd adviseren aan het Ministerie van Sociale Zaken. Formeel mondt dat uit in minimaal één keer per jaar een bestuurlijk overleg met de Staatssecretaris en als dat moet met een Minister, maar u kunt ervan uitgaan dat wij ook ongevraagd, buiten deze formele momenten, op allerlei manieren – via brieven, e-mails, appjes en overleggen – heel veelvuldig contact hebben met het Ministerie van Sociale Zaken, zowel bestuurlijk als ambtelijk.

Mevrouw **Van Brenk**:

De SUWI-wet gaat over de sociale uitvoering, hè?

Mevrouw **Asante**:

Ja.

Mevrouw **Van Brenk**:

Welke inzichten heeft u nou opgedaan over de uitvoeringsorganisaties ten opzichte van de burger?

Mevrouw **Asante**:

Laat ik eerst zeggen dat ik die heb opgedaan aan de hand van signalen die ik natuurlijk ontvang van de raadsleden van de Landelijke Cliëntenraad. Daar zitten organisaties in met een grote achterban, landelijk, maar er zitten ook cliënten in. Het is dus een mix van beleidsmedewerkers en cliënten. Het inzicht dat ik in de loop der tijd heb opgedaan – het klinkt een beetje afgezaagd – is dat er een ongelofelijke kloof is tussen de rauwe werkelijkheid van burgers die afhankelijk zijn van de overheid voor werk, inkomen en participatie, en het beleid, de uitvoering en vooral de uitvoeringsruimte bij de uitvoeringsinstanties en ook wetgeving. Daar zit gewoon echt een wereld van verschil. Dat is één. Twee is dat wij zien dat er door toenemende vergrijzing, maar ook door het hoge aantal laaggeletterde mensen, door armoede en door risico op armoede, een ontzettend gat zit tussen wat we denken dat mensen nodig hebben om weer mee te mogen doen en wat ook echt wordt ervaren door mensen om mee te kunnen doen. Een ander belangrijk inzicht is dat uitvoeringsorganisaties die naar mijn mening ten dienste zouden moeten staan van hun cliënten (burgers) zich in een spagaat bevinden tussen hetgeen de burger (cliënt) van hen vraagt en hetgeen de opdrachtgever (politie hen aan aan ruimte en middelen biedt om dat waar te maken. In de politieke aansturing zijn middelen en handhaving (fraudebestrijding) belangrijker dan de behoefte van de cliënt om weer deel te kunnen nemen aan de samenleving en het arbeidsproces.

Mevrouw **Van Brenk**:

Kunt u een voorbeeld geven van hoe mensen tussen wal en schip raken?

Mevrouw **Asante**:

Ja. Er zijn ontzettend veel voorbeelden, die altijd weer terug te voeren zijn op bureaucratie, knellende wetgeving en uitvoeringsorganisaties die... Ik weet niet precies waar de oorzaak ligt, maar onze ervaring is dat er vaak best wel ruimte is om te kijken in hoeverre je in de praktijk burgers die in

de knel komen, kan ondersteunen ten opzichte van de ruimte die wordt genomen. Er schiet me nu een voorbeeld te binnen van een cliënt van UWV. Zij is jonggehandicapt. Na heel hard zoeken, duwen en trekken heeft zij een baan bemachtigd. Ze had een tijdelijk contract... Ik vind het vervelend dat ik de leden aan de andere kant niet aan kan kijken, maar u kunt ervan uitgaan dat ik me ook tot u richt! Zij had een tijdelijk contract. Dat tijdelijke contract werd verlengd en zij kreeg daarnaast nog een aanvullende uitkering op haar inkomen. Dat contract eindigde in de zomerperiode, maar het werd tegelijkertijd verlengd. Op de een of andere manier was er sprake van een miscommunicatie, waardoor UWV niet tijdig doorkreeg dat haar contract was beëindigd en weer werd verlengd. Zonder tussenkomst, zonder een bericht, zonder wat dan ook heeft UWV de uitkering van deze mevrouw stopgezet. Dat is na bellen natuurlijk wel weer recht gekomen, maar ik denk dan: als je een voor deze mevrouw zo drastische maatregel gaat doorvoeren... Voor mij of voor u is € 100 in de maand misschien niks, maar voor heel veel cliënten in de sociale zekerheid, zeker bij UWV, is dat ontzettend veel. Dat maakt echt het verschil uit of je 's avonds warm eten op tafel kunt zetten of niet. Als je dan zo'n drastische maatregel invoert, is mijn vraag: ben je je wel voldoende bewust van de rauwe werkelijkheid van een cliënt? Een ander voorbeeld betreft de afhandeling van de herbeoordelingen van de dossiers van duizenden cliënten die tussen 2006 en 2010 op medische gronden een zogeheten WIA-uitkering kregen en daarna buiten beeld zijn geraakt. Het UWV kwam tot de conclusie dat er fouten waren gemaakt bij de herbeoordeling waardoor cliënten ten onrechte een uitkering kregen. Toen deze fout aan het licht kwam moest er logischerwijze een correctie plaatsvinden. Bij de correctie kwam inderdaad aan het licht dat sommige cliënten ten onrechte een uitkering hadden ontvangen en dit terug gedraaid moest worden. Vervolgens kregen, het ging om een paar honderd cliënten, te horen dat hun uitkering stopgezet zou worden en zij geacht werden binnen vier maanden een baan gevonden te hebben. Wij hadden graag gezien dat in dit dossier maatwerk was toegepast. Met andere woorden per individueel geval bekijken wat de situatie was, wat de mogelijkheden waren om weer aan het werk te gaan en wat daarbij eventueel aan ondersteuning nodig was. De termijn van vier maanden is in onze ogen dan ook te kort. Het gaat om situaties waarin cliënten, met goedkeuring van de overheid, buiten de arbeidsmarkt hebben gestaan. In al die jaren hebben zij niet te hoeven solliciteren, geen opleidingen hoeven te volgen. Om dan na tien jaar van hen te verwachten dat zij binnen vier maanden weer aan het werk kunnen is onrealistisch en getuigd niet van het vermogen van een uitvoeringsorganisatie om naast de cliënt en samen met hem of haar op zoek te gaan naar een oplossing voor de ontstane situatie. In dit dossier heeft het UWV naar mijn oordeel het belangrijker geacht om de zelf gemaakte fout te herstellen en daarmee imagoschade te beperken in de publieke en politieke opinie dan rekening te houden met cliëntbelangen.

**Mevrouw Van Brenk:**

Dank u wel. Mevrouw Soffer, u gaf al aan dat leder(in) er is voor mensen met een beperking. Kunt u aangeven tegen welke problemen uw doelgroep aanloopt bij uitvoeringspraktijken?

**Mevrouw Soffer:**

Ja. Je moet je voorstellen dat er in Nederland ongeveer 1,5 miljoen mensen zijn die een beperking of chronische ziekte hebben. Daarvan zijn er ongeveer 200.000 die in een zorginstelling wonen. De rest woont gewoon te midden van u en ik. Dat zijn mensen die op een of andere manier een vorm van zorg of ondersteuning nodig hebben. Dat kan in alle domeinen van het leven zijn. Waar komen die mensen problemen tegen? In alle domeinen van het leven. Of het nu gaat om zorg en ondersteuning,

werk en inkomen, toegang tot onderwijs, toegang tot arbeid, woonvoorzieningen, woningaanpassingen, hulpmiddelen, CBR-rijbewijsaanvraag et cetera, het zijn vaak mensen die meerdere loketten in moeten om iets te regelen. In al die loketten zijn er andere toegangscriteria, andere beoordelingscriteria, andere keuringscriteria en dus ook andere verantwoordingscriteria. Als er in het ene loket iets verschuift, bijvoorbeeld omdat iemand een salarisverhoging krijgt van € 100 per maand, kan het met een beetje pech zomaar zo zijn dat ze in allerlei andere regelingen, zoals de zorgtoeslag of de huurtoeslag, aan het einde van de rit € 2.000 moeten terugbetalen in plaats van die € 100. Je ziet hele gekke effecten in de optelsom van al die verschillende loketten en al die verschillende regelingen. Er is eigenlijk nergens een plek waar iemand het overzicht heeft. Het enige overzicht is in het leven van de persoon zelf. Die mag dus ook de bureaucratische gaten steeds maar weer zelf dichtlopen. Dat is a hell of a job, om het maar eens in mooi Nederlands te zeggen.

**Mevrouw Van Brenk:**

Mevrouw Soffer, mevrouw Asante zei al dat niet iedereen over alle capaciteiten beschikt om alles te kunnen doorgronden. Denkt u dat professionals voldoende rekening houden met het doenvermogen?

**Mevrouw Soffer:**

We zien eigenlijk een gek fenomeen. We zien eigenlijk dat mensen met relatief lage capaciteiten ontzettend vastlopen in het systeem, maar we zien ook dat mensen met heel veel regie vastlopen in het systeem. Als je kijkt naar de normaalverdeling, dan is «normaal» ongeveer de 10%, 15% in het midden. Hoe meer je naar de uiteinden gaat, hoe langer die uiteinden ook zijn en hoe meer maatwerk er nodig is. Hebben professionals dus de vaardigheden en het besef van wat mensen nodig hebben? Vaak zien we wel dat professionals dat besef hebben, want ze zien die mensen elke dag, maar zijn de bureaucratie, de regels, de beleidsregels, de vertaling en interpretatie van die regels en de cultuur waarin die regels worden geïnterpreteerd van dien aard dat alles wat buiten die 10% links en rechts aan de uiteinden van de normaalverdeling zit, niet meer te bedienen is.

Het vervelende is... Ik zeg niet dat vroeger alles veel beter was, maar vroeger was het niet de computer die bepaalde of je wel of niet ergens in paste, maar een mens. Dat mens zei: o, het lijkt wel of deze regel niet op u van toepassing is, maar we gaan even kijken wat we kunnen doen. Nu zegt de computer «nee» en zie je dat professionals enorm moeten hannesen en worstelen. Vaak moeten ze zeggen: het kan niet in de computer, maar als u nou een beetje dit en dit en dat... Wij hebben zelfs voorbeelden van mensen die door een Belastingdienstmedewerker eigenlijk worden gevraagd om onjuiste informatie te geven, omdat ze dan weer in het normale algoritme van de computer passen. Dat zien we wel vaker. We zien ook dat de focus op wat ik «new public management» noem, op fraudebeheersing en op handhaving ertoe leidt dat mensen uiteindelijk bijna worden uitgenodigd om te frauderen, wat niet frauderen is, maar om het systeem te gaan kraken. Het begint dus met fraudebeperking. Dan gaan we het systeem kraken. Daar worden we dan beter in. Vervolgens is dat eigenlijk weer oneigenlijk gebruik, waardoor we weer strenger... Daarin zitten heel veel professionals en heel veel mensen met een beperking die in al die loketten weer iemand tegenkomen die zegt: computer says no, maar we gaan proberen iets te regelen. Het gaat er uiteindelijk om of er voldoende ruimte is voor maatwerk, voor de professional en voor de burger.

**Mevrouw Van Brenk:**

Vindt u dat die er is?

**Mevrouw Soffer:**

Ik denk eigenlijk dat er meer ruimte is dan we denken dat er is en dat er in veel organisaties al geleefd mag worden. Als je sec kijkt naar de memo, is het best een mooie wet. Als je sec kijkt naar hoe professionals zouden mogen handelen, bijvoorbeeld als er iemand voor hen zit met een jobcoachingsvraag, dan is die ruimte er. Maar als je kijkt naar hoe er in die organisaties wordt gedeald met schaarste en verantwoording, dan zie je dat de beleidsregels eigenlijk maken dat die ruimte is weggedrukt. Maar dat heeft te maken met schaarste en volgens mij niet met wetgeving.

**Mevrouw Van Brenk:**

Mevrouw Asante, in hoeverre hebben professionals in de uitvoering nou kennis van en ervaring met burgers die kampen met multiproblematiek, die meerdere problemen tegelijkertijd hebben en daardoor lastig in één hokje passen of niet met één wetgeving te maken hebben? Kunt u daar iets over zeggen?

**Mevrouw Asante:**

Ik kan daar wel iets over zeggen, bijvoorbeeld aan de hand van wat we verwachten van wijkteammedewerkers. Het effectief kunnen helpen van burgers met multiproblemen is een specialisme. Dit staat in schril contrast met de wens om aan de voorkant (preventief, met lichte ondersteuning) zoveel mogelijk doorstroming van zware zorg te voorkomen en de ontwikkeling dat hulpverleners vooral generalistisch moeten zijn. De medewerker in een wijkteam is eigenlijk een duizendpoot, die geacht wordt alle wetgeving te kennen, op de hoogte te zijn van alle beleidsrichtlijnen en noem maar op. Je ziet in de praktijk dat dat eigenlijk een illusie is. Met andere woorden, met name als het gaat om multiproblematiek heb je specialisten nodig. Je kan niet van iedere professional verwachten dat hij of zij een specialist is. Als het bijvoorbeeld gaat om aanpak van armoede en problematische schulden, als je ziet wat voor kennis dat vergt en vereist van een professional op wijkniveau om dat te doorgronden, om de burger op de juiste manier te kunnen aanspreken, bejegenen, doorsturen... Dat mag en kan je niet verwachten van iedere wijkteammedewerker. Om uw vraag dus te beantwoorden: ik denk niet dat de kennis hoe om te gaan met burgers met multiproblematiek bij alle professionals aanwezig is. Het is te groot, het is te veel. Dat kan en mag je niet verwachten. Het is wat mij betreft dan ook geen verwijt aan het adres van de professional. Je wordt niet voor niets professional; je wordt dat omdat je heel graag mensen wilt helpen. Alleen wordt er op een gegeven moment zo veel van je gevraagd dat je zelf ook uit je voegen barst en het niet meer kan behappen. Het heeft ook gewoon heel vaak te maken met budget. Hoeveel ruimte hebben organisaties van bijvoorbeeld hun gemeentes gekregen om burgers daadwerkelijk te mogen helpen? Je ziet toch ook met aanbestedingen dat om opdrachten van gemeentes binnen te krijgen, er heel krap wordt gebudgetteerd. Dat leidt dus tot hele grote caseloads et cetera, et cetera, et cetera.

**Mevrouw Van Brenk:**

Dank u wel. Ik kan me voorstellen dat ook bij u de multiproblematiek aan de orde is, mevrouw Soffer. Heeft u behoefte aan een aanvulling?

**Mevrouw Soffer:**

Ja. Ik zat net te denken: het omgekeerde is ook waar. Als aan ons wordt gevraagd «noem eens een goed voorbeeld», dan zeggen we altijd: die zien we niet zo vaak, want wij zijn een organisatie waar meldingen binnenkomen van niet-goede voorbeelden. Maar als er goede voorbeelden zijn, dan is dat eigenlijk altijd een voorbeeld van die ene iemand die het systeem crasht, omzeilt, een sluiproute neemt, zegt: «Ja, het is wel zo dat dit onze regels zijn, maar uw situatie is van dien aard dat

ik nu mijn ruimte neem. Ik leg het boven wel uit.» Heel belangrijk is dus of er in uitvoeringsorganisaties wel voldoende ruimte is voor professionele reflectie, voor beredeneerd afwijken en voor het lerend en reflecterend vermogen op het eigen handelen. Als ik kijk naar de afgelopen tien jaar uitvoeringsorganisaties vanuit mensen met een beperking, die weliswaar multiproblematiek hebben maar misschien op een beetje andere manier dan sociaal en cultureel, overigens wel vaak ook resulterend in sociaal-culturele en economische achterstanden, dan zie ik wel een enorme verschuiving. Een verschuiving van professionals die er waren om de burgers te helpen en erop te wijzen dat een regeling misschien niet helemaal goed was toegepast of dat een budgetje niet goed was ingevuld, naar professionals die zijn opgeleid en opgeleid en worden afgerekend om fouten eruit te halen, budgetten binnen de perken te houden en eigenlijk de vraag af te knippen, zo min mogelijk ingang te creëren. Dat is natuurlijk een heel ander sturingsmechanisme.

Mevrouw **Van Brenk**:

Denkt u dat die ruimte er binnen wet- en regelgeving wel is?

Mevrouw **Soffer**:

Nou, dat is wat verschillend. Wij vinden, vanuit mensen met een beperking, de Jeugdwet echt een wet die belabberd is voor jeugd met een beperking en gezinnen met kinderen met een beperking. We vinden de Wmo in theorie mooi, maar in z'n toepassing zie je dat de ruimte die er juist voor die processen, die reflectie en die samenspraak is, onvoldoende wordt benut. Dat is een schaarstevraagstuk. Als je kijkt naar de Participatiewet, moet ik helaas constateren dat 30 veldpartijen met z'n allen vinden dat die Participatiewet zo veel hobbels, kuilen en problemen heeft dat je die, zelfs met de beste wil van de wereld, in de uitvoering niet ondersteunend krijgt aan mensen die wel willen werken maar daarbij iets nodig hebben.

Mevrouw **Van Brenk**:

U zegt dat dat bij sommige wetgeving wel zou kunnen, maar dat er toch verschil zit in de professionals. Als u dan kijkt naar de gevolgen voor de praktijk, wat ziet u dan?

Mevrouw **Soffer**:

De gevolgen zijn enorm. Als er in het leven van iemand met een beperking of een gezin met een kind met een beperking of gedragsproblematiek of psychiatrische problematiek, ergens in die eigen kracht van mensen om het voor elkaar te krijgen, iets niet lukt en er een probleem bij komt, namelijk bureaucratie of boetes of het terugdraaien van een regeling of het afwijzen van de toegang tot een naschoolse voorziening of mantelzorgondersteuning, dan zie je eigenlijk het hele kaartenhuis instorten. Ik denk dat al die afzonderlijke regelingen en al die afzonderlijke professionals dat natuurlijk niet beogen, maar het resultaat is dat levens instorten. Hele kleine gedoetjes hebben dus hele grote impact.

Mevrouw **Van Brenk**:

Dank u wel. Mevrouw Asante, ik zag u net knikken toen mevrouw Soffer een opmerking maakte over de Participatiewet. Daar wou ik met u naartoe gaan. Wordt u betrokken bij de voorbereiding van nieuwe wet- en regelgeving?

Mevrouw **Asante**:

Ja en nee. We worden gevraagd om input en dat leveren we ook altijd maar we worden niet altijd gehoord. Wij krijgen veel verzoeken om bijvoorbeeld te reageren op internetconsultaties. Daar proberen wij met de krappe bemensing van ons bureau altijd aan te voldoen. Zoals ik al in

het begin zei, is het ook onze taak om ongevraagd, ook als wij niet gevraagd worden, wel te laten weten hoe wij vanuit ons werk en onze verantwoordelijkheid voor cliënten... We zorgen altijd wel dat we inbreng leveren. Het is me wel opgevallen dat ten tijde van de uitbraak van corona en de overleggen die daaraan vastzitten, met name om te spreken over de noodmaatregelen, het cliëntperspectief over het hoofd wordt gezien. Dat komt omdat wordt gewerkt met de oude structuren. De partijen die reeds bekend zijn – werkgevers, werknemers – zitten dus standaard aan tafel. Maar als het gaat om het cliëntperspectief, dus om hoe cliënten het ervaren, wordt niet automatisch gedacht: goh, zullen we de Landelijke Cliëntenraad of een cliëntenorganisatie hierbij betrekken? Wij zien dat. Wij signaleren dat. Wij hebben gelukkig wel ambtelijk overleg, waarin wij de signalen vanuit onze raad kunnen doorgeven, maar daaromheen vinden heel veel overleggen plaats. Achteraf zien wij dan de maatregelen. Wij zetten dat tegenover onze signalen en denken: ja, had ons nou van tevoren gevraagd. Ik ben dan ook iemand die gelijk appt en mailtjes stuurt en mensen aan hun jasje trekt als ik ze tegenkom. Op die manier probeer ik wel duidelijk te maken dat het cliëntperspectief noodzakelijk is. Ik heb ook gezegd: ik hoef niet overal bij te zitten. Die tijd hebben we ook helemaal niet, ware het alleen al omdat we worden gevraagd om schriftelijk inbreng te leveren.

**Mevrouw Van Brenk:**

Het is duidelijk dat het nu bij corona anders is, maar u zegt zelf dat u bij de voorbereiding van een wet wordt gevraagd voor de internetconsultatie. Heeft u dan het gevoel dat u later uw inbreng ook terugziet in de uiteindelijke wetgeving?

**Mevrouw Asante:**

Dat is een hele goede vraag. Nee, niet altijd. Soms wel. Met name als onze adviezen en maatregelen geen financiële consequenties hebben, is de kans groter dat ze worden meegenomen. Maatregelen waarbij wordt gevraagd om investeringen, dus waarbij wel sprake is van financiële consequenties, worden vaak niet meegenomen. Onze input lijkt daarmee alleen relevant wanneer het staand beleid (financieel) ondersteunt. In alle andere gevallen is het aan ons om te zorgen voor maatschappelijke en politieke verontwaardiging opdat wel serieus rekening wordt gehouden met onze input. Een goed voorbeeld hiervan betreft de harmonisering van de Wajong waarbij wij samen met andere maatschappelijke organisaties en vakbonden inzichtelijk hebben gemaakt dat de inkomenspositie van jonggehandicapten die niet in staat zijn om fulltime te werken aanzienlijk verslechterd zou worden door de harmonisering. Zelfs een gesprek met jonggehandicapten en hun ouders/verzorgers heeft de Staatssecretaris niet kunnen overtuigen om de inkomensregeling te heroverwegen. In plaats daarvan is naar onze beleving gegoocheld met cijfers en veel mist opgetrokken en onduidelijkheid gecreëerd.

**Mevrouw Van Brenk:**

Dat is heel duidelijk. Mevrouw Soffer, wordt ieder(in) betrokken bij de voorbereiding van nieuwe wetgeving? U was heel duidelijk over de Participatiewet.

**Mevrouw Soffer:**

Misschien is dat wel een parallel: dat er op collectief niveau eigenlijk hetzelfde gebeurt als op het individuele niveau. Is de bedoeling, het bedoelde, nou het beginpunt van beleid of is het eigenlijk het eindpunt van beleid? Heel vaak is het het eindpunt van beleid. Is er nou sprake van samenspraak? Soms wel. Soms hebben we heel veel impact. Soms moeten we er heel erg voor zeuren. Soms, nee, eigenlijk altijd – dat is misschien de essentie waarom wij hier zitten – zie je bij uitvoering dat

uitvoeringsorganisaties oneindig veel gepolitiseerd zijn dan ze ooit waren. Omdat de uitvoering politiek is geworden, is die eigenlijk ook onbetrouwbaar, want als de politiek de hekjes een heel klein beetje naar rechts zet, valt er meteen een hele bult mensen uit het beleid. Het is niet zo dat zij geen vragen meer hebben, ze passen alleen niet meer in de politieke visie van dat moment.

Mevrouw **Van Brenk**:

Het woord «onbetrouwbaar» klinkt wel heel heftig. Kunt u daar iets...?

Mevrouw **Soffer**:

Onbetrouwbaar is het volgende. Als jouw visie is dat mensen met een beperking zo veel mogelijk met ondersteuning hun eigen leven moeten kunnen vormgeven, heeft dat andere consequenties in bijvoorbeeld een Wmo dan als jouw visie is dat mensen zelfredzaam moeten zijn en het zo lang mogelijk zonder hulp moeten doen. Hoe dominanter een bepaalde visie wordt, hoe groter de kans dat in de beleidsregels van de uitvoering staat «zo lang mogelijk zelf», terwijl er tien jaar geleden misschien «zo veel mogelijk ondersteund» stond. Omdat de politieke visie verandert en dat in de uitvoering doorwerkt, zie je dat mensen die voorheen gewoon «gehandicapt» hetten te zijn, bijvoorbeeld de Wajongers... We begonnen met 15.000 mensen per jaar Wajong. Het zijn er nu nog 2.000. Die anderen heten niet meer «gehandicapt».

Mevrouw **Van Brenk**:

Ze zijn het wel?

Mevrouw **Soffer**:

Nou ja, laten we het zo zeggen: wij zijn er niet voor om iedereen tot gehandicapte te bombarderen, maar wij zijn wel ontzettend fel pleitbezorger van de erkenning dat iemands ondersteuningsvraag niet weg is door hem in een andere uitvoering te knikkeren.

Mevrouw **Van Brenk**:

Volkomen duidelijk. U geeft dus eigenlijk hetzelfde aan als de Landelijke Cliëntenraad, namelijk dat u er behoorlijk aan moet trekken om bij de voorbereiding betrokken te worden.

De uitvoeringstoets, mevrouw Asante. De wetgeving is bijna klaar en gaat naar de Kamer. Daar zit een uitvoeringstoets bij om te bepalen of het haalbaar is enzovoorts. In hoeverre bent u daarbij betrokken?

Mevrouw **Asante**:

Daar zijn we bij betrokken, ja.

Mevrouw **Van Brenk**:

Ja? En dan ziet u ook het eindresultaat en dan denkt u «zo gaat het naar de Kamer en daar staan alle criteria in waarom het nog best wel een risicotje is»? Of niet?

Mevrouw **Asante**:

In de brieven naar de Kamer wordt altijd keurig gemeld dat is gesproken met de LCR en advies is ingewonnen. Echter over de inhoud van ons advies, wanneer deze in strijd is met wat het kabinet beoogt, en de meningsverschillen wordt met weinig woorden gerept. Het is dan vervolgens aan ons om dat duidelijk te maken aan Kamerleden. Ik heb het hierboven al eens gemeld, wij worden betrokken maar niet altijd gehoord. Ten eerste heeft dat, zoals ik al eerder heb betoogd, te maken met de financiële ruimte die er is of wordt gezien. Maar het heeft ook wel te maken met een visie op de mens en een visie op de samenleving. Je ziet dat op dit moment – gelukkig wordt dat steeds minder – dominant is dat

we moeten uitgaan van de eigen kracht van mensen en de zelfredzaamheid van mensen. Natuurlijk, uiteraard, maar je ziet wel dat die visie gewoon doorslaat, soms ten koste van mensen die, misschien langdurig, misschien tijdelijk, die intensieve ondersteuning en begeleiding echt wel nodig hebben. Ik moet nu opeens denken aan het traject rondom de harmonisatie van de Wajong. Wij zijn toen samen met leder(in) en vakbonden en een aantal cliënten op gesprek geweest bij de Staatssecretaris. Dat was een van de meest indrukwekkende overleggen die ik heb gehad in mijn tijd als voorzitter van de Landelijke Cliëntenraad. Wij hadden, na signalen van onze cliënten, natuurlijk al meerdere malen gecommuniceerd met beleidsmakers en met de Staatssecretaris over de gevolgen die wij zagen als de wet op die manier zou worden geharmoniseerd. Daar is ook maatschappelijk bewustzijn omheen gecreëerd door de cliënten zelf. Op een gegeven moment zijn cliënten uitgenodigd om te komen praten en om hun gevoelens te uiten richting beleidsmakers en de Staatssecretaris. Was jij daarbij, Illya? Nee, je was daar niet bij; maakt niet uit. De frustratie, de machteloosheid, de moedeloosheid, de angst bij cliënten waren zo doorvoelbaar. Dat werd zo in zijn rauwe werkelijkheid op tafel gelegd. Ik had toen echt de indruk: «Weet je, hier kan niemand nog omheen. Er moet nu echt serieus worden gekeken naar de gevolgen en naar wat deze jonggehandicapten ter tafel brengen.»

Mevrouw **Van Brenk**:

En is dat ook gebeurd?

Mevrouw **Asante**:

Nee! U hoort het aan mij: verbazing alom. Zo van: hoe kán dat nou?

Mevrouw **Van Brenk**:

Ja, hoe kan dat nou?

Mevrouw **Asante**:

We zaten toch allebei in datzelfde overleg?

Mevrouw **Van Brenk**:

Maar hoe kan dat nou? Heeft u later nog om verantwoording...

Mevrouw **Asante**:

Ja, hoe kan dat nou? In mijn analyse heeft dat heel erg te maken met hoe je denkt over de mens, hoe je denkt over de maatschappij en wat daarbij nodig is. Het heersende mantra is dat werk moet lonen, burgers hun eigen verantwoordelijkheid moeten pakken en vooral binnen hun eigen informele netwerken om steun moeten vragen als zij niet mee kunnen komen. Niemand kan het oneens zijn dat werk moet lonen en dat de overheid daarbij alles moet doen om te zorgen dat mensen werken en naar vermogen bijdragen. Arbeid speelt nou eenmaal een belangrijke rol in ons leven als individuen, om ons te ontwikkelen, om mensen te ontmoeten, om in een bepaald ritme te komen, om onze talenten te kunnen laten zien et cetera. Maar er zijn dus mensen die door een aandoening, een handicap of wat dan ook gewoon niet in staat zijn om fulltime te werken en daarmee een inkomen te genereren waarmee ze kunnen voorzien in hun bestaanszekerheid. Voor hen is twee dagen werken fulltime werken. Met twee dagen werken wordt dus onvoldoende inkomen gegenereerd. Wat je dan zou moeten doen, is kijken wat voor aanvullende maatregelen en regelingen er nodig zijn om te zorgen... En dat gebeurt dan niet. Daar ben ik heel verbaasd over.

Mevrouw **Van Brenk**:



Ik snap het en ik zie uw begeestering. Alleen wil ik mevrouw Soffer nog vragen of zij een korte aanvulling heeft, voordat we doorgaan met mijn collega.

Mevrouw **Soffer**:

Ik kan de verbijstering wel even aanvullen vanuit een ander perspectief. Ik vertelde al dat de Jeugdwet heel moeizaam uitpakt voor jeugd met een beperking en hun ouders. Als ik dan kijk hoe wij al vier jaar lang, met zwartboeken, met meldingen, met vragen om een Kamerdebat over dit onderwerp, gewoon nog steeds niet op de agenda staan en de ene Zembla-uitzending na de andere uitzending na de andere uitzending... Echt jaren. Er is die reclame met die baard. Ik heb er echt een baard van hoe het op de een of andere manier niet lukt om dan met de Kamer en met... Ik bedoel, we zitten aan tafel met de ministers! Ik zit op alle ministeries en ik ben verbijsterd dat het op sommige van deze punten gewoon niet lukt om wat iedereen weet en waarvan iedereen buiten de vergaderorde om zegt «vreselijk hè?» omgezet te krijgen in een praktijk. Ik ben daar...

Mevrouw **Van Brenk**:

Mevrouw Soffer, u kaart het aan. Is het zo dat men misschien handelingsverlegen is? Of geeft u aanbevelingen? Soms zou je bijna zeggen: geef een pasklaar antwoord en dan zegt iedereen toch «hoera, het antwoord is er»?

Mevrouw **Soffer**:

Als we kijken naar de Participatiewet... Maar we hebben natuurlijk ook voorbeelden van het CBR, waar mensen met een ziekte of een beperking altijd op de stapel komen «moet gekeurd worden». Dat kost € 150 meer en waarschijnlijk heb je niet op tijd je verlenging binnen. Wij doen aanbeveling op aanbeveling, maar je ziet dat de opvolging daarvan op zich laat wachten. Misschien is het ook wel een beetje het politieke klimaat. We hebben een behoorlijk pragmatisch regeerakkoord met boodschappenlijstjes die worden afgehandeld. Voor de grotere, langere lijnen is weinig ruimte. Ik denk dat dit kabinet zich kenmerkt – wat mij betreft, hè, als het over onze onderwerpen gaat – door het bordje «don't make waves». Ja, we mogen iets met bootjes en roeien en gaten stoppen en we mogen ook best een bruggetje, maar het mag niet groots en meeslepend worden besproken. Ik heb heel erg het gevoel dat de problemen in de uitvoering uiteindelijk niet gaan over grootscheepse wet- en regelgeving, maar over ruimte maken om de menselijke maat terug te brengen in de uitvoering en brutaal te durven te zijn naar organisaties, gemeenten en instanties die die ruimte wegdrücken vanwege schaarste en new public management.

Mevrouw **Van Brenk**:

Dank u wel.

De **voorzitter**:

Dank u wel. Dan geef ik nu het woord aan Evert Jan Slootweg.

De heer **Slootweg**:

We zijn als commissie ook echt op zoek naar goede voorbeelden, zodat je die ook kunt delen. Jullie zijn betrokken bij heel veel uitvoeringsorganisaties. Mevrouw Soffer, kunt u voorbeelden geven van uitvoeringsorganisaties die duidelijk tonen dat ze een lerende organisatie zijn en die eerdere problemen hebben opgelost?

Mevrouw **Soffer**:

Nou, dat vind ik nog niet makkelijk. Wat er als eerste in mij opkomt als een organisatie die in ieder geval zeer hard werkt en actief bezig is om in verbinding te staan met de stakeholders en naar zichzelf te kijken, is het CIZ. Het CIZ heeft natuurlijk een beperkte taak, een beperktere taak dan voorheen.

De heer **Slootweg**:

Kunt u misschien even uitleggen wat CIZ precies is?

Mevrouw **Soffer**:

CIZ is het Centrum indicatiestelling zorg. Het CIZ regelt eigenlijk de toegang tot de Wet langdurige zorg en regelde voorheen de toegang tot de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten. Zij zijn eigenlijk niets anders gewend dan bij mensen in huis te kijken: wat is hier aan de hand, wat is hier nodig, wat is hier aan de orde en welke indicatie past hierbij voor de zorg en ondersteuning die mensen nodig hebben? Toen de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten omging naar de Wet langdurige zorg, zagen wij wel dat zij ook in een soort gewetensnood kwamen. Heel veel mensen pasten niet meer in de Wet langdurige zorg en werden de gemeenten in geknikkerd, waarvan ze dachten: o, mijn hemeltje. Maar ik vind het bij het CIZ mooi om te zien dat ze naar zichzelf kijken en dat ze van zichzelf, van elkaar en van ons type organisatie leren. Ook hebben ze nog een klein beetje brutaliteit over om, als ze echt vinden dat het knelt, te zeggen: wij moeten nu wet- en regelgeving uitvoeren die leidt tot zulke ongewenste effecten dat je het hier op z'n minst met elkaar over moet gaan hebben. Dat is wel iets waarvan ik denk dat het op een aantal andere plekken, bijvoorbeeld als je kijkt naar de WIA of de afschaffing van de Wajong, want ik noem dat gewoon afschaffen... Ik heb dit bijvoorbeeld een UWW weleens hardop verweten: «Jullie zitten iets uit te voeren. Je ziet de mensen allemaal van tafel op de grond kletteren en je zegt niet: dit vinden wij onaanvaardbaar.» Goede voorbeelden vinden wij organisaties die zeggen: wat we nu zitten te doen, vinden we zelf onaanvaardbaar.

De heer **Slootweg**:

U geeft aan dat ze dat willen bespreken. Hoe ziet u dat dan terug?

Mevrouw **Soffer**:

Dat zien we terug bij bijvoorbeeld een CIZ, maar er zijn ook wel gemeenten die die mate van reflectiviteit hebben.

De heer **Slootweg**:

Ik haak even aan bij het voorbeeld van CIZ dat u geeft. Wat heeft u dan gezien, behalve dat daar een cultuur is van «dit kan toch nooit de bedoeling zijn»?

Mevrouw **Soffer**:

Nou, dan wordt er gelobbyd. Wij worden erbij gehaald. We gaan met elkaar zitten en we proberen afspraken te maken over wat er beter kan. Of we proberen een andere plek te vinden voor een onderwerp dat niet meer past in het takenpakket van de uitvoerder, want dat gebeurt als de hekken worden verplaatst: dan valt er een stuk taak weg. In mijn ervaring is het CIZ er goed in om zo'n thema pas los te laten op het moment dat er ergens een plekje voor is.

De heer **Slootweg**:

Dus het aspect dat het CIZ in uw ogen zo bijzonder maakt, is dat men volhoudt en niet loslaat voordat het ook echt is veranderd?

Mevrouw **Soffer**:

Ja, en dat je er geen genoegen mee neemt dat iets niet meer jouw taak is en je ogen daar niet voor sluit.

De heer **Slootweg**:

Nog even terug naar mevrouw Asante. Ik zou u dezelfde vraag willen stellen. U zit iets meer op het terrein van de sociale zekerheid. Heeft u ook organisaties gezien die dat lerend vermogen tentoonspreiden? Ik hoor een diepe zucht.

Mevrouw **Asante**:

Ja, omdat ik het... Laat ik het gewoon zeggen zoals ik het heb gezien. Dat is misschien wel de simpelste manier. De twee instanties waarmee wij als Landelijke Cliëntenraad veel te maken hebben, zijn UWV en de Sociale Verzekeringsbank. Mijn ervaring is dat de Sociale Verzekeringsbank meer lerend vermogen toont dan UWV.

De heer **Slootweg**:

Kunt u onder woorden brengen waar dat verschil 'm in zit?

Mevrouw **Asante**:

Ja. Het verschil zit 'm in de mate – ik zeg daarbij dat dit afhankelijk is van wat ik zie en hoor – waarin een uitvoeringsorganisatie het gesprek aangaat met diens opdrachtgever over de consequenties van de uitvoering van bepaalde wetgeving voor cliënten en ook gewoon durft te zeggen «dit ga ik niet doen» of «dit kan ik niet doen». Ik merk dat dat vermogen bij de SVB groter is dan bij UWV. Als er iets speelt, is de boodschap van UWV richting de Landelijke Cliëntenraad: dan moet u maar bij mijn opdrachtgever zijn. Die kaderen het dus heel strak in: dit mag politiek niet en dit mag politiek wel. In de communicatie naar mij toe – nogmaals, ik weet niet wat ze buiten mijn zicht doen – word ik dus verwezen naar de politieke opdrachtgever.

De heer **Slootweg**:

En de Sociale Verzekeringsbank loopt dan met u mee, zal ik maar zeggen?

Mevrouw **Asante**:

Die loopt... Ja, ja. Ja.

De heer **Slootweg**:

Oké. Behalve dat u dat aan de organisatie... Kunt u dit met een voorbeeld van wet- en regelgeving nog wat duidelijker maken voor ons?

Mevrouw **Asante**:

Ja, dat kan ik zeker. Sinds ik voorzitter ben van de Landelijke Cliëntenraad zijn we al bezig met de individuele cliëntondersteuning, dus het bieden van individuele ondersteuning aan burgers zodat zij zitting kunnen nemen in cliëntenraden. Dat is al een twee jaar lang slepend dossier: wie moet dat betalen? Dan zit ik aan tafel met UWV en dan is de boodschap, die ik echt geloof, dat ze cliëntenparticipatie heel belangrijk vinden. Maar we zijn nog steeds bezig, al twee jaar lang, om het ook echt geregeld te krijgen.

De heer **Slootweg**:

Maar wel samen?

Mevrouw **Asante**:

Wat zegt u?

De heer **Slootweg**:

Maar wel samen met het UWV? Ik neem aan dat dit probleem nog niet is opgelost.

**Mevrouw Asante:**

Dit probleem is bijna opgelost. Ik heb het idee dat we er bijna zijn. Maar mijn ervaring is dat een uitvoeringsorganisatie ook gevoelig is voor politieke en maatschappelijke debatten. Als het vizier gericht is op een uitvoeringsorganisatie, zeker als het gaat om handhaving en het voorkómen van fraude en misbruik, leidt dat ertoe dat een uitvoeringsorganisatie in een kramp schiet. De focus ligt dus echt op het voorkómen van fraude en misbruik. Dat is natuurlijk terecht, want dat is een belangrijke pijler onder solidariteit. Het gaat om gemeenschapsgeld, waarmee op een goede manier moet worden omgegaan. Maar soms slaat het weleens door naar de andere kant.

**De heer Slootweg:**

Helder. Naast het punt van de lerende organisatie zijn we natuurlijk ook enorm op zoek naar verbeterpunten die u bent tegengekomen. Mag ik in eerste instantie u, mevrouw Asante, vragen wat er moet veranderen in de uitvoering om de problemen op te lossen die u bent tegengekomen?

**Mevrouw Asante:**

Het klinkt heel groots en meeslepend, maar het zou mij een lief ding waard zijn als in de uitvoering het cliëntbelang en het cliëntperspectief vooropstaan en leidend zouden zijn in alles wat een organisatie doet. Zij moeten het werk doen met de intentie om de burger op weg te helpen zonder angst om politiek op de vingers te worden getikt. Dus veel meer ruimte maken van de discretionaire bevoegdheid. Dat gebeurt te weinig. Dit gaat ook om het vermogen en wens om met burgers mee te denken en mee te bewegen in het vinden van oplossingen bij problemen. U zit hier, ik zit hier; iedereen in het hele veld is bezig voor de samenleving, voor onze burgers, maar in de praktijk komt dat niet altijd goed tot uiting. Wat vinden we dus belangrijker? Vinden we het belangrijk dat de burger mee kan doen en ondersteund en begeleid wordt om weer mee te kunnen doen? Of vinden we het in dit geval belangrijker dat zo veel mogelijk mensen bij de poort worden geweerd, omdat het allemaal natuurlijk wel weer heel veel geld kost en het budget er niet is of om wat voor reden dan ook? Dus dat zou ik echt graag als eerste willen zien: laten we het cliëntperspectief en het cliëntbelang boven alle organisatorische belangen stellen.

**De heer Slootweg:**

Kunt u concreet aangeven hoe een uitvoeringsorganisatie dat op een goede manier zou kunnen doen, bijvoorbeeld met een of twee voorbeelden?

**Mevrouw Asante:**

Ik denk dat je als uitvoeringsorganisatie de ruimte en de rek moet zoeken en de randen best wel mag opzoeken, daar waar dat nodig is voor de burger. Ik noem maar een voorbeeld. Ik noemde het net ook al: werk moet lonen. We willen natuurlijk dat zo veel mogelijk mensen die kunnen deelnemen aan het arbeidsproces, dat doen. Wij zien dat er met name bij langdurig werklozen vaak sprake is van opgestapelde problematiek, multiproblematiek. Je hebt een verslaving, je hebt schuldenproblemen, je hebt opvoedproblemen, je hebt gezondheidsproblemen. Kortom, er moet zo veel gebeuren bij de burger voordat hij of zij diens arbeidsmarktpositie versterkt ziet en inderdaad vol enthousiasme aan de tweeduizendste sollicitatiebrief kan gaan beginnen. Dan spreekt het toch voor zich dat we eerst zeggen: oké, laten we geld en budget uittrekken om iets te doen aan die gezondheidsproblemen, aan de armoede en aan de schulden- en opvoedproblemen? Je ziet dat het budget om langdurig werklozen te ondersteunen in de loop der jaren enorm is teruggeschoefd. Wat verwacht je dan van de burger? Wat wil je dan? Een tweede voorbeeld

betreft de wijze waarop UWV omgaat met individuele cliëntondersteuning. Het voorbeeld dat ik hiervoor reeds aanhaalde. UWV had het probleem kunnen oplossen door garant te staan voor de ondersteuning die burgers nodig hebben zonder verwijzing naar de WMO of verwijzing naar de Staatsecretaris die dan maar «een opdracht» moest verstrekken. Dan hadden we niet een langslpend conflict gehad.

De heer **Sloutweg**:

Mevrouw Soffer, mag ik dit ook aan u vragen? Wat moet er veranderen in de uitvoering om de problemen die u bent tegengekomen, op te lossen?

Mevrouw **Soffer**:

Het zou mij een lief ding waard zijn, om die uitdrukking maar te gebruiken, als uitvoeringsorganisaties op outcome werden gestuurd en niet op output. In die outcome zou veel meer ruimte moeten zijn voor de bedoeling en het bedoelde. Volgens mij wil iedereen dat ook. Bij die outcome zou je ook heel goed kunnen sturen op dingen waar we nu niet op sturen, namelijk: wil je nou uiteindelijk minder mensen in een bepaalde regeling hebben of wil je dat meer mensen een inkomen, een bestaanszekerheid, een kwaliteit van leven of een kwaliteit van zorg hebben of dat hun mobiliteit verbeterd is? Op het moment dat je daarop zou gaan afrekenen, krijg je volgens mij ook hele andere mechanismen. Ik wil het niet al te zeer economiseren, maar het denken in termen van maatschappelijke businesscases zou wel kunnen helpen. Als je een persoon met twee uur per dag begeleiding in staat kan stellen om de eigen kinderen op te voeden, een relatie overeind te houden, niet in de hypotheekschulden te komen en een baan te hebben, en hij met een kleine aanvulling misschien nog wat schulden op kan lossen, waarna hij drie jaar later uit de problemen is... Als de outcome is «hoe is iemand er drie jaar later aan toe» en je stuurt daarop en beloont organisaties daar ook voor, krijg je een heel ander model dan als je de toegang dichtschoeft en zegt: nou, het gaat hartstikke goed hoor, want we zijn van 10.000 naar 3.000 mensen met een ondersteuningsvraag gegaan! Die ondersteuningsvragen verdwijnen namelijk niet. Het probleem is dat ze als je ze wegdrukt, net als wanneer je ze onder water duwt, vele malen erger en vele malen duurder worden.

De heer **Sloutweg**:

Welke partijen kunnen daar een bijdrage aan leveren?

Mevrouw **Soffer**:

Het interessante is dat organisaties van mensen met een beperking, ervaringsdeskundigen, cliëntenorganisaties, bewonersorganisaties, huurorganisaties, gemeentelijke platforms en oudernetwerken daar een ontzettend goede rol in kunnen spelen. Maar je ziet dat die afgelopen tien jaar heel erg uit positie zijn geraakt. Zeker met de decentralisaties krijgen heel veel van die organisaties ook geen geld meer, terwijl die cliëntenorganisaties eigenlijk hartstikke belangrijk zijn. Cliëntenorganisaties kunnen ontzettend helpen om het vraagstuk daar te houden waar het over ging, namelijk burgers met een vraag. Ik denk ook dat professionals er een hele belangrijke rol in kunnen spelen. Als ik op een of ander congres – er zijn nu geen congressen meer – ga roepen dat de burger centraal staat, dan zijn de professionals altijd de eersten die heel boos worden en zeggen: ja, maar denk je dan dat ik daar niet mee bezig ben? Die zien ook heel goed wat er speelt. Eigenlijk zou ik er heel erg voor pleiten om ongeveer een derde van alle budgettaire ruimte die je hebt, vrij te maken voor een burger, een inwoner, een cliënt, een persoon met een hulpvraag en een professional om samen tot een oplossing te komen en er ook samen verantwoordelijkheid voor te nemen of dat lukt. Heel vaak zijn de oplossingen van burgers zelf veel slimmer, bruikbaar en

goedkoper dan dat wat de uitvoeringsorganisaties aan algoritmen op de plank hebben liggen.

De heer **Slootweg**:

Wat is er nodig om de organisaties die u schetst, weer in positie te brengen? Wat is daarvoor dan nodig? Is dat dan... Nou ja, laat ik het eerst maar even open vragen. Wat is ervoor nodig om die partijen in eerste instantie weer in positie te brengen?

Mevrouw **Soffer**:

Het zou al heel erg helpen... Je ziet in de medische zorg dat patiëntinbreng wettelijk geborgd is. Er mag gewoon geen handreiking of richtlijn worden gemaakt zonder dat de patiëntenorganisaties daar een onderdeel van zijn. Feitelijk zou je die borging op allerlei plekken wettelijk kunnen maken, maar als het wel wettelijk is maar niet in de cultuur zit, helpt dat ook niet. Uiteindelijk denk ik dat je door outcome weer belangrijker te maken en organisaties in staat te stellen hun eigen netwerken te maken met wie ze die outcome kunnen realiseren, daadwerkelijk ruimte maakt voor de praktijk en de systeem- en beleidswereld daar dienstbaar aan laat zijn in plaats van sturend.

De heer **Slootweg**:

En wat denkt u dat de professional, die u ook noemt, nodig heeft? Ondanks dat er misschien geen congressen meer zijn om elkaar te ontmoeten, heeft u ongetwijfeld al wel ervaring opgedaan met wat die professional nodig heeft.

Mevrouw **Soffer**:

Eigenlijk zeg ik altijd: de professionals zouden op het moment dat het knelt – ik moet iets doen wat mij pijn doet of waarvoor ik me schaam als ik er op een verjaardag over moet vertellen – ruimte moeten hebben om daar de held mee te worden in plaats van de sukkel. Nu zie je heel vaak dat iemand die zegt «ja, maar dit is heel erg; ik durf dit eigenlijk niet nog langer», uit de organisatie valt, want als het je niet bevalt, dan ben je maar weg. Eigenlijk zou je ruimte moeten maken, want het zijn de belangrijkste mensen die zeggen: dit uitvoeren doet mij pijn. Dan is er echt iets aan de hand.

De heer **Slootweg**:

Mevrouw Asante, herkent u dat zowel de professional als de cliëntenorganisatie in positie moet worden gebracht? Ziet u ook het meeste heil in een wettelijke borg?

Mevrouw **Asante**:

Waar ik heel veel heil in zie, is dat organisaties de ruimte krijgen om het zelfreinigend vermogen te vergroten. Ik zal dat verduidelijken. Als je bijvoorbeeld kijkt hoe klanttevredenheid bij uitvoeringsorganisaties wordt gemeten, dan is het toch vaak de organisatie die beoordeelt of de klant tevreden is. Dat is dus een beetje WC-Eend dat zegt dat WC-Eend heel goed is. Ik zou willen adviseren om de klanttevredenheid te laten meten los van de organisatie die de dienstverlening uitvoert. Dat is één. Ten tweede is het nodig dat we als overheid onze eigen kritiek op datgene wat we doen, beter organiseren, waarborgen en toegankelijk en betaalbaar maken. Dat heeft eigenlijk te maken met de toegang tot het recht. Als een burger in de knel komt, wat is dan nog diens toegang om zijn recht te behalen? In de loop der jaren is dat ook afgeknepen. U zult natuurlijk ook gehoord hebben van de discussie rondom de sociale advocatuur. Die heeft daar alles mee te maken. Kortom, de samenleving wordt gecompliceerder, we worden bureaucratischer, we zien dat laaggeletterdheid toeneemt en we zien dat armoede toeneemt. Maar we zien ook dat daar

waar het misgaat, de weg naar het recht voor de burger steeds meer wordt afgeknepen. Als je niet uitkijkt, beland je dus in een situatie waarin organisaties niet meer het vermogen hebben om zichzelf te corrigeren. Ik vind dat een hele gevaarlijke wending.

De heer **Slootweg**:

Ten slotte wil ik nog even ingaan op de rol van de Tweede Kamer. Welk advies geeft u eigenlijk aan de Tweede Kamer om de betrokkenheid bij de uitvoeringsorganisaties te verstevigen en te verbeteren?

Mevrouw **Asante**:

Poeh, jeetje. De commissie-Donner heeft het al gezegd in het onderzoek naar de toeslagenaffaire. De politieke relevantie en de politieke rol, vooral als het gaat om fraudezaken en als het misgaat... Ik denk dat de politiek daarin echt een eigen verantwoordelijkheid te nemen heeft. Natuurlijk is het, nogmaals, heel belangrijk dat we erop toezien dat de middelen en voorzieningen die we hebben, terecht komen bij de mensen die ze het hardst nodig hebben, maar we hebben ook gezien dat we daarin kunnen doorslaan, waardoor organisaties heel erg bang worden om fouten te maken. Organisaties zijn net mensen: daar waar ze bang zijn om fouten te maken, gaan ze eigenlijk nog meer fouten maken en kunnen ze niet meer leren. Ik zou dus richting de politiek willen zeggen: houd de balans in de gaten tussen de menselijke maat en het bestrijden van fraude en misbruik. Kijk daarbij ook heel kritisch naar uw eigen rol en doordenk ook welk gevolg uw handelen kan hebben voor een uitvoeringsorganisatie.

De heer **Slootweg**:

Mevrouw Soffer, mag ik tot slot die vraag ook aan u stellen?

Mevrouw **Soffer**:

Ik verheugde mij eigenlijk al op die vraag! Ja, Tweede Kamer en regering. Als ik kijk naar mensen met een beperking of een chronische ziekte en het aantal dossiers dat hen aangaat, alsmede het aantal uitvoeringsorganisaties, loketten, verantwoordingssystematieken en beleidsregels dat daarachter weg komt, dan vind ik niets een scherper voorbeeld van waarom dat niet werkt, dan het gegeven dat ik bij een beetje gemiddelde partij met zeven woordvoerders moet praten om het over mensen met een beperking te kunnen hebben. Als wij vragen om een debat over de positie van mensen met een beperking, dan wordt het debat of uitgesteld of heel smal gemaakt. Dan mag het alleen gaan over zorg, want mensen met een beperking zitten in de zorgwetten. Bij bepaalde doelgroepen, zoals sociaal kwetsbare groepen en mensen met een beperking, mensen die dus meer dan anderen van een overheid afhankelijk zijn, moet je als Kamer eigenlijk ontzettend achter de oren krabben. Die zeven woordvoerders – bij grote partijen zijn het er dan zeven – hebben vaak geen idee wat er op het onderwijsdossier speelt, of op het arbeidsdossier, of op het belastingdossier, of op het vervoersdossier of op het zorgdossier. Eigenlijk heb je dus ook integraliteit nodig in je eigen partij en in je eigen gelederen om naar bepaalde groepen, die zo afhankelijk zijn van de overheid, te kunnen kijken. Je kunt wel iets sleutelen aan de Participatiewet of aan de zorgtoeslag, maar aan de andere kant valt die groep over de rand. Alleen al binnen partijen en binnen de Kamer zien we dat die integrale, langjarige, diepere visie nauwelijks aan de orde komt, in tijden van corona überhaupt al niet. Het zou enorm helpen om dat wel te doen. Al zeg je maar: «We gaan twee keer per jaar bepaalde groepen centraal stellen. Dan willen we alle woordvoerders erbij hebben. Dan gaan we eens even een ronde doen en kijken hoe de systeemwereld, de beleidsuitvoering, de uitvoeringsorganisaties en de leefwereld het op dit moment met elkaar doen en of wij als Kamer daar iets in te doen hebben, iets in bij te stellen hebben.» Dat vind ik eigenlijk ook wel de taak. Je kunt niet van de

commissie VWS verwachten dat ze al die zeven dossiers waar wij mee te maken hebben, er nog effe bij doen. Dat kan niet.

De heer **Slootweg**:

Dank je wel voor jullie antwoorden.

De **voorzitter**:

Dank. Dan geef ik nu nog het woord aan mevrouw Özütok.

Mevrouw **Özütok**:

Ik heb twee vragen. Mijn eerste vraag is aan mevrouw Asante. In het gesprek gaf u eerder aan dat u door een uitvoeringsorganisatie, in dit voorbeeld het UWV, ook weleens werd verwezen naar de opdrachtgever. Heeft u daar weleens gebruik van gemaakt? Hoe reageert het departement dan op dit soort dingen? Zou u ons daarin willen meenemen?

Mevrouw **Asante**:

Ja, natuurlijk. Het begint bij de constatering die ik ook wil doen, namelijk dat er hele korte lijnen zijn tussen de Landelijke Cliëntenraad en het departement, zowel op bestuurlijk niveau als op ambtelijk niveau. Ik heb dan dus ook wel de vrijheid – of die neem ik – om meteen terug te koppelen. Dan zeg ik: ik ben met UWV in gesprek geweest en die zegt eigenlijk dat u de knoop moet doorhakken, dus hakt u maar de knoop door. Dat gebeurt dan wel, alleen duurt het zo lang voordat er uiteindelijk een compromis of een oplossing ligt.

Mevrouw **Özütok**:

Kunt u aangeven hoelang dat ongeveer duurt?

Mevrouw **Asante**:

Als het gaat om de individuele cliëntondersteuning duurt dat al twee jaar. «Ja, we vinden het belangrijk. Ja, we gaan er wat aan doen. Ja, we gaan de knopen doorhakken.» Maar we zijn al twee jaar bezig.

Mevrouw **Özütok**:

Helder, dank u wel. Mijn laatste vraag is aan mevrouw Soffer. U heeft in het gesprek aangegeven dat uitvoeringsorganisaties zelf steeds politieker worden en daardoor bijna niet meer zo betrouwbaar worden. Wat kunnen wij als Kamer doen om dat te verhelpen? Welke oplossing zou u voor ogen hebben?

Mevrouw **Soffer**:

Als er een pilletje was, zou ik er een pilletje in stoppen! Ik denk dat het heel belangrijk is dat in de uitvoering politieke visie en schaarste van middelen, elkaar versterkend, ertoe leiden dat er wordt gestuurd op «zoveel toegang», «zoveel wel», «zoveel niet», «zo veel kleine», «zo veel korte», «minder lange ondersteuning» en «minder intensieve ondersteuning». Dat werkt op elkaar in. Eigenlijk kan ik me heel goed voorstellen dat het zou helpen wanneer de politiek de gewenste uitkomst van het beleid als opdracht meegeeft. De uitkomst moet dus niet zijn: we gaan van 15.000 Wajongers naar 2.000 Wajongers per jaar. De uitkomst moet zijn: we gaan proberen om een deel van de Wajongpopulatie naar werk te helpen. Lukt dat niet, dan moet er een bestaansgrond voor hen zijn. Als je dat meegeeft aan een uitvoeringsorganisatie, krijg je natuurlijk een heel ander plaatje dan als je zegt: we gaan van 15.000 naar 2.000. Eigenlijk moet de Kamer dus weer die maatschappelijke opgave meegeven aan de uitvoeringsorganisatie en dan de ruimte laten aan het maatschappelijke spel en het maatschappelijke veld om dat samen te doen. Dat lijkt me een... Ja.



Mevrouw **Özütok**:  
Helder. Dank u wel.

De **voorzitter**:  
Dank voor uw komst en dank voor uw tijd en uw antwoorden. Die gaan we zeker benutten voor ons rapport. Dank u wel.

Sluiting 15.29 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 26 oktober 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord wordt:

- De heer Putters.

Aanvang: 16.00 uur

**Voorzitter: Özütok**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Bosman, Van Brenk, Groothuizen, Kerstens, Laçin, en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Goedemiddag. Aan de orde is de openbare zitting met meneer Putters. U bent directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau. Van harte welkom.

**De heer Putters:**

Dank u wel.

**De voorzitter:**

Wie zijn wij? Wij zijn de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties. Ik heet u ook namens mijn collega's welkom. Mijn naam is Nevin Özütok. Ik ben de ondervoorzitter van de commissie. Naast mij zitten André Bosman en Cem Laçin, die zo zullen starten met het stellen van vragen aan u. De heer Maarten Groothuizen zal enkele afsluitende vragen stellen aan het eind van deze bijeenkomst. De overige drie leden van de commissie ziet u aan uw linkerkant. Zij zijn toevoerder bij dit gesprek. Wij zijn op zoek naar de problemen bij uitvoeringsorganisaties en de knelpunten die daar spelen als het gaat om contacten met de burger. Wij zijn bezig om te ontdekken wat nou de patronen zijn bij verschillende uitvoeringsorganisaties. Wij weten dat heel veel dingen goed gaan, maar soms gaat het goed mis. Wanneer het goed misgaat, heeft dat grote consequenties voor de mensen die het betreft. Mensen vallen tussen wal en schip of ze worden van het kastje naar de muur gestuurd. Wij willen als commissie graag weten waardoor dat komt, zodat we beter zicht hebben op wat er misgaat en wat er beter kan. We spreken tijdens ons onderzoek met heel veel mensen, met de hele keten eigenlijk, zo kunt u zich voorstellen, van werkvloer tot belangenorganisaties van burgers, maar ook met medewerkers van uitvoeringsorganisaties zoals de Belastingdienst, CBR en UWV, tot ambtenaren van ministeries, Kamerleden zelf en ook wetenschappers en onderzoekers. Op deze manier willen we heel veel informatie verzamelen, zodat we als commissie aanbevelingen kunnen doen waardoor we deze situatie met betrekking tot de uitvoeringsorganisaties kunnen verbeteren. Wij willen u daarom vandaag in deze hoorzitting in de gelegenheid stellen om uw kennis en informatie met ons te delen, zodat wij die kunnen meenemen in onze aanbevelingen. Ik wil u graag vragen om uzelf kort voor te stellen, zodat we iets meer informatie over u hebben. Gaat uw gang.

**De heer Putters:**

Dank u wel en dank voor de uitnodiging om de inzichten van het Sociaal en Cultureel Planbureau met u te delen. Mijn naam is Kim Putters. Ik ben sinds 2013 directeur van het SCP. Wij onderzoeken op heel veel levensdo-  
meinen van burgers hoe het met ze gaat, maar ook wat er gebeurt in hun contacten met de overheid en waar ze tegen aanlopen. Ik denk dus dat het

gesprek met mij vooral vanuit het perspectief van de burger zal zijn. Dat is wat het SCP vaak voor het voetlicht brengt. Ik zal mijn best doen om u daarin mee te nemen. Wij doen veel onderzoeken in het sociaaldomein-gebied, dus u moet maar aangeven waarover u wilt spreken. We hebben daar verschillende wetsevaluaties in gedaan, ook in het onderwijs. Dat zijn zo'n beetje de sectoren van de verzorgingsstaat waarin het SCP veel onderzoek heeft gedaan.

**De voorzitter:**

Dank u wel. Dan geef ik nu het woord aan mijn collega Cem Laçin.

**De heer Laçin:**

Dank u wel. Goed dat u er bent. Zoals u net in uw inleiding aangaf, doet het SCP veel onderzoek naar het contact tussen burger en overheid en naar de knelpunten die daarin voorkomen. Wij zijn ook heel erg benieuwd naar de verhouding tussen burger en overheid en de verwachtingen die er over en weer zijn. De menselijke maat speelt een belangrijke rol in ons onderzoek. De burger komt op vele momenten en in vele hoedanigheden in contact met de overheid. Ik zou als eerste een brede vraag aan u willen stellen. Wat betekent voor u, vanuit uw gedachte, vanuit het SCP, de menselijke maat? Kunt u dat wellicht kort toelichten?

**De heer Putters:**

Vanuit het SCP hanteren we heel vaak een benadering van hulpbronnen. Wat hebben mensen nou tot hun beschikking om in de samenleving hun weg te vinden, staande te blijven of om hun leven te leven? Dan moet je denken aan het economisch kapitaal – dus dat is je geld, inkomen en vermogen – en de netwerken die je hebt om af en toe op terug te vallen als het tegenzit door ziekte of een beperking. Maar dat is ook of je in- en uitgesloten wordt, erbij hoort – dat noemen we dan het «cultureel kapitaal» – en je gezondheid. Dat is het perspectief waarmee wij heel vaak naar burgers kijken. De menselijke maat is dan... Nou ja, niet dat wij nu daar een definitie van hanteren, maar als ik het vanuit de hulpbronnen zou zien: dat mensen hun leven in Nederland kunnen leven zo goed als dat kan en dat ze, daar waar ze een gebrek ervaren, terecht kunnen bij anderen – dat kunnen hun naasten zijn, maar soms ook de overheid – voor hulp en ondersteuning. Dat op een manier invullen die inlevend is, is denk ik onderdeel van de menselijke maat. Dat geldt al tussen burgers als ze elkaar helpen, bijvoorbeeld in de mantelzorg, maar het geldt ook aan een loket van de overheid. De vraag is of je begrepen wordt, of de ene kant van de tafel zich kan inleven in de situatie aan de andere kant van de tafel. Dat hoort daar denk ik wel bij. Menselijke maat, empathie, is denk ik belangrijk om het goede gesprek te krijgen over de hulpbronnen die mensen nodig hebben om in de samenleving hun weg te vinden. Dat noem ik de «menselijke maat» bij publieke voorzieningen.

**De heer Laçin:**

Dat begrijp ik heel goed. Empathie, inlevingsvermogen, kijken wat de burger wel of niet tot zijn of haar beschikking heeft. Kijkt het SCP daarbij ook naar het doenvermogen van de burger: wat kan de burger zelf, wat kunnen we verwachten van de burger? Is dat voor het SCP ook een criterium waarnaar gekeken wordt? En zo ja, hoe wordt dat dan meegenomen?

**De heer Putters:**

Ja, zeker. Wat wij proberen te doen, is de hulpbronnen die ik net noemde in te schatten voor verschillende groepen in de samenleving. U kunt zich voorstellen dat er groepen zijn die heel veel van al die hulpbronnen hebben, van inkomen tot netwerk en opleiding. Die kunnen heel goed zelf hun weg vinden. En er zijn groepen die dat minder hebben. Wij proberen

dat te gebruiken om in te schatten waar mensen een gebrek ervaren en of ze daar hulp bij nodig hebben. Als ik naar beleid en wetgeving kijk – maar goed, daar komt u misschien zo op – dan is de grote uitdaging om niet te snel van de doorsneeburger uit te gaan, omdat die eigenlijk niet echt bestaat. Dus een gemiddelde... Er is, denk ik, niet echt een gemiddeld mens. De een heeft wat meer van het een, de ander wat meer van het ander. De vraag is wat je er zelf aan kunt doen en wat de overheid soms kan doen om te helpen, omdat er nou eenmaal echt heel veel grote verschillen zijn tussen typen burgers.

**De heer Laçin:**

Klopt. Een gemiddelde burger is er inderdaad niet. Dat werd vanochtend in ons gesprek met de Nationale ombudsman ook belicht. Hij had het over de 80/20-samenleving: 80% van de mensen kan er heel goed uitkomen met de systemen en kan goed zijn weg vinden met standaardsystemen. Maar 20% heeft meer nodig. Die komt er niet direct uit met die systemen en past niet binnen die systemen en wat daar eigenlijk voor nodig is. Als we die verdeling aanhouden en ons vooral richten op die 20%, wat mag de overheid dan wel en niet van die burgers verwachten, vindt u?

**De heer Putters:**

Die getallen komen overeen met onze inzichten, dus als ik dezelfde benadering hanteer die ik daarnet schetste, dan zie je inderdaad dat zo'n 75% tot 80% van de mensen in ons land een redelijke mate van hulpbronnen heeft, van opleiding tot inkomen, maar dat zo'n 25% tot 30% daarbij achterblijft. Dat zit 'm dan in problemen rond werk, de positie op de arbeidsmarkt die bijvoorbeeld niet gunstig is, gezondheidsproblemen en beperkingen. Het kan er ook mee te maken hebben dat mensen gediscrimineerd of uitgesloten worden. Bij die 30% zien wij een variatie aan problemen die mensen ervaren in de samenleving. Die zijn heel verschillend. Uw vraag is wat de overheid zou moeten doen. Om die vraag te beantwoorden: dat is van een paar dingen afhankelijk. Aan de ene kant is het de door u en uw voorgangers vastgestelde wet- en regelgeving in ons land, tot en met onze Grondwet en mensenrechtenverdragen aan toe. We hebben daarin een aantal ankerpunten waaruit je kunt halen waar mensen recht op hebben of wat een fatsoenlijk bestaan is in ons land. De overheid draagt natuurlijk zorg voor het uitvoeren van die wetten en het borgen van de normen die daaruit komen.

*(vervolg)* **De heer Putters:**

Maar de overheid is natuurlijk niet de enige partij. Als het bijvoorbeeld om werk gaat, gaat het ook over het bedrijfsleven en werkgevers, over de afspraken die zij maken over werk voor mensen met beperkingen, om maar een voorbeeld te noemen. Uiteindelijk hebben mensen natuurlijk ook zelf een verantwoordelijkheid om zich te ontwikkelen in opleiding of vaardigheden. Het is dus een wat ingewikkelde vraag om zomaar te beantwoorden en te zeggen wat de overheid precies moet doen, maar ik vind dat het ankerpunt is – althans, zo zouden wij daar in ons onderzoek naar kijken – dat het parlement een aantal ankerpunten in wetgeving heeft vastgelegd die leiden naar een aantal normen voor goed werk, een goed leven, gezondheidszorg en dergelijke.

**De heer Laçin:**

Dat begrijp ik. De vraag die ik probeerde te stellen is niet per se wat de overheid moet verwachten van de mensen, maar wat we kunnen verwachten van die 20% tot 25% die tekortkomt. Als we kijken naar het doenvermogen en als we ook kijken naar de trend van een krimpende overheid en steeds meer digitalisering, wat zouden we daarin dan kunnen verwachten van de burger? En misschien de vraag meteen erachteraan: wat kan die burger dan eigenlijk van de overheid verwachten?

De heer **Putters**:

Ja, ik begrijp uw vraag. Een belangrijke conclusie uit onze wetsevaluaties in het sociaal domein is dat de verwachtingen ten aanzien van de zelfredzaamheid van mensen wel heel hoog liggen. Dat is omdat in de 20% tot 30% van de mensen die af en toe, of wat vaker een beroep moet doen op hulp of ondersteuning, juist de meest kwetsbare groep in onze samenleving zit. Dat is de groep die ook vaak de minste sociale netwerken heeft om op terug te vallen en die de minste mogelijkheden heeft om zichzelf te ontwikkelen. Het is ook de groep – misschien is dat vanmorgen ook al voorbijgekomen – die het minst makkelijk de weg weet te vinden naar bezwaar- en beroepregelingen als hun bijvoorbeeld geen recht wordt gedaan. Precies die groep blijft achter op het punt van zelfredzaamheid. Heel veel van de wet- en regelgeving is gebaseerd op het vergroten van zelfredzaamheid. Dat is bij de groep waar u op duidt niet altijd realistisch. Het is ook niet altijd het beste. Een voorbeeld: bij sommige groepen ouderen, met veel beperkingen, is langer thuis wonen niet het beste. De kans dat zij in crisissituaties terecht komen en dat dan uiteindelijk meer hulp nodig is, is vrij groot. Bij die groep is het dus niet altijd het beste om de doelstelling van langer thuis en zelfredzaam zijn zo lang mogelijk vol te houden. Zo kun je ook voorbeelden geven voor mensen met beperkingen. Ik denk dat de aanname dat zelfredzaamheid, die wel bij het hele verhaal over de participatiesamenleving paste... Eigenlijk heeft de verzorgingsstaat in de afgelopen 20 jaar tot 30 jaar een ontwikkeling doorgemaakt van een wat meer beschermende wet- en regelgeving naar meer activerende wet- en regelgeving, dus zorgen dat mensen zichzelf verder ontwikkelen en met een beetje hulp van de overheid zelf verder weten te komen. Dat laatste is niet voor iedereen in die 20% tot 30% haalbaar en realistisch.

De heer **Laçin**:

Het gesprek dat we hiervoor hebben gevoerd, was met leder(in) en de Landelijke Cliëntenraad. Toen is de steeds beperktere toegang tot bijvoorbeeld de sociale advocatuur ook aan de orde gekomen. De vraag die op dit punt nog bij mij speelt, is hoe de overheid zich zou moeten opstellen tegenover de burger in deze zin. U bent al zeven jaar directeur van het SCP. Welke verandering heeft u gezien in de bejegening van de burger vanuit de overheid? Hoe zou die beter kunnen?

De heer **Putters**:

Ik denk dat het allereerst begint bij een bewuste invulling van hoe je naar burgers kijkt. In de verschillende wetgeving die in de loop der jaren voorbij is gekomen, zie je dat soms het perspectief van het helpen van kwetsbare mensen heel erg centraal staat, maar dat bij andere regel- of wetgeving heel erg het voorkomen van fraude centraal staat. Daar zit een stukje wantrouwen naar diezelfde burger achter. Beide zijn waar. Er vindt fraude plaats en er zijn ook heel veel mensen die hulp nodig hebben. Maar op het moment dat de wet- en regelgeving steeds van perspectief op de burger switcht, weet de kwetsbare burger, die misschien door de bomen het bos van de wet- en regelgeving niet meer ziet en niet precies weet waar hij moet zijn om hulp of cliëntenondersteuning te krijgen, zijn weg daarin niet meer te vinden. Terwijl: vanuit het perspectief «we willen fraude voorkomen» is het begrijpelijk dat je wat meer regels en verantwoording vraagt van mensen. Het begint dus bij: ons goed realiseren dat er verschillende perspectieven op de burger zijn die aanleiding kunnen zijn tot wetgeving, maar dat er voor de praktijk wel een werkbare situatie moet zijn. Dus ik denk dat je in de wetgeving voor bijvoorbeeld het sociaal domein – het feit dat je daar aan de keukentafel integraal wil kijken naar wat een cliënt nodig heeft – als overheid de ruimte moet geven aan instellingen en professionals en gemeenten om dat goed te doen, om echt goed in te schatten wat iemand nodig heeft, of er een risico is op het overtreden van regels en of er een netwerk is. Dat die ruimte goed

geregeld is, lijkt mij belangrijk. Dat is iets anders dan dat je in de wetgeving iedere misstap en iedere stap die gezet moet worden, zou moeten regelen en controleren. Dus ik denk: bewustzijn over de rol die burgers in verschillende situaties hebben en ook het belang van integraal kijken in de praktijk.

De heer **Laçin**:

U maakt in uw antwoord ook het bruggetje naar de praktijk. Naast de wetgever spelen daarin de professionals die aan de slag zijn in de uitvoeringsorganisaties waar wij vooral naar kijken, een hele belangrijke rol. Wij proberen ook meer inzicht te krijgen in wat er verbeterd zou kunnen worden in de vertaling van beleid naar uitvoering. Wat vindt u van de rol die de professionals in de uitvoeringsorganisaties nu hebben als het gaat om ruimte, perspectief?

De heer **Putters**:

Zal ik antwoord geven? U vroeg mij daarnet ook nog even: wat mag de burger van de overheid verwachten? Mag ik die nog heel even beantwoorden?

De heer **Laçin**:

Zeker.

De heer **Putters**:

Ik heb daar namelijk ook vanuit onze onderzoeksgegevens nog een reflectie op. Eigenlijk heeft de burger die vraag aan u. Ik zie steeds duidelijker dat mensen niet zo goed weten wat ze van de overheid kunnen verwachten, dus waar ze precies voor aan kunnen kloppen en hoe dat met de complexe wet- en regelgeving zit. Het is heel lastig om door de bomen het bos te zien. Als het gaat om werk, ziet het er heel anders uit dan als het gaat om zorg, terwijl het voor mensen in hun dagelijks leven gewoon heel veel met elkaar te maken heeft. Ik vind het dus een hele belangrijke vraag. Ik denk dat heel veel burgers daar ook mee zitten. Wat sociale bescherming is, is niet altijd meer even duidelijk. Deels is dat inherent aan decentraliseren, want ook in de tijd dat de decentralisatiewetten door het parlement gingen, wist iedereen dat er verschillen tussen gemeenten zouden komen. Maar iets anders is of je met elkaar een gesprek hebt over wat in ieder geval een sociale basis is of wat integraal werken in de praktijk betekent, dus waar mensen een beroep op kunnen doen als ze zeggen: wacht eens even, er is bij mij meer aan de hand dan alleen maar die baan, want het is ook dit, en is daar een gepaste hulpvoorziening voor? Het is, denk ik, heel belangrijk dat burgers ervan op aan kunnen dat dat serieus genomen wordt. Dat gevoel hebben ze niet altijd.

De heer **Laçin**:

Dat brengt me op een vervolgvraag. Dan parkeren we even de vraag die ik net stelde; daar komen we zo op. U heeft het ook over multiproblematiek. Een burger die verschillende problemen heeft, klopt vaak als eerste aan bij een gemeente, bij een loket, maar ook weleens bij de landelijke overheid. Hoe zou de dienstverlening of de hulpvraag van mensen met multiproblematiek verbeterd kunnen worden?

De heer **Putters**:

Dat haakt natuurlijk ook aan de vraag over de professionals en de samenwerking in de praktijk. Daar spelen verschillende vraagstukken. Ik vind uw vraag eigenlijk heel erg lastig om te beantwoorden, want het heeft te maken met informatievoorziening en bijvoorbeeld ICT-systemen. Maar die gaan niet alle oplossingen bieden. We weten dat ICT in heel veel situaties dat niet biedt, maar dat is wel onderdeel daarvan. Het gaat in de voorbeelden die ik noem, van de wijkteams bijvoorbeeld, over hoe

professionals hun werk kunnen doen en kunnen samenwerken, maar ook of ze bereid zijn om van elkaar te leren en soms net even iets te laten wat ze in hun opleiding misschien wel geleerd hebben. Dus ook dat is belangrijk. Het gaat erom dat burgers ook eerlijk zijn, dus dat er een veilige situatie aan de keukentafel is. Ik denk dat we ons lang niet altijd realiseren dat er aan zo'n keukentafel letterlijk machtsverschillen zijn. Er zit iemand die heel afhankelijk kan zijn en die verschillende voorzieningen nodig heeft. Dan is eigenlijk nodig dat daar een eerlijk verhaal over plaatsvindt. Maar ja, als je daar in je eentje zit en er ook mensen zitten die geld en middelen verdelen, dan is dat best een ongelijke situatie. Dat is waarom u in de wetgeving geregeld hebt dat mensen in de Wmo en de langdurige zorg recht hebben op cliëntondersteuning aan de keukentafel. Die is er soms wel, maar wordt niet altijd gebruikt. In onze evaluatie kwamen we erachter dat heel veel mensen dat niet weten en dat ook heel veel verwijzers het niet weten of er geen gebruik van maken. Er zijn, kortom, verschillende bouwsteentjes om dat goed te laten lopen. Eigenlijk moeten ze allemaal op orde zijn. Het vraagt iets van de burger, maar ook van de professionals en ook van de informatiesystemen van de overheid. Daarmee heb ik niet een makkelijk antwoord, maar dat is wel, denk ik, het reële verhaal op dit moment.

**De heer Laçin:**

Ik denk dat het antwoord op de vragen die wij stellen niet vaak makkelijk is. U benoemt de ruimte voor de professional. Die is er vaak of soms wel, maar wordt niet altijd benut bij het leveren van maatwerk, de menselijke maat, aan burgers. Waar kan het volgens u aan liggen dat de ruimte die er wel is, niet gepakt wordt door de professional?

**De heer Putters:**

Zeker bij de multiprobleemsituaties merk je dat overigens goed, omdat professionals daarin bijvoorbeeld te maken hebben met soms verschillende verantwoordingssystemen en verschillende organisaties waarmee ze afspraken moeten maken. Dat is niet altijd even makkelijk op elkaar af te stemmen. Dat is één deel van het verhaal. Maar het is ook zo dat in de afgelopen jaren, om het voorbeeld van wijkteams te noemen, mensen natuurlijk ook hebben moeten wennen aan een andere manier van werken. Het is niet zo dat je van de ene op de andere dag op een andere manier cliënten gaat bespreken en soms iets net even anders gaat doen dan je altijd deed. Dat is een leerproces. Dat is ook iets wat je met elkaar opbouwt. Soms zit het in de manier van werken zelf, maar ik denk dat het heel vaak zit in verantwoordingsmechanismen richting de verzekeraar, de gemeente en de eigen beroepsgroep. Dat vraagt gewoon heel veel van professionals en dat gaat af van de aandacht die ze voor cliënten kunnen hebben.

**De heer Laçin:**

Als u kijkt naar de ruimte voor een professional zoals ik net heb benoemd en als het gaat om de landelijke uitvoeringsorganisaties waar wij ons voornamelijk op richten, ziet u dan verschillen met de lokale uitvoering of ziet u vooral gelijkenis? Kunt u ook uw licht laten schijnen over de landelijke uitvoeringsorganisaties? Wat kunt u daarover zeggen?

**De heer Putters:**

Het is wel zo dat het op onderdelen wat lastig is voor mij om dat op basis van SCP-onderzoek te doen. We blijven heel vaak dicht bij burgers. Het zijn dingen die heel direct in hun omgeving zitten. Bijvoorbeeld de Belastingdienst et cetera: dat zijn onderwerpen die bij ons minder aan bod komen, maar wat we wel zien, is dat een zeker... Kijk, aan de ene kant doen ook de landelijke organisaties een groot beroep en een toenemend beroep op de verantwoordelijkheid van mensen zelf. Wij noemen dat in

ons onderzoek vaak de «responsabiliteit». Die wordt centraal gesteld in de wetgeving. Men moet een verantwoordelijk burger zijn. Overigens, over wat daaronder wordt verstaan, kunnen mensen in de samenleving van mening verschillen. Wat daar misschien bij het maken van de wet onder werd verstaan, kan zijn: geen fraude plegen en je netjes aan de regels houden. In de samenleving kan zelfs het gevoel bestaan dat je helemaal geen fraude aan het plegen bent, maar dat je gewoon iets aan het doen bent waar je recht op hebt. Dan kan het nog verkeerd zijn, hè, maar het geeft al een beetje aan hoe de dingen in de praktijk kunnen mislopen. Ik denk dat mensen aan loketten heel vaak het gevoel hebben – dat is lokaal soms zo, maar ook landelijk – toch een soort nummer te zijn, dus dat er niet altijd inlevingsvermogen is naar mensen aan de andere kant van de tafel en dat die andere kant van de tafel heel vaak gedreven wordt door allerlei andere dingen dan alleen maar de hulpbehoefte van de mensen. Er zijn ook kostenbesparingen, niet alleen in het sociaal domein maar ook op tal van andere terreinen, en heel veel bezuinigingsopgaves geweest, dus de hulpverleners en de publieke dienstverleners hebben ook heel veel rekening moeten houden met kosten. Dan speelt er in zo'n gesprek van alles mee wat bij burgers niet altijd het gevoel geeft dat er echt een inlevingsvermogen is in de situatie waarin ze zitten. Dat is wel een soort rode draad die wij in heel veel situaties zien.

**De heer Laçin:**

Dat inlevingsvermogen en het gevoel bij de burger dat dat ontbreekt, is er wellicht ook aan de andere kant, omdat de professional die de vertaling van beleid naar uitvoering moet maken ook met allerlei aspecten te maken heeft, zoals minder capaciteit en meer prestatie-indicatoren waaraan hij zou moeten voldoen. Wat is uw beeld van de mate waarin de professional die de vertaling moet maken, betrokken wordt bij de vertaling van beleid naar uitvoering? Gebeurt dat voldoende volgens u en zou dat beter kunnen?

**De heer Putters:**

Je ziet eigenlijk steeds drie modellen voorbijkomen, waarin de professional steeds een andere rol heeft. De ene is de publieke professional die bezig is om belangrijke publieke taken uit te voeren vanuit het perspectief van de hulpbehoefte van de burger, maar er is ook het marktmodel, waarin veel meer het contract met de burger en de afspraken en rechten en plichten centraal staan. En er is wat ik maar de «civil society» of het «gemeenschapsmodel» noem, waarin juist de zorgzaamheid voor burgers naar elkaar centraal staat en waar de professional een aanvullende rol heeft. Je ziet dat het in de Wmo soms net weer anders is dan in de Participatiewet of wanneer jongeren moeten gaan studeren. De professional moet dus steeds schakelen tussen verschillende rollen, soms van contracten naar het uitvoeren van wet- en regelgeving of naar het luisteren naar wat families en netwerken zelf kunnen. Dat is niet altijd even makkelijk, dus ik denk dat dat één heel belangrijk punt is. Ik ben even uw vraag kwijt.

**De heer Laçin:**

Worden de professionals voldoende betrokken bij de vertaling van beleid naar uitvoering?

**De heer Putters:**

Ja, dat is wel een interessant punt. Vergeef me dat ik misschien vaak over de socialedomeinonderwerpen spreek. Een van de uitgangspunten van de decentralisaties is natuurlijk ook dat er een lokale verzorgingssamenleving ontstaat, waarin mensen mee kunnen doen maar waarin gemeenteraden lokaal met zorginstellingen, met mantelzorgers en met werkgevers nadenken over hoe die verzorgingssamenleving eruit zou moeten zien en



wat voor voorzieningen je daar zou kunnen hebben. Daarvoor is nodig dat er een echte, open dialoog is tussen de lokale politiek en al die partijen, en dat je met elkaar nadenkt over hoe je dat wilt. Daar is zeker in de eerste jaren niet altijd evenveel ruimte voor geweest. Dat heeft met bezuinigingen te maken en ook met de snelheid. Dat is een ander punt. Dat hebben we ook in het onderwijs en op andere terreinen gezien: de snelheid waarmee grote complexe wetgeving uitgevoerd moet worden nadat er ongeveer 30 jaar in de politiek over is gesproken. Dan moet het in twee jaar uitgevoerd worden. Nou, ga het maar eens doen. Daar loopt men lokaal heel erg tegenaan, waardoor die betrokkenheid niet altijd gerealiseerd wordt.

De heer **Laçin**:

Kunt u daar misschien een concreet voorbeeld van geven?

De heer **Putters**:

De decentralisaties zijn wel een voorbeeld. Ik denk dat daar ongeveer 30 jaar over gesproken is. We hebben gezien dat er in een paar jaar tijd een hele zware operatie doorgevoerd is bij gemeenten. Als ik het positief zeg: daar heb je wat leertijd voor nodig. Je ziet dus ook... Want ik zou heel veel professionals en gemeenten onrecht doen als ik niet zou zeggen dat er in de afgelopen jaren ook erg veel geleerd is van best practices, van dingen die beter kunnen. Maar zeker in de eerste paar jaar ging het heel erg mis. En wij zien bijvoorbeeld ook nog steeds – daar moet je je lokaal, denk ik, over uitspreken met je professionals en met de politiek – dat mede door financiële restricties de meest kwetsbare mensen niet altijd de hulp krijgen, maar dat je gewoonweg meer mensen met een lichte hulpvraag kunt helpen dan mensen met een zware hulpvraag. Als je de middelen maar één keer kunt verdelen, dan maken gemeentes soms die keuze. Maar dat betekent wel – ik denk dat je daar open, ook naar burgers, verantwoording over moet afleggen – dat voor een deel de meer kwetsbare groepen langer moeten wachten of even niet geholpen worden.

*(vervolg)* De heer **Putters**:

Dat raakt ook het handelen van professionals. Ik denk dat hier niet altijd open afspraken met professionals over gemaakt zijn, maar dat vaak middelen sturend zijn geweest en de snelheid van de operatie.

De heer **Laçin**:

Ik wil u alvast bedanken en geef het woord terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**:

Ik geef graag het woord aan de heer Bosman.

De heer **Bosman**:

Dank, voorzitter. We praten hier vooral over de uitvoeringsorganisaties, maar die hangen natuurlijk niet los in het blauw. Er wordt vaak gesproken over de driehoek: het departement, de Tweede Kamer en een uitvoeringsorganisatie. Kunt u aangeven hoe u kijkt naar de aandacht voor de uitvoeringsaspecten in die driehoek? Want daarin zit ook nog wel verschil van mening onderling.

De heer **Putters**:

Nou, ik denk dat het altijd te weinig is. Maar het is ook niet alleen maar een verhaal van: er is geen aandacht voor. Ik zie wel dat er eigenlijk bij alle wetgevingstrajecten uitvoeringstoetsen voorbijkomen, dat er internetconsultaties zijn en dat mensen kunnen meepraten. Dus er is aan de voorkant best openheid in zowel wetgevingstrajecten als bij uitvoeringsorganisaties om daarover na te denken. Gaande de rit, in het nadenken over beleid,

wordt de concurrentie natuurlijk steeds groter met de politieke werkelijkheid dat we in dit land compromissen moeten sluiten tussen hele verschillende beelden over publieke voorzieningen. Het risico is dan dat je het zicht op wat er in die uitvoering nog haalbaar is, langzaam maar zeker iets meer verliest. Het is dus niet zo dat er geen aandacht voor is, maar ik denk dat de snelheid waarmee besluiten soms tot uitvoering moeten komen en het feit dat er heel verschillende beelden over de samenleving in de politiek bij elkaar moeten komen, soms verderop in het traject die inzichten weer wat wegdrukken en dat andere belangen groter worden.

**De heer Bosman:**

Wat ik u hoor zeggen, is dat het belang van het beleid voor dat van de uitvoeringsorganisaties gaat. De druk die staat op «het beleid moet doorgang vinden», of het nou druk is vanuit de Kamer of vanuit een kabinet of misschien wel een regeerakkoord, is dan dus veel belangrijker dan de werkbaarheid van de uitvoering?

**De heer Putters:**

Ja, en wat daarbij volgens mij erg belangrijk is, is het nadenken over wat de publieke dienstverlening nu eigenlijk is, dus waar loopt die burger nu precies tegenaan en hoe betrouwbaar en robuust zou een overheidsorganisatie moeten zijn, of die nu groot of klein is. Daarin kan iedereen politiek verschillen, maar de dienstverlening die de overheid biedt, is precies waar de burger mee te maken heeft, of het nou om een paspoort gaat of om de zorg. Daar zit dus het vertrouwen van de burger en daar zitten de betrouwbaarheid en de robuustheid van de overheid in de samenleving. Waar maar betrekkelijk aandacht voor is in die driehoek, is wat je ervoor nodig hebt om in publieke professionals te investeren. Dan heb ik het ook over opleiding. We hadden het net over de veranderingen in het werk van professionals. Het sociaal domein gaat uit van een integrale werkwijze. Dat vraagt andere dingen van professionals. Je moet dus investeren, in opleiding, in waardering, in ruimte voor mensen. Wat voor investering is er nodig, waar moeten burgers op kunnen rekenen, snappen ze de regelgeving nog: dat hoort er allemaal bij. Dat staat niet op de voorgrond in de driehoek op het moment dat de wetgeving... Ja, en dan komt het wel weer terug, want dat is interessant. Want het is wel zo dat de politiek daar natuurlijk naar kijkt, maar wat er dan vaak gebeurt – dat hebben we ook bij een aantal van de decentralisatiewetten getraceerd – is dat hele belangrijke aspecten zoals het recht op voldoende informatie of de toegang tot bezwaarregelingen vaak in amendementen of in AMvB's verder geregeld worden. Het is maar de vraag of dat soms niet wat haaks staat op de uitgangspunten van de wet, dus dat had eigenlijk eerder in het traject aan de orde moeten komen. Het gaat een beetje op en af. Er is dus niet helemaal geen aandacht voor uitvoering, maar ik denk wel dat een bewust doordenken van wat de publieke dienstverlening betekent er niet altijd van begin tot eind is.

**De heer Bosman:**

Nee, maar veel zorgelijker vind ik in uw conclusie dat de uitvoering eigenlijk verliest. Er worden compromissen gesloten. Dat snap ik. Het politieke spel snap ik ook. Maar uiteindelijk moet een compromis leiden tot iets dat ook uitvoerbaar is. Volgens mij zien we dat we de plank daar weleens mislaan. Hoe voorkomen we dat?

**De heer Putters:**

Nou, er zijn in ieder geval twee dingen die bij mij opkomen. Ik zie heel vaak dat internetconsultaties of het betrekken van uitvoerders in een vroeg stadium gebeuren. Dat is op zich goed, maar dan hebt u nog niet al uw compromissen gesloten, dus wat er dan later uitkomt, wordt niet altijd weer opnieuw getoetst: is dat nou ook werkbaar? Het momentum waarop

oordelen van professionals en van burgers gevraagd worden, of het herhaalde momentum, is dus belangrijk. Een van de manieren is dat je een ex-ante-evaluatie zou kunnen doen op de wet zoals die er op dat moment ligt. Dat hebben wij ook weleens gedaan, bijvoorbeeld bij het sociaal leenstelsel. Je toetst nog een keer: «Oké, dit is allemaal meegenomen in het voortraject. We hebben naar iedereen geluisterd, maar wij hebben ook een opvatting als parlement. Dit is wat er uitkomt. Nu willen we toch nog even een toets.» In het geval van het sociaal leenstelsel hebben wij in 2013 vervolgens met ouders, met scholieren, met studenten en met leerkrachten focusgroepen gehouden. Dat geeft geen sluitend beeld, dus de wetenschap kan hier ook niet achter de komma duidelijk maken hoe het zal gaan, maar we konden wel bij benadering zeggen waar een aantal kwetsbaarheden zaten voor bijvoorbeeld mbo-studenten, die niet verder zouden gaan leren of die in de financiële problemen zouden kunnen komen. Op het moment dat je dat op tafel hebt liggen, is het in ieder geval weer opnieuw aan de politiek om te kijken: is het ons dat waard om het toch te proberen in de uitvoering, of moeten we toch nog net één stapje doen? Ik zou er een voorstander van zijn om dat vaker te doen.

De heer **Bosman**:

Dus die ex-ante-evaluatie, de toetsing vooraf of wetgeving uitvoerbaar is, zou eigenlijk meer regel dan uitzondering moeten zijn als wij als politiek veranderingen toepassen?

De heer **Putters**:

Ja, en ik denk dat dat best wel wat vraagt, omdat zo'n wetgevingstraject natuurlijk al vrij lang is. De tijd die nodig is om in ons land tot wetgeving te komen is al lang, dus hiermee doe je er nog weer een schepje bovenop. Maar ik denk wel dat het voor de uitvoerbaarheid van wet- en regelgeving belangrijk is. Het zou overigens al kunnen op een regeerakkoord, want het is interessant dat u wel al uw verkiezingsprogramma's laat doorrekenen, maar niet een regeerakkoord. Nou, dat is niet helemaal waar, want ook op een regeerakkoord worden natuurlijk... Maar daar begint het natuurlijk al wel, want daar zit het begin van compromissen die u vervolgens richting burgers en uitvoeringsorganisaties uitzendt.

De heer **Bosman**:

Dus het regeerakkoord zou eigenlijk ook een uitvoeringstoets moeten hebben?

De heer **Putters**:

Nou, volgens mij is het in ieder geval verstandig om ook als compromissen gesloten zijn, nog even te kijken of het uitvoerbaar is – dat geldt eigenlijk ook voor een regeerakkoord – of af te spreken dat bij ingewikkelde wetgeving toch nog net één stapje extra gedaan wordt.

De heer **Bosman**:

De discussie is dan: ja, maar dan vertraagt het weer en we zijn al heel lang bezig. U gaf dat net ook al aan. Stel, je hebt een regeerakkoord. Hoelang zou een toets ongeveer duren?

De heer **Putters**:

O, dat hangt natuurlijk sterk van de wetgeving af, dus dat vind ik een moeilijke vraag om te beantwoorden. Ik durf uit mijn hoofd niet te zeggen hoelang wij over... Nou, ik denk dat wij over de toetsing van het sociaal leenstelsel – ik zou dat moeten checken – wel een paar maanden gedaan hebben. Er was ook nog een onderzoek van een andere organisatie. Uiteindelijk heeft dat ertoe geleid dat de Minister destijds de wet driekwart jaar heeft uitgesteld en dat de ambtenaren... Dus daar zit in dit voorbeeld

een positieve en een negatieve kant aan in termen van tempo. Als je het positief wil duiden: de Minister heeft destijds de wet aangehouden en het heeft driekwart jaar langer geduurd. Er zijn ook een aantal maatregelen genomen om onder andere voor de mbo-scholieren het leenstelsel iets gunstiger te maken. De andere kant is dat ik ook moet constateren dat heel veel van de zwakheden die wij in dat onderzoek hadden opgeschreven, nu de reden zijn waarom er nog steeds zo veel kritiek op het sociaal leenstelsel is. Je zou dus ook nog kunnen zeggen: je kunt een ex-ante-onderzoek laten doen, maar ja, je moet er ook iets mee doen.

De heer **Bosman**:

Ja, exact. Maar dan is wel van belang – want dat is ook de discussie die we hier eerder hebben gehad – dat mensen het idee hebben dat er te weinig aandacht is voor de uitvoerbaarheid van beleid, of het nou bij de Kamer is of bij een departement. Hoe zou dat kunnen verbeteren?

De heer **Putters**:

Er zijn een paar dingen. Nog een keer toetsen is één ding, maar je wilt natuurlijk eigenlijk nog meer aan de voorkant zitten. Een paar dingen. Ik denk dat het ongelofelijk belangrijk is dat ons beleid en onze wetgeving niet alleen de praktijk consulteert, maar daar ook gevoel en ervaring bij heeft. Het is gewoonweg belangrijk dat zowel gemeentelijke overheden als departementen ook investeren en kunnen investeren in praktijkervaring en praktijkkennis, zodat al vanaf het begin wordt meepraat. We hebben dus voor wetgeving niet alleen juristen en bestuurskundigen nodig, maar we hebben ook gewoonweg gezondheidswetenschappers, ervaringsdeskundigen, et cetera nodig. Het helpt natuurlijk als die al meteen aan tafel zitten. Ik denk dat dat een hele belangrijke voorwaarde is.

Ik denk dat enige consistentie voor de uitvoering ook belangrijk is. Je ziet dat – ja, dat is ook democratie, dat weet ik – verschillende wisselingen in politieke samenstelling ertoe leiden dat departementen steeds wisselende opdrachten krijgen in hoe ze moeten omgaan met mensen, van de bijstandsgerechtigden tot de ouderen die hulp nodig hebben of de studenten. Die soms snelle veranderingen – in ieder geval in termen van het kunnen uitvoeren van wetgeving – maken ook dat het voor departementen lastig kan zijn om daar goed op in te spelen, en helemaal voor de praktijk. Dus dat is nog een andere factor. Tegelijkertijd moet je natuurlijk bij dingen die in de praktijk misgaan ook kunnen ingrijpen. We hadden net de sociaaldomeinwetgeving. Daar is natuurlijk van alles aan de hand, maar een integrale manier van werken, dus echt kijken naar wat mensen nodig hebben, kun je op heel veel manieren vormgeven. Dus die doelstelling, ook als in de wetgeving dingen zouden veranderen, zou je nog steeds wel centraal kunnen houden, ook als er veranderingen komen. Ik denk dat dat soort dingen ook aan de kant van de politiek belangrijk zijn: om niet te denken dat de overheidsorganisaties al die snelle wisselingen allemaal zo snel kunnen absorberen. Dat is ook een belangrijke, denk ik. Dit zijn een paar factoren, denk ik, die wij... Misschien ook eentje die ik al even in het begin noemde: wij zien in verschillende onderzoeken ook dat er een vrij hoge verwachting van technologie bestaat. Dat is dus ICT, maar dat is ook een andere manier van werken. Dat is overigens breed en geldt niet alleen voor politici, maar mensen hebben daar vaak net iets te hoge verwachtingen van. Als daar alle kaarten op gezet worden, zie je dat er heel veel mis kan gaan in de uitvoering. Nou ja, dat zien we bij verschillende uitvoeringsorganisaties. Ik denk dus dat ook een realistischer beeld van wat je met technologie kunt, belangrijk is om de uitvoerbaarheid te vergroten. Dit zijn een aantal dingen. Ik had er een paar opgeschreven waarvan ik dacht... Daar zitten deze bij.

De heer **Bosman**:

Heel goed. U had het er net over dat beleid en mensen die het uitvoeren bij elkaar aan tafel moeten zitten. Volgens mij is dat ook een belangrijk item voor de Tweede Kamer. U had het erover dat er al een heel proces van wetgeving is geweest en dat dan de compromissen van de Kamer nog komen. Is het dan niet een beter idee om dat wetgevingstraject eerder met de Kamer te delen, dat compromissen eerder aan de orde zijn, dat de politieke discussie eerder plaatsvindt, zodat je op die manier niet een voldragen stuk neerlegt en dan opeens de discussie met de Kamer krijgt?

De heer **Putters**:

Dat kan. Ook dit zal wel weer afhankelijk zijn van het domein waar we over spreken, maar ik denk dat tijdigheid van een breed politiek gesprek zeker belangrijk is, maar ook om iets anders. Dat is dat wetgeving uiteindelijk ons handelen normeert. Wetgeving gaat uit van een norm. Die geeft aan hoe we vinden dat we met elkaar om moeten gaan. Het is vaak flink zoeken naar de norm in die wetten, omdat we heel veel dingen regelen die te maken hebben met informatieverplichtingen, toezicht, controle, verantwoording, wie wat op welk moment moet doen. Daar gaat ook een heel groot deel van uw wetsbehandeling vaak over, terwijl we iets meer tijd zouden kunnen nemen voor het gesprek over wat wij nu sociale normen vinden in dit land, wat we integraal werken in het sociaal domein vinden. Dat gaat uiteindelijk over de inhoudelijke norm die je aan een sector of aan de samenleving geeft. Ik denk dat dat inderdaad iets is wat je vroegtijdig moet doen, omdat dat lastiger is als je al een heel eind op streek bent.

De heer **Bosman**:

Dus we zouden als Kamer eerder direct met bijvoorbeeld een uitvoeringsorganisatie moeten spreken: «Hoe werkt dat nou? Wat is jullie problematiek? Als we dit op deze manier gaan oplossen, hoe werkt het dan? Wat zijn dan mogelijke consequenties?» Is dat een oplossing?

De heer **Putters**:

Ik zou zo vroeg mogelijk een realistisch beeld krijgen van het probleem, want wat wij ook zien, is dat, om welk dossier het ook gaat... Ik zei al: er is geen doorsneeburger, dus er is vaak een heel palet aan vraagstukken. Die hebben soms met informatiekorten te maken, dan heeft het weer met geldproblemen te maken, en het kan ook met professionals te maken hebben. Dus ik denk dat de breedte zien van wat het vraagstuk uiteindelijk is, belangrijk is aan het begin en dat dat inderdaad vaak beter kan, want dan kun je daarop inspelen verderop in het wetgevingstraject. Dus daar zou ik zeker niet negatief over zijn.

De heer **Bosman**:

Er was een verwijt dat de Kamer niet altijd goed genoeg geïnformeerd is, dat de Kamer haar positie niet altijd benut om geïnformeerd te zijn. Aan de andere kant hebben we natuurlijk ook een discussie over: hoe krijgt de Kamer haar informatie? Het kabinet levert informatie aan de Kamer om daarmee geïnformeerd te zijn, alleen: wij zouden dan graag met zo'n uitvoeringsorganisatie, met de ambtenaren, willen praten. We krijgen nu de discussie over de oekaze-Kok, de regelgeving die aangeeft dat we als Kamer niet met ambtenaren mogen praten en dat het allemaal via de Minister moet. Hoe ziet u dat?

De heer **Putters**:

Dit raakt natuurlijk ook gewoonweg de verantwoordelijkheden die er in ons staatsbestel zijn voor de overheidsorganisatie en de politieke verantwoordelijkheid. Als het daarom gaat, zijn er natuurlijk verschillende wegen om dat te doen. Ik denk dat in een vraagstuk dat zwaarwegend is, zoals u het nu bespreekt, het parlement wel de mogelijkheid moet creëren

om met mensen te praten die daar direct bij betrokken zijn. Maar dat is natuurlijk niet de enige mogelijkheid, want uw ministers zouden u ook eerlijk en open moeten kunnen antwoorden op de vragen die er zijn. Daarachter zit een ambtelijk apparaat dat niet partijdig is. Wij hebben in Nederland een ambtelijk apparaat volgens weberiaanse principes, dat deskundig is, dat specialistisch is, dat niet partijpolitiek is en dat tot op het laatste moment zijn ministers hoort te adviseren op de voors en tegens van elk beleid. Daar zou ik in investeren, want we hebben niet een Amerikaans systeem waarin we ambtenaren wegsturen. We hebben een robuuste overheid. Ik vind overigens wel dat die gevaar loopt als je daar niet in investeert, maar daar zouden de informatie en de gegevens uit voort moeten komen. Dat kan ook heel goed via de Minister naar u toe. Maar er moet wel eerlijk gerapporteerd worden en verantwoording over afgelegd worden. In een serieus geval moet u zich ook verder kunnen verdiepen. Maar ik denk dat die twee dingen... En dan is er nog een derde. Dat is dat we onafhankelijke organisaties hebben, zoals de Onderzoeksraad voor Veiligheid of de planbureaus, die u, los van het kabinet, ook informatie kunnen geven. Dus we hebben redelijk veel mogelijkheden.

De heer **Bosman**:

Ja, maar dan kom ik toch ook bij de discussie die we eerder hebben gehad over bijvoorbeeld een uitvoeringstoets, waarbij ook de uitvoeringsorganisatie wordt gehoord. Maar door wat druk – dat zijn allemaal dingen die hier worden verteld – wordt die uitvoeringstoets zodanig dat het wel gedaan kan worden. Dan zie je dat er... U zei dat net zelf ook: het belang van beleid is vele malen groter. De druk van de politiek is vele malen groter. Dan is toch het risico dat wij alle ballen op de Minister leggen en zeggen «geef ons die informatie maar», terwijl wij eigenlijk aan de mensen op de werkvloer willen vragen: joh, kan dat nou?

De heer **Putters**:

Ja. Dan hebt u het over ambtenaren van overheidsorganisaties, want mij lijkt dat er tal van mogelijkheden zijn om continu...

De heer **Bosman**:

Ja, gewoon aan tafel met iemand van UWV, CBR of de Belastingdienst: «Dit is de wetgeving die willen gaan doen. Werkt dit? Wat doet dat met jullie?»

De heer **Putters**:

Ja, ik moet zeggen dat ik daar niet heel expliciet over nagedacht heb. Ik vind dat de ervaringen die deze mensen hebben en de voors en tegens die zij zien, belangrijk zijn voor het maken van afwegingen die u ook moet maken. Maar het is en blijft natuurlijk wel zo dat een Minister verantwoordelijk is voor het reilen en zeilen van deze ambtenaren en van hun organisaties, dus dat dat het wel ingewikkeld maakt. Uiteindelijk is de Minister verantwoordelijk en moet u hem of haar aanspreken op dingen die daar misgaan. Dus ik interpreteer uw vraag zo dat u zo veel mogelijk informatie wilt hebben om de uitvoerbaarheid van wetgeving zo groot mogelijk te laten maken. Die informatie moet op tafel komen. Ik denk dat er ook situaties denkbaar zijn dat dat moet kunnen in een gesprek met deze ambtenaren. Er zijn in het verleden natuurlijk wel discussies geweest of je niet ook ambtelijke parlementaire verantwoordelijkheden zou moeten creëren. We hebben natuurlijk nog wel te maken met de manier waarop de ministeriële verantwoordelijkheid in ons bestel is geregeld.

De heer **Bosman**:

Ja, die discussie over de ministeriële verantwoordelijkheid gaan we ook nog voeren, denk ik. Het is van belang dat we als Kamer goed geïnfor-

meerd zijn. Dat is soms weleens de vraag. Kunnen wij met de informatie die we krijgen genoeg controle uitoefenen op zo'n uitvoeringsorganisatie, als die informatie via een loop vanuit het ministerie komt?

**De heer Putters:**

Ja, maar daar zit toch een idee achter dat daar, zeg maar, dusdanig continu politiek gestuurd wordt dat dat niet open en transparant zou zijn. Ik ben van mening dat wij in dit land een ambtenarij horen te hebben die controleerbaar is, die z'n werk goed doet, maar die uiteindelijk loyaal is aan de politiek, want dat is zoals het werkt. Daarin investeren levert u, denk ik, het meeste op, want dat is een betrouwbaar ambtelijk apparaat dat alles op tafel legt, ook richting de Minister. U kunt de Minister vragen om daar inzage in te geven. Maar ik ben niet tegen... Versta me goed. Er zullen ongetwijfeld staatsrechtelijk dingen tegenin te brengen zijn; ik ben geen jurist. Maar ik zie ook niet in waarom niet alle ervaringen uit de praktijk van uitvoeringsorganisaties tot u zouden kunnen komen. Maar ik vind wel dat de verhoudingen tussen parlement en kabinet natuurlijk zuiver moeten blijven.

**De heer Bosman:**

Eens, dat ben ik helemaal eens, maar ik denk dat ook van belang is: heeft de burger nog vertrouwen in de politiek? Dat is ook vaak een discussie. In hoeverre krijgen wij de burger mee in besluitvorming?

**De heer Putters:**

Maar ik denk ook dat... Ik snap uw punt. Ik snap best wel dat daar iets van een puzzel kan zitten om die uitvoering beter op tafel te hebben. Maar er gaan natuurlijk wel een paar stappen aan vooraf. Want ja, als compromissen in een regeerakkoord vier, vijf jaar lang dusdanig sturend zijn dat u er met elkaar lastig van kunt afwijken, terwijl de uitvoering duidelijk aangeeft dat het moeilijk werkbaar is, dan ligt het probleem niet meteen bij de uitvoeringsorganisatie, maar dan ligt het gewoon ook hier op tafel. Ik denk dat er toch ook in het voortraject, voordat we constateren dat we in gesprek moeten op de plekken waar het misgaat, een paar dingen beter onder ogen moeten worden gezien.

**De heer Bosman:**

Dat is exact mijn punt, omdat ik vind dat we van te voren moeten praten met de ambtenaren die het uit moeten gaan voeren, of het nou een regeerakkoord, een wet, een amendement of een motie van de Kamer is. Misschien moeten we eerst eens aan de mensen die het moeten gaan uitvoeren, vragen of het daadwerkelijk kan. Dat voorkomt ook een hoop gedoe, want als je vier jaar lang met een regeerakkoord zit waarvan je achteraf moet zeggen «het is niet helemaal uitvoerbaar», dan levert dat ook frustratie op. Dat kan ik u ook zeggen.

**De heer Putters:**

Ik zou me wel kunnen indenken dat ook... Nogmaals, ik kan mij meerdere routes indenken. Ik zou goed moeten doordenken wat het staatsrechtelijk betekent als u buiten een Minister om met deze ambtenaren in gesprek gaat. Dat kan ik eerlijk gezegd persoonlijk even niet overzien, maar ik zou me kunnen indenken dat daar ook wel iets mogelijk is. Maar tegelijkertijd kunt u er natuurlijk ook nog sterker op sturen dat u van de Minister dergelijke uitvoeringstoetsen krijgt en ook de uitvoeringsorganisaties raadplegen waar zij de mitsen en maren zien. Het lijkt mij vrij onverstandig voor een politiek verantwoordelijke om daar niet ook de contra's bij aan te geven aan een parlement dat er bovenop zit. Dat is ook een route die aangescherpt kan worden aan de voorkant.

**De heer Bosman:**

Kijk. Heeft u het idee dat de Kamer genoeg gebruikmaakt van de informatie die zij beschikbaar heeft?

De heer **Putters**:

Ik denk dat de Kamer een beetje met hetzelfde zit als heel veel burgers. Er is een overvloed aan informatie. Dat neemt natuurlijk alleen maar toe, dus de kunst voor zowel het Kamerwerk als voor de burger die met de overheid te maken heeft, is om de vaardigheid te hebben om daar de goede dingen uit te halen en te schiften. Ik denk wel dat de Kamer veel informatie tot zich krijgt uit verschillende hoeken. Dat is niet alleen vanuit wetenschappelijk onderzoek. Maar goed, er zijn natuurlijk ook lobbyisten, dus daar zit wel degelijk een scheefheid. De een wordt meer belobbyd dan de ander, dus ja, als je dichter bij coalitiepartners zit, dan heb je ongetwijfeld met meer lobbyisten te maken dan wanneer je er verder vanaf zit. Daar zit natuurlijk wel een scheefheid in, dus ik zou me kunnen indenken dat u daar met elkaar ook afspraken over maakt. Ik denk wel dat er veel informatie op tafel ligt, dat het op het gebied van de uitvoerbaarheid wel beter kan, op de goede momenten ook, denk ik. Wat ik wel denk, is dat het een hele goede zaak is dat de Kamer ook wat meer investeert in de eigen onderzoeksmogelijkheden. Maar uiteindelijk ligt daar wel een vraag of dat niet iets meer zou moeten zijn. Het is ongelooflijk belangrijk dat er in ons systeem macht en tegenmacht in de driehoek is. Dat is niet alleen tussen uitvoerders en de politiek, maar ook in de politiek, tussen Kamer en regering. U moet de regering goed kunnen controleren, dus er is voldoende macht en tegenmacht nodig, en ook ten opzichte van de uitvoeringsorganisaties. Eigen onderzoek is daar volgens mij heel belangrijk bij. Via die route kunt u natuurlijk ook precies met mensen spreken waar u graag mee wil spreken.

De heer **Bosman**:

Ja. Ik had het net even over het vertrouwen van de samenleving, van de burger in Nederland, in de politiek. Heeft u het idee dat de Nederlandse politiek genoeg weet wat de burger wil? Zijn wij in staat om datgene te doen wat er moet gebeuren in de samenleving, of is dat een wat afgesloten geheel geworden?

De heer **Putters**:

Nou, sowieso is het goed om tegen elkaar te blijven zeggen dat «de burger» eigenlijk niet bestaat. Dat klinkt heel logisch en triviaal, maar ik merk het ook bij mezelf: als we met elkaar in debat raken, hebben we het al snel over «de burger». Ja, mensen thuis denken dan: ben ik dat, of zit ik toevallig net iets anders in mijn vel of in mijn leven? Dus ik denk dat... Het begint al met ons toch vaker, en ook in communicatie, duidelijker te realiseren dat er een groep in de samenleving is waar u het daarnet over had. Die heeft heel wat minder hulpbronnen tot z'n beschikking om zelf alles te begrijpen, de gezondheidszorg te bereiken, et cetera, dan anderen. Dat is één. Verder zien wij in heel veel van ons onderzoek dat er ook best veel tevredenheid is over dienstverlening van de overheid. Dus niet alles gaat verkeerd. Er zijn ook burgers die wel geholpen worden en die wel tevreden zijn. Ik zei daarnet al: we zien wel dat een aantal mensen aangeeft dat ze niet zo goed weten waar ze bijvoorbeeld in termen van sociale bescherming op kunnen rekenen, dat dat erg onder druk staat. We zien ook nog steeds dat, als het bijvoorbeeld om alle decentralisatiewetgeving gaat, burgers wel een beetje met een schuin oog kijken. Nog steeds geeft een meerderheid van de Nederlanders aan dat het een bezuiniging is, terwijl het vanuit het parlement toch ook altijd beargumenteerd is als een nieuwe manier van het inrichten van onze participatiesamenleving of verzorgingssamenleving. Dat is niet zoals de meerderheid van de burgers denkt. Bij dat soort voorbeelden denk ik dat de wens soms ook de vader van de gedachte is en dat het idee van de participatiesamen-



leving bij een meerderheid van de samenleving niet dezelfde connotaties oproept als bij u.

Maar als ik bijvoorbeeld naar onze kwartaalberichten Burgersperspectieven kijk, waarin wij ieder kwartaal bij de Nederlandse bevolking proberen te peilen hoeveel vertrouwen er is en waar ze zich zorgen om maken, dan zie je eigenlijk continu twee beelden. Mensen zijn over het algemeen best tevreden met hun leven in Nederland. We zien in de media en in veel debatten toch vaak uitersten die tegenover elkaar staan, terwijl er ook een grote middengroep is die daar genuanceerder in zit. Tegelijkertijd zien wij al langer dan ik bij het SCP ben, zo'n jaar of tien, twaalf, dat er een aantal vraagstukken in de samenleving structureel bovenaan staan bij burgers. Dat zijn vraagstukken van ouderenzorg, integratie en immigratie, waar mensen zich heel erg druk en boos over maken. Die vraagstukken zijn al tien, twaalf jaar het grootste probleem volgens burgers. Ze vinden ook dat dat niet altijd even goed aangepakt wordt.

De heer **Bosman**:

Tot slot. Welke aanbeveling zou u de Kamer willen doen in het kader van dit onderzoek?

De heer **Putters**:

Ik ben allereerst oprecht heel positief en blij dat u dit onderzoek doet, want dit is eigenlijk al heel erg lang een heel groot vraagstuk. Daar begin ik mee. Ik denk – misschien ligt dat iets verder weg en buiten uw termijn – dat het al een goede aanbeveling zou zijn om dit over een aantal jaar te herhalen – misschien kan dat in een kleiner onderzoek; ik weet niet hoe u dat wil doen – en de thermometer er nog een keer in te steken, om het serieus te nemen en om echt even te kijken: is het nu op onderdelen verbeterd? Dus dat zou sowieso een suggestie voor de komende parlementaire periode zijn. Vanuit ons perspectief als SCP denk ik dat die ex-ante-toetsing heel waardevol zou zijn als aanbeveling aan u. Op het moment dat die compromissen er liggen en in wetten verankerd zijn, ga je toch nog even kijken: is dit nu spaghetti geworden of is dit voor professionals en burgers begrijpelijk? Dat zou ik wel echt aanbevelen. Een ander punt is misschien nog: de hele visie over eigen verantwoordelijkheid, eigen regie, maatwerk, in allerlei domeinen van de overheid, brengt met zich mee dat je niet alles in wetgeving kunt regelen. Dus je moet dingen overlaten aan gemeenten, aan uitvoeringsinstanties, maar je kunt in wetgeving, ook in het sociaal domein, wel degelijk regelen, faciliteren, dat over al die schotten heen gemeenten gefaciliteerd worden, dat er voldoende middelen zijn, dat de informatiesystemen op elkaar aangesloten zijn, dat er een beetje op dezelfde manier met de toeslagen omgegaan wordt, en dat burgers bij één loket terecht kunnen en niet van het kastje naar de muur gestuurd worden. Ik denk dat je het idee van integraal werken, eigen verantwoordelijkheid en maatwerk ook op een andere manier in wetgeving kunt vastleggen die wat meer ruimte geeft om daadwerkelijk met de burger af te spreken wat er nodig is. Ik denk dat daar nog een flinke verbetering te maken valt.

De heer **Bosman**:

Dank u wel.

De heer **Putters**:

Graag gedaan.

De **voorzitter**:

Dan wil ik als laatste nog het woord geven aan de heer Groothuizen. Gaat uw gang.

De heer **Groothuizen**:

Dank u wel. U zei op een gegeven moment: ik zie wel een gevaar als we niet investeren in onze overheid. Hoeveel zorgen maakt u zich daarover?

De heer **Putters**:

Nogmaals, dat staat los van de vraag of je veel of weinig overheid in dit land wilt en waar je de overheid allemaal verantwoordelijk voor vindt, maar het vertrouwen in de publieke instituties is, zeker in de tijd waarin we nu zitten, ongelofelijk belangrijk. Het is namelijk wat we als samenleving met elkaar delen, waar iedereen belasting voor betaalt en waar iedereen onderdeel van is, en waar – en dat is, denk ik het belangrijke – mensen het vertrouwen moeten kunnen hebben dat ze niet voor een dichte deur bij het loket komen als het voor hen een keer nodig is wat betreft zorg, zekerheid, onderwijs of wat dan ook. Een deel van onze samenleving heeft niet meer het gevoel dat het loket open is als zij een keer aan de beurt zijn. Nogmaals, dat is dus niet de hele samenleving, want heel veel mensen zijn ook wel tevreden. Maar investeren in publieke dienstverlening betekent dus dat er middelen moeten zijn voor wat je wil organiseren aan publieke diensten, dat mensen er goed voor opgeleid moeten zijn, want dat bouwt op tot een betrouwbare overheid. Dat is dus niet alleen maar van «hier heb je een zak geld», maar het is ook organiseren dat het toegankelijk is, zorgen voor rechtsbescherming en zorgen dat mensen in bezwaar en beroep kunnen. Dat hele palet bij elkaar maakt of mensen vertrouwen houden in de publieke instituties, denk ik, en daar maak ik me... Dat was onderdeel van uw vraag: maakt u zich zorgen? Bij een aantal van de dossiers die nu vanmiddag voorbijkomen wel, omdat ik denk dat het daar een stuk beter kan. Maar dat zeg ik er gelijk bij – dat is de relativering die u ook van het SCP gewend bent – wij zijn ook nog steeds een samenleving met relatief veel vertrouwen in onze instituties, zeker als we het vergelijken met de landen om ons heen. Maar we zien bijvoorbeeld nu in de coronaperiode ook dat dat beeld heel snel kan kantelen. Dan moet die overheid er wel staan, omdat we daar allemaal op moeten kunnen rekenen.

De heer **Groothuizen**:

Laatste vraag, voorzitter. Is het deel van de samenleving dat dat vertrouwen niet of minder heeft, ongeveer gelijk aan die 20%, 25% mensen die ook problemen hebben om mee te komen? Zit daar overlap in?

De heer **Putters**:

Er zit wel overlap in, maar het is niet noodzakelijkerwijs hetzelfde, want ook als ze een keer niet goed geholpen worden, betekent dat niet dat mensen meteen hun rug toekeren naar de politiek of naar de wethouder. Dat is niet het geval, nee. Het vertrouwen in de politieke instituties is heel grillig op dit moment. Wij zagen voor de zomer dat het idee van saamhorigheid en samen de coronacrisis aanpakken zelfs leidde tot een stijging in het vertrouwen van de Nederlanders tot ongekende hoogtes van 73%, 74%. Nou, ik kan u garanderen: dat gaat u nooit meer terugkrijgen in een land als Nederland, waarin gewoon heel veel meningen en opvattingen zijn. Dat is ook alweer snel gedaald, want na de zomer was het al meer richting de 60% gegaan. Je ziet dat nu steeds meer mensen twijfelen of wat er moet gebeuren de goede aanpak is. We zijn een land met veel meningen, maar nog steeds zie je dat het vertrouwen in de politiek en de overheid – dat is natuurlijk niet helemaal hetzelfde – steeds toch wel zo tussen de 50% en de 55% zit. Dat is dus een grotere groep die er ook... U zegt: die 20% tot 30% wordt niet altijd goed geholpen. Daar zitten mensen tussen die in de groep horen die het vertrouwen een beetje verliest, maar daar zitten ook mensen tussen die tot die andere groep horen. Het is niet makkelijk om die twee cijfers op elkaar te plakken. Mijn conclusies is eigenlijk dat we nog steeds – dat is geen keurig Nederlands – een high

trust society zijn, maar de publieke dienstverlening staat wel onder druk en dat straalt af op het vertrouwen in de overheid.

De heer **Groothuizen**:

Helder. Dank u wel.

De **voorzitter**:

Wij zijn door onze tijd heen. We zijn blij met uw komst en het met ons delen van uw inzichten en uw antwoorden. Ik wil u danken voor uw deelname aan deze hoorzitting.

De heer **Putters**:

Dank u wel en veel succes met uw werk.

De **voorzitter**:

Dank u wel.

Sluiting 17.01 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 30 oktober 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord wordt:

– Mevrouw Jacobs-Moerland

Aanvang: 09.59 uur

**Voorzitter: Bosman**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Groothuizen, Laçin, Özütok en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Goedemorgen. Aan de orde is de openbare hoorzitting met mevrouw Jacobs. Van harte welkom. Vandaag is de tweede dag in een reeks van hoorzittingen die wij als commissie houden, in een reeks van zes dagen waarin we ongeveer 40 mensen spreken. Op dag 1 stond het perspectief van de burger en de professional centraal. De commissieleden zijn André Bosman – ikzelf – als voorzitter, Nevin Özütok als ondervoorzitter, Evert Jan Slootweg, Maarten Groothuizen, John Kerstens, Cem Laçin en Corrie van Brenk. Vandaag, op de tweede dag van de hoorzittingen, spreken we met de Belastingdienst over het perspectief van de uitvoering. We spreken achtereenvolgens met mevrouw Jacobs, gevolgd door de heer Huijssoon en de heer Van 't Zelfde, daarna de heer Wesseling en tot slot spreken we met de heer Van den Dungen en de heer Benjamins. Twee gesprekspartners van de Belastingdienst zijn helaas verhinderd. Op dag 3 spreken we met het CBR, op dag 4 zullen we met het UWV spreken, op dag 5 staat het perspectief van en op de Kamer centraal, en op dag 6 gaan we in op het kader van het brede perspectief op de uitvoering en gaan we in gesprek met experts.

Belangrijk is om aan te geven dat we het vandaag, nu we spreken met de Belastingdienst, niet gaan hebben over de fraudeaanpak bij de kinderopvangtoeslag. We hebben een bijzondere commissie, een parlementaire onderzoekscommissie, die daarover gaat spreken. Wij blijven daarvan weg. Het is absoluut mogelijk om alle andere zaken te bespreken, maar dat onderwerp laten we vooral aan de andere commissie over. Wij zijn de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties. Naast mij zitten Cem Laçin en Evert Jan Slootweg. Zij zullen beginnen met de vraagstelling. Tot slot zal Maarten Groothuizen aan het eind nog wat vragen stellen. Het andere lid van de commissie zit aan uw linkerkant.

Wij zijn gevraagd om onderzoek te doen naar de menselijke maat, vooral bij de uitvoeringsorganisaties waarbij mensen soms tussen wal en schip vallen. We constateren dat er heel veel goed gaat, maar dat het, daar waar het misgaat, soms stevig misgaat en we dan als organisatie of als mensen of als overheid niet in staat zijn om ervoor te zorgen dat die mensen eruit komen. Wij zijn op zoek naar waar dat dan aan ligt. We kijken naar de hele keten. We kijken naar de rol van de Kamer, maar ook van het ministerie en van de uitvoeringsorganisaties. We kijken van balie tot beleid, zeggen we dan. We spreken dus met heel veel mensen – mensen van de werkvloer, mensen vanuit het ministerie, Kamerleden, belangenorganisaties, vakbonden, experts vanuit de wetenschap – om op die manier zo veel mogelijk informatie te krijgen om tot het brede beeld te komen dat wij als commissie aan het zoeken zijn, en om te komen tot goede aanbevelingen om de menselijke maat weer terug te brengen waar hij hoort, namelijk aan de balie waar mensen elkaar moeten ontmoeten.

Dit gesprek zal een uur duren. We hopen dat we de interactie met elkaar op een goede manier kunnen doen. Nogmaals, dit gaat niet over de fraudeaanpak bij de kinderopvangtoeslag. Ik wil u graag de gelegenheid geven om u kort te introduceren en aan te geven wat uw rol en verantwoordelijkheden zijn.

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Dank u wel. Ik ben Brenda Jacobs. Ik ben teamleider van het team Relatiebeheer bij de afdeling Ondersteuning burgers en klachten bij de directie Particulieren. Mijn team heeft een verantwoordelijkheid die bestaat uit twee delen. Enerzijds hebben we relatiebeheerders die het brede maatschappelijke werkveld ondersteunen bij hun werk om burgers te helpen met het zakendoen met de Belastingdienst. Aan de andere kant hebben we team Stella. Stella is een werkproces... U zei het net zelf al: burgers worden van het kastje naar de muur gestuurd en kunnen in de knel raken. Die kunnen zich via hun maatschappelijk dienstverlener of zelf bij ons melden. We kunnen kijken naar hun casus om te zien of we de dingen kunnen vlot trekken of niet.

**De voorzitter:**

Heel mooi. Dan wil ik graag beginnen met de vraagstelling van de heer Cem Laçin.

**De heer Laçin:**

Goedemorgen, mevrouw Jacobs. U noemde het al in uw inleiding: u heeft de regie over het Stellateam. Kunt u nog wat nader toelichten wat het Stellateam doet en met welke andere organisaties regelmatig wordt samengewerkt als mensen inderdaad van het kastje naar de muur worden gestuurd? Kunt u daar nog wat meer over vertellen?

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Ja, dat kan ik. Stella is eigenlijk een casus of een situatie van een burger die door omstandigheden in de knel is geraakt. Je moet je voorstellen: we hebben een behoorlijke groep in Nederland die niet doevaardig genoeg is. Met «doevaardigheid» bedoelen wij: niet digitaal vaardig, maar ook niet in staat om zelfstandig op de eigen manier goed de zaken te kunnen regelen. Die doevaardigheid kan ook worden beïnvloed door omstandigheden in iemands leven. Zoals Reinier van Zutphen deze week al had toegelicht in zijn verhaal: weten is nog geen doen. Dat zien wij ook. Burgers maken dingen mee of kunnen dingen niet doen door omstandigheden, tijdelijk dan wel blijvend. Als je te maken hebt met een overheid zoals de mijne, zie je dat het reguliere proces voor heel veel mensen goed gaat. Maar soms kunnen er situaties zijn waarin ze er niet meer uitkomen, omdat ze de post niet openmaken en niet doen wat ze zouden moeten doen als het moment daar is. Vanuit Stella kunnen we kijken: wat is er nou aan de hand met deze casus? We hebben het interne netwerk om met collega's af te stemmen: wat kunnen we nou aan deze situatie doen? Per casus wordt breed gekeken wat een mogelijke oplossing is. De burger moet ook meewerken, want we hebben natuurlijk altijd nog de contragegevens nodig om zaken op te kunnen pakken. We gaan met elkaar in gesprek. De burger heeft ook echt maar één aanspreekpunt: dat is de collega van het Stellateam.

**De heer Laçin:**

Duidelijk. Ik denk dat u heel goed schetste dat het voor heel veel mensen goed gaat, maar dat het voor een deel van de mensen, door welke omstandigheden dan ook, niet goed gaat. Daarom stelde ik ook de aanvullende vraag: met welke andere organisaties wordt regelmatig samengewerkt binnen het Stellateam? Kunt u dat ook toelichten?

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Het brede maatschappelijke werkveld waar de casussen vandaan komen. Dat kan een welzijnsorganisatie zijn, een gemeente of een wettelijk vertegenwoordiger, dus dat is heel breed. Die hebben een ingang bij ons. Maar het kan ook zijn dat iemand gewoon zelf met de BelastingTelefoon belt en vertelt wat er aan de hand is, en dan via de BelastingTelefoon naar ons wordt doorverwezen. Daar zit een samenwerking in. We hebben ook collega's bij de balie die burgers treffen van wie ze denken: oe, deze situatie is echt wel behoorlijk complex; die moeten we doorverwijzen naar het Stellteam. Dat kan, maar ook deurwaarders of gewoon mensen die in het werkproces zitten en die dan een situatie zien waarvan ze denken: hé, hier zou wat verder gekeken moeten worden dan het stukje van het proces dat ik bestudeer. Daarnaast is er ook samenwerking en contact met onder andere een Nationale ombudsman, maar ook de ombudsman van Amsterdam. Zo zijn er ook andere instanties waar we contacten mee hebben.

**De heer Laçin:**

Dus dat is heel breed, als ik het zo hoor.

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Heel breed, ja.

**De heer Laçin:**

Zoals u net ook zei, werken de systemen voor een deel van de mensen wel en voor een deel niet. Ik denk dat het daarom ook heel belangrijk is om te kijken naar de menselijke maat binnen het Stellteam. Kunt u aangeven wat u vanuit het Stellteam verstaat onder de menselijke maat?

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

De menselijke maat is dat je ook moet kijken naar het verhaal achter de casus. Je kunt wel zeggen: u heeft zoveel enveloppen gehad, u heeft niks gedaan, jammer joh. Dat slaat het misschien heel erg plat, maar dat kan. We kijken echt van: oké, wat is de situatie waarin iemand zit? Hoe komt het dat zo gelopen is als het gelopen is? Ik zal een voorbeeld noemen. Ik heb van een collega een casus gehoord over een vrouw van wie haar kindje was overleden. Het was haar derde kindje. Nou, dat is een ontzettend verdrietige situatie. Die vrouw is er psychisch helemaal aan onderdoor gegaan, waardoor ze ook haar werk verloor, omdat ze daardoor niet meer kon werken. Haar relatie loopt op de klippen. Tegelijkertijd lopen er in dat huishouden nog twee kinderen rond, die naar de kinderopvang gaan. Dat kabbelt een aantal jaren voort. Er is natuurlijk best wel veel zorg om zo'n vrouw heen op andere vlakken, maar niet op het financiële vlak. Er is, als het over het regelen van de Belastingdienstzaken gaat, eigenlijk weinig gebeurd. Uiteindelijk trekt een familielid bij ons aan de bel: joh, dit gaat niet goed, wat kunnen we nu nog voor elkaar betekenen? Dan kijken we echt naar zo'n casus van: oké, dit en dit is er allemaal aan de hand. Mevrouw had ook bijvoorbeeld voor de kinderopvang een bewijs niet ingediend. Toen zijn we met de interne collega's gaan kijken: wat kunnen we in deze casus voor elkaar betekenen? Haar zwager heeft door middel van een machtiging gezorgd dat alle stukken alsnog werden aangeleverd. Dan blijkt je dus iemand helemaal vlot te kunnen trekken in het proces. Dus zo kijken we daarnaar.

**De heer Laçin:**

Het zijn soms heftige verhalen.

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Het zijn hele heftige verhalen.

De heer **Laçin**:

Ook het voorbeeld dat u schetst. We zijn natuurlijk ook benieuwd hoeveel van dit soort situaties eigenlijk per jaar bij zo'n Stellateam terechtkomen. Want we blijven zeggen dat het voor een heel groot deel van de mensen goed gaat, maar ik ben ook wel benieuwd hoeveel mensen per jaar bij zo'n Stellateam terechtkomen en of er ook veel blijft liggen.

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Nou, blijven liggen niet, denk ik. Als ik kijk naar de cijfers: er worden gemiddeld zo tussen de 130 en 160 casussen aangeleverd die worden behandeld.

De heer **Laçin**:

Op jaarbasis?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Nee, op maandbasis.

De heer **Laçin**:

Op maandbasis. Als we dat vertalen naar een jaar, dan zijn dat toch tegen de 2.000 situaties. Dat is best heftig. De medewerkers van het Stellateam krijgen dus te maken met dit soort soms complexe situaties. Kunt u ook toelichten tegen welke knelpunten de werknemers van het Stellateam aanlopen in hun werkzaamheden, aan de hand van dit voorbeeld of een ander voorbeeld?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Nou, in die zin loopt het proces eigenlijk best aardig. We hebben gewoon goede contacten en een netwerk. Ja, het zou natuurlijk altijd beter kunnen. Wij merken ook dat onze plek als overheid best wel ver afstaat van onze maatschappij. Daarom heb ik in mijn team ook relatiebeheerders zitten, die vooral de verbinding zoeken met organisaties die dicht bij burgers staan, zodat we eerder kunnen detecteren waar dingen niet goed gaan en hoe we dat met elkaar in het proces kunnen verbeteren. Het zou eigenlijk mooi zijn als het mandaat van Stella en de regie op Stella die wij binnen onze organisatie hebben, verder verstevigd worden dan nu. Het kan altijd beter, ja.

De heer **Laçin**:

Hoe zou het dan beter kunnen?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Dat we toch makkelijker en nog sneller en op de juiste plek in de interne organisatie met onze vraag terechtkunnen en dat er ook vanuit de andere afdelingen en andere directies dedicated mensen aan verbonden zijn, die gezamenlijk kunnen optrekken.

De heer **Laçin**:

Duidelijk, helder. Dus meer regie, sneller terechtkunnen bij andere afdelingen en dedicated teams. Als werknemers van het Stellateam iets signaleren, zijn wij benieuwd hoe deze signalen vanuit de werknemers worden gemeld en op welke manier ze worden opgepakt naar boven toe, naar de bovenlagen van de Belastingdienst. Kunt u daar ...?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Daar kan ik wel iets over zeggen. Het Stellaproces is al in 2009 in onze organisatie ingericht. Toen werkten we op een andere manier. We waren op een andere manier gestructureerd dan nu. In 2015 hebben we gezegd: «Het is te versnipperd en het wordt te onzichtbaar verwerkt. Laten we er meer regie op gaan voeren.» Toen hebben we vanuit de directie Particu-

lieren gezegd dat we die regierol gingen oppakken en ervoor gingen zorgen dat er één ingang was. Dat is een centrale ingang voor zowel alle interne medewerkers om casussen aan te leveren als voor de buitenwereld, gewoon één grote digitale postbus waar mensen zich kunnen melden, waarna er binnen 24 uur telefonisch contact met iemand wordt opgenomen. Zo wordt de casus dan verder behandeld. Op zich werkt dat hartstikke goed, maar we zouden het nog verder kunnen professionaliseren.

**De heer Laçin:**

Als werknemers van het Stellateam iets signaleren en dat aangeven, krijgen ze dan vaak een terugkoppeling van wat er met hun melding is gedaan? Heeft u daar zicht op?

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Ze voeren de regie echt zelf, hè? Dus zij hebben een casus en gaan ermee naar collega's van andere dienstonderdelen die daarvan zijn. Zij zijn van de inhoud, dus zij moeten daar ook advies over geven. De Stellamedewerker particulier is altijd weer het contactpersoon richting de burger of de helper die daaraan gekoppeld is.

**De heer Laçin:**

Dat begrijp ik, alleen gaat mijn vraag meer over een signaal dat een medewerker van het Stellateam bij de interne werkzaamheden ervaart, dus niet vanuit de klant die bediend wordt, maar vanuit de eigen werkzaamheden. Als hij dat meldt, dus «ik loop hiertegen aan in mijn werkzaamheden», krijgt hij daar dan een terugkoppeling van, dus van de eigen ervaringen op het werk waar een Stellamedewerker tegenaan loopt?

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Ja, ik denk dat ik begrijp wat je bedoelt. Het Stellaproces is ingericht in de binnendienst, in de medewerkers en regisseurs. De Stellamedewerkers gaan feitelijk aan de gang met de casuïstiek. Als het niet lukt of als ze ergens tegenaan lopen, kunnen ze altijd de Stellaregisseur contacten. Als die er niet uitkomt, kan hij zich altijd tot mij wenden. Ik ga dan intern richting mijn directeur en zeg «joh, hier lopen we tegenaan» of ik ga naar collega's van andere directies en kaart daar onderwerpen aan om dingen vlot te trekken of te verbeteren. Dat is ook om van elkaar te leren: zullen we het anders doen of beter doen? Die aandacht is er dus van medewerker naar de lijn, zeg maar, maar ook hoger.

**De heer Laçin:**

En ook andersom?

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

En andersom, ja.

**De heer Laçin:**

Oké, dat is belangrijk, denk ik. U vertelde net ook dat er in 2015 meer regie gekomen is om de interne signalen beter op te pakken. Heeft u dat ook teruggezien in het aantal meldingen die zijn gedaan? Daarmee hangt natuurlijk ook de vraag samen of werknemers binnen uw team of binnen andere teams – voor zover u daar zicht op heeft – zich veilig genoeg voelen om intern meldingen te doen bij de Belastingdienst.

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Omdat we de centrale regie zo hebben ingericht, maar ook omdat we door de relatiebeheerders veel meer contacten hebben met de buitenwereld, zien we dat mensen ons beter weten te vinden. Je ziet echt een toestroom van het aantal casussen. Een aantal jaren geleden was ik bij een congres



van bewindvoerders. Toen hebben we verteld wat wij doen vanuit de Belastingdienst als team Relatiebeheer, maar ook als Stella. Die dag kreeg ik 80 nieuwe meldingen van «hallo, mag ik in verbinding met jou?» Je ziet dat vanuit die contacten ook casussen worden aangeleverd. Op het moment dat men twijfelt over een complexe casus en niet weet wat men ermee moet, zeggen we altijd: «Joh, lever 'm in, dan gaan we voor je kijken. Is het geen Stellacasus, dan wordt hij op een andere manier behandeld, maar dan krijg je ook een terugkoppeling.» We zien daar dus echt wel een groei in.

**De heer Laçin:**

Dan heeft u het over de casussen die van buitenaf komen?

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Precies.

**De heer Laçin:**

Ik ben ook wel benieuwd hoe het dan gaat met de werknemers van het Stellateam. Als zij in hun eigen werkzaamheden iets signaleren en als zij knelpunten ervaren in hun werk, voelen zij zich dan veilig genoeg om meldingen te doen van hun eigen werkzaamheden waarin zij vast komen te zitten?

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Ja, volgens mij wel. Volgens mij hebben wij wel zo'n goede onderlinge verhouding met elkaar dat ze die vrijheid ook voelen. Dat komt ook omdat wij natuurlijk ook zien hoe de maatschappij nu beschermend optreedt rondom kwetsbare mensen. Dat geeft ons intern ook munitie om ons nog verder en beter op de kaart te zetten. Zij melden dus zeker knelpunten in de zin van «joh, kunnen we hier wat mee?»

**De heer Laçin:**

Oké. Wij zijn ook heel erg op zoek naar de rol van de professional die in contact staat met de burger. Kan die beter benut worden? Wordt die voldoende benut? Zou het beter kunnen? De vraag aan u is hoe de ervaring en de expertise van de professionals in de uitvoering beter benut zouden kunnen worden bij de vertaling van beleid en wetgeving naar uitvoering. Welke rol zou de professional daarin kunnen krijgen? Waar zou die rol verbeterd kunnen worden?

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Dan bedoel je met «professional» echt de mensen die buiten ons werken, dus de mensen vanuit de gemeenten en de schuldhulpverlening? Bedoel je die?

**De heer Laçin:**

Nee, eigenlijk niet. Ik bedoel eigenlijk meer de medewerkers van de Belastingdienst en, omdat we met u in gesprek zijn, de medewerkers waar u zicht op heeft.

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Binnen mijn team hebben we eigenlijk altijd wel de ruimte en de mogelijkheden om ons te ontplooien. Het mooie aan mijn team vind ik dat we een relatief nieuw team zijn en echt aan het ontdekken zijn hoe de buitenwereld werkt, hoe onze processen werken en hoe we dingen kunnen oppakken en verbeteren. We hebben ook een digitaal platform ontwikkeld. Dat heet Kennisnetwerk. Daar staat informatie en leercontent op, bijvoorbeeld over hoe je zelf je aangifte goed kunt invullen, maar ook hoe je toeslagen kunt aanvragen en wijzigen. Dit wordt doorontwikkeld, omdat we gewoon merken dat onze relaties er heel veel gebruik van

maken, zeker ter voorbereiding van de aangiftecampagne. We zien dan gewoon 9.000 gebruikers per week in de leeromgeving. Dat is gewoon een heel mooi aantal. Dat is een heel mooi instrument om te professionaliseren, maar het wordt ook intern gebruikt, dus ook ter voorbereiding van de aangiftecampagne. De studenten die wij inzetten, maken ook gebruik van Kennisnetwerk.

De heer **Laçin**:

Dat begrijp ik. Ik zal mijn vraag iets specifiek maken. Als Tweede Kamer maken wij wetten en regels. Die komen vervolgens onder andere bij de Belastingdienst terecht, die het moet gaan uitvoeren. Dat is van beleid naar uitvoering. Wij zijn benieuwd of de kennis van professionals bij de Belastingdienst, die ook in uw team zitten en waarvan u er zelf ook een bent, beter benut kan worden in dat traject van beleid naar uitvoering, dus in het maken van beleid en het uitvoeren daarvan.

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Nou, dat denk ik wel. Als ik het bij mijn eigen team en ons eigen proces houd, denk ik dat we als team zeker nog meer kunnen doen om ons werk beter in te richten. Dat denk ik wel. Wij kijken natuurlijk vrij breed naar een situatie van een casus. Daar kunnen anderen ook weer van leren, maar ze moeten ook weten dat wij bestaan zodat ze in hun eigen werk kunnen realiseren dat een casus bij het Stellteam of het team Relatiebeheer terechtkomt, zodat wij kunnen kijken of wij iets kunnen betekenen.

De heer **Laçin**:

Wat zou ervoor nodig zijn om die kennis beter te benutten als er beleid wordt gemaakt in de Tweede Kamer? Hoe zouden wij de kennis die binnen uw team aanwezig is, beter kunnen benutten als wij beleid en wetgeving maken?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Als je het erover hebt dat je wilt dat kwetsbare burgers beter en laagdrempeliger worden geholpen, denk ik dat het goed is om de kanalen die er zijn, goed in te richten. Het team Relatiebeheer is er voor het maatschappelijk werkveld. Voor het Stellaproces betekent het een goede inrichting van het proces met voldoende capaciteit om dat goed te kunnen bestieren. Maar we hebben ook een belkanaal. Als mensen zich daar melden, moeten we goed detecteren dat daar iets aan de hand is en dat we goed doorverwijzen naar de professionals die we daarvoor hebben zitten. We hebben ook een balieproces op 21 van onze kantoren. We moeten er weer voor zorgen dat de burgers weer veel eerder van buiten naar binnen komen en zich veel eerder melden bij ons om hulp te vragen. Het zijn dus eigenlijk verschillende processen die we weer opnieuw moeten inrichten. Maar goed, dat heeft ook te maken met keuzes, want er zijn wel meer uitvoerende taken die op ons als brede Belastingdienst afkomen en daar moeten wel keuzes in worden gemaakt.

De heer **Laçin**:

Zou het u en uw collega's dan helpen als wij als Tweede Kamer wat sneller of wat vaker in gesprek gaan met de professionals die die brede dienstverlening leveren?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Ja, dat denk ik wel. Zeker, ja.

De heer **Laçin**:

Dat is dan een opdracht die wij zullen meenemen.

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Kom een keertje langs, zou ik zeggen!

De heer **Laçin**:

Graag. Ik heb nog wel een slotvraag voor u, voordat ik het woord weer teruggeef aan de voorzitter. Hoe is het gesteld, voor zover u daar zicht op heeft, met de tevredenheid van de werknemers bij de Belastingdienst of bij het Stellteam? Over welke aspecten van hun werk zijn de werknemers tevreden en welke zouden beter kunnen?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Als ik het over mijn eigen team heb, denk ik dat ze zeker tevreden zijn in de dingen die ze doen. Ze voelen zich heel erg betrokken bij de maatschappij en voelen echt wel dat ze daar een bijdrage aan leveren. Wat ze zouden willen, is wat ik net al zei: toch dat stukje mandaat verder inrichten om het nog beter en makkelijker te kunnen doen. Ja, zo.

De heer **Laçin**:

Ik denk dat het inderdaad voor heel veel werknemers een heel goed gevoel is als ze mensen verder kunnen helpen en als ze mensen uit de problemen kunnen helpen. Aan de andere kant hebben we de afgelopen tijd natuurlijk vaak gezien dat verschillende uitvoeringsorganisaties, waaronder de Belastingdienst, negatief in de media zijn gekomen. Welke invloed heeft dat op uw team?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Wij staan wat verder af van het werkproces, dus in die zin wordt dat anders ervaren, maar het raakt onze medewerkers wel. We zijn een hele grote organisatie met heel veel medewerkers. Dat soort nieuws en dat soort stappen komen enorm binnen. Ook al is het niet je eigen werkje en je eigen dingetje, het doet toch wat met je. Je bent in dienst van de overheid en je probeert je werk, met alle kennis en kunde die je hebt, zo goed mogelijk te doen. Als dan dat soort nieuws over je heen komt, raakt dat mensen wel, ja.

De heer **Laçin**:

Oké. Dan wil ik u bedanken en geef ik het woord terug aan onze voorzitter.

De **voorzitter**:

Dank u wel. Dan geef ik het woord aan Evert Jan Slootweg voor de vervolgvragen.

De heer **Slootweg**:

Mevrouw Jacobs, wij zitten ook te kijken naar de ruimte die de professional, de medewerker van het Stellteam voelt om problemen te kunnen oplossen en om maatwerk te kunnen bieden. Kunt u aangeven hoe dat leveren van maatwerk gaat in uw organisatie?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Vanuit het Stellteam voor particulieren wordt gekeken naar de casus. Ze kijken echt in de systemen wat er allemaal openstaat, wat er aan de hand is en waar het fout is gegaan. Zij hebben de regiefunctie om in contact te treden met andere collega's van andere directies, zoals Midden- en Kleinbedrijf, het Landelijk Incasso Centrum of Toeslagen. Er vindt dan afstemming plaats: «Dit is er aan de hand. Wat zijn de mogelijkheden binnen de wet- en regelgeving om de casus vlot te kunnen trekken? Wat moet de burger zelf daarvoor organiseren?» Die regierol heeft hij ook daarin.

De heer **Slootweg**:

Als het gaat om de mogelijkheden van wet- en regelgeving, merken jullie dan weleens dat die wet- en regelgeving zodanig knelt dat dat eigenlijk onvoldoende ruimte geeft om dat maatwerk te kunnen leveren?

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Ja en nee. Enerzijds is het wettelijk kader vrij helder. Anderzijds weten we ook dat het ontzettend kan schuren. Omdat we vooral steeds vanuit maatwerk kijken en naar de casus an sich kijken, weten we dat er daardoor toch wat mogelijkheden zijn. Dat biedt ruimte. Maar goed, het stukje invorderen is niet van ons, dus in die zin zijn we ook afhankelijk van de afdeling die ons daarbij ondersteunt.

**De heer Slootweg:**

Kunt u misschien voorbeelden geven van typen wetgeving waarvan u heeft gemerkt «dit knelt gewoon; we zouden eigenlijk zoveel meer met deze casus kunnen doen, maar hierbij knelt het zodanig dat dat eigenlijk niet kan en het geeft ons ook geen ruimte om hierbij te kunnen helpen en ondersteunen»?

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Dat vind ik eigenlijk best een lastige vraag. Waarom? Omdat we vanuit Stella juist kijken naar de individuele casus en dat maatwerk. In grote lijnen heb je gewoon de wet- en regelgeving. Je hebt een terugbetalings-termijn van 12 of 24 maanden – die is vrij helder – je hebt een kwijtscheldingsformulier en je kunt een betalingsregeling aanvragen. Dat zijn eigenlijk in grote lijnen de stappen die je binnen onze dienst kunt zetten. Maar daarbinnen is er toch, aan de hand van de zaak die loopt, ruimte om te kijken of we er iets meer ruimte in kunnen bieden. Zitten we echt vast aan die twaalfmaandsterugbetalingstermijn of zouden we die kunnen oprekken? Of je ontvangt helemaal geen geld, of je ontvangt een beetje over een lange periode.

**De heer Slootweg:**

Oké, dus in die zin biedt het eigenlijk nog voldoende ruimte in uw werk om het zodanig te buigen dat u dat individuele probleem kunt oplossen.

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Voor het individuele geval kunnen we het meestal wel goed oplossen.

**De heer Slootweg:**

Ja, maar ik kan me wel voorstellen... Hoe zal ik het zeggen? Ik denk dat er in uw team – corrigeert u mij indien nodig – echt heel veel verschillende individuele gevallen zijn, maar dat je soms ook een rode draad ziet.

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Precies, ja.

**De heer Slootweg:**

Hoe gaat het dan op het moment dat jullie een rode draad vinden?

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Dan zijn we gewoon in gesprek met de collega's van de andere directies. Dan kaarten we de problematiek aan en zijn we aan het kijken hoe we toch kunnen zorgen dat er op een andere manier meer maatwerk mogelijk is dan dat er standaard is. Die gesprekken worden dus wel gevoerd.

**De heer Slootweg:**

Kunt u misschien een aantal voorbeelden geven van rode draden die u ondertussen bent tegengekomen en waarvan u zegt dat ze opgelost zijn of

juist waarvan u zegt «we zijn er al sinds 2015 mee bezig en er lijkt maar geen voortgang te zijn»?

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Dat is natuurlijk heel lastig, omdat wij een onderdeel zijn van het grote geheel. Je bent dus altijd afhankelijk van de andere directies en hoe zij daarin opereren. Je bent dan ook afhankelijk van het beleid dat ze daarop uitvoeren. Dan is het natuurlijk maar de kunst en de kracht in hoeverre we tussen directies onderling toch de dingen kunnen veranderen. Dat valt niet altijd mee, moet ik heel eerlijk zeggen.

**De heer Slootweg:**

Ik ga het toch nog één keer proberen, mevrouw Jacobs. Wat valt dan niet mee? Zou u in dit gesprek toch iets kunnen zeggen zonder dat u een bepaalde dienst aanwijst? Want dat is ook helemaal niet onze taak. Wat is nou een frustratie, zou ik bijna willen zeggen, die zich opbouwt omdat het maar niet lukt?

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Toch dat we met elkaar veel beter in het vizier hebben waar we het over hebben. Het gaat om een kwetsbare burger. Dat is meer dan die ene casus. Dat kunnen zelfs 2,5 miljoen, misschien wel 3 miljoen mensen zijn bij wie er inderdaad een rode draad in de problematiek kan zitten. Het zou dan goed zijn voor organisaties om daar een verandering in aan te brengen. We hebben dan ook te maken met de capaciteit en de mogelijkheden onderling. Dat is best wel een heel lastig traject. Dat is niet zomaar opgelost. We proberen daar vanuit onze directie wel aandacht voor te vragen en we proberen om dingen voor elkaar te krijgen, maar daardoor zitten er ook afhankelijkheden van anderen in. Het blijft dus lastig.

**De heer Slootweg:**

U gaf ook aan dat de burger moet meewerken. Soms is het een kwestie van niet kunnen; u schetste dat beeld van een mevrouw die in psychische nood was door het overlijden van haar kindje. Soms is het een kwestie van niet willen, maar soms ook echt van niet kunnen. Ik geloof dat u dat «doevaardig» noemde. Hoe gaat u om met die doevaardigheid? Als het nu echt gewoon niet kan, wat ...?

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

In de praktijk zien we dat er rondom zo'n persoon toch vaak iemand is die hem helpt. Dat is ofwel een naast familielid ofwel een professional die aan hem verbonden is door middel van bewindvoering en dergelijke. Dan voeren we met zo'n persoon de contacten.

**De heer Slootweg:**

Als het gaat om regels en wetten en sowieso om datgene wat de Belastingdienst moet uitvoeren, merkt u dan soms dat het dusdanig moeilijk is gemaakt dat het wel te begrijpen is dat veel mensen het niet goed kunnen begrijpen?

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Ja, dat snap ik wel, ja.

**De heer Slootweg:**

Is dat iets wat binnen de diensten leeft? Dat het eigenlijk wel logisch is dat door de wijze waarop het wordt geformuleerd, iemand bij wijze van spreken de kloof of het ravijn in loopt? Is dat iets waaraan u aandacht kan besteden naar boven toe?

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Dat is wel een onderwerp dat wij steeds aankaarten, ja. Dat klopt.

De heer **Slootweg**:  
En wat krijgt u daarop terug?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:  
We hebben daar zelf natuurlijk minder directe invloed op, want daar zijn wij niet van. Wel proberen we alle signalen die we in ons werk tegenkomen en die we van professionals krijgen, op de plekken neer te leggen die daar wél van zijn om ervoor te zorgen dat dingen makkelijker worden gemaakt of worden verbeterd.

De heer **Slootweg**:  
Merkt u de afgelopen tijd, bijvoorbeeld qua taal, dat daar door andere diensten lering uit wordt getrokken?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:  
Ja, maar ook dat is een lang proces.

De heer **Slootweg**:  
Ook dat is een lang proces. U gaf eerder al aan dat het unieke van uw team is dat u ook samenwerkt met gemeenten en met andere diensten. Hoe verloopt dat dan? Komt er dan alleen een casus of een zaak bij u, of komt er ook echt een oplossing met bijvoorbeeld een gemeentelijke dienst of wellicht het UWV?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:  
We zijn in contact met allerlei organisaties, waaronder inderdaad gemeenten. Vanuit ons team vertellen we vooral dat als ze er bij de reguliere kanalen niet uitkomen, ze zich in ieder geval tot het team Relatiebeheer kunnen wenden met de vraag wat er aan de hand van een situatie of probleem kan worden opgelost. We willen dus vooral vertellen: weet dat de mogelijkheid er is, weet dat er een ingang is. Die is gewoon nog onvoldoende bekend in het land.

De heer **Slootweg**:  
In het land. Dus dat is dan niet zozeer binnen de Belastingdienst, maar meer bij ...

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:  
Zeker buiten, ook welzijnsorganisaties, gemeentelijke instanties, vrijwilligersclubjes, noem maar op. We hebben onwijs gewerkt aan het opbouwen van dat netwerk, maar we zijn er nog niet. In die zin is kruisbestuiving heel belangrijk daarin.

De heer **Slootweg**:  
Dat lijkt mij ook best wel een uitdaging, als ik u zo hoor. Elk jaar weten ze het team beter te vinden, ondanks dat de kruisbestuiving misschien nog niet optimaal is: u lost 160 casussen per maand op. Is de capaciteit dan voldoende om nog meer toeloop aan te kunnen?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:  
Op dit moment kunnen we de casussen goed aan met de bezetting die ik heb. Op het moment dat er een toeloop komt – daar kun je bijna op wachten in coronatijd – heb ik ook het vertrouwen in mijn directie dat ik capaciteit erbij krijg, mocht dat nodig zijn.

De heer **Slootweg**:  
Ten slotte op dit onderdeel van maatwerk bieden. Ik kan me voorstellen dat een complexe casus wellicht bij de Belastingdienst terecht is

gekomen, maar dat voor de problematiek misschien eerder een oplossing van een andere dienst of andere uitvoeringsorganisatie wordt verwacht. Hoe gaat dat dan in de praktijk?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Dan worden er contacten gezocht met de andere uitvoerders, dus met UWV of CJIB, en worden mensen daarnaar doorverwezen. We kunnen natuurlijk niet gegevens uitwisselen, maar er worden wel lijntjes gelegd.

De heer **Slootweg**:

Kan het soms ook zo zijn dat als de problematiek daar niet wordt opgelost, u een probleem eigenlijk zelf niet kunt oplossen?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Daar heb ik eigenlijk geen zicht op, nee. Dat kan ik niet zeggen.

De heer **Slootweg**:

Goed. Dan het volgende onderwerp dat wij willen doen: uw ervaringen en hoe de politiek daarmee omgaat. U deed een uitnodiging. Heeft u weleens Tweede Kamerleden op bezoek gehad?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Er komen weleens politici bij ons op bezoek, ja. Dat wordt wel georganiseerd. Dat klopt.

De heer **Slootweg**:

Kunt u dingen waar u tegenaan loopt, dan makkelijk bespreken of is het van «kijk eens, hier loopt het allemaal geweldig»?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Dat denk ik niet. Als de werkvloer erbij betrokken is, denk ik dat de werkvloer zich ook wel geroepen voelt om dingen terug te geven.

De heer **Slootweg**:

Merkt u in de dagelijkse praktijk de invloed die de Tweede Kamer heeft op uw werk of is dat een enorme ver-van-mijn-bedshow?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Het is redelijk een ver-van-mijn-bedshow.

De heer **Slootweg**:

Oké. Heeft u, om uw werk nog beter te kunnen doen, suggesties voor hoe de Tweede Kamer daar een rol in zou kunnen spelen?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Als je kijkt naar het thema menselijke maat en maatwerk, naar hoe wij als dienst ingericht zijn en naar de dienstverlening die we daarop loslaten, om het zo maar even te zeggen, zou het goed zijn als we ook de ruimte krijgen om dat op een goede manier uit te bouwen. Dus dat er capaciteit is binnen de telefonie, maar ook binnen team Stella en ook bij de balies om juist die kwetsbare doelgroep binnen te halen, maar ook om ons de mogelijkheid te bieden om het brede maatschappelijke werkveld nog meer hulp en ondersteuning te bieden dan we nu kunnen. Daar zit dus wel een uitdaging voor ons beiden, denk ik.

De heer **Slootweg**:

Ja. Ik neem aan dat dit dingen zijn die u, ook buiten dat er iemand van de Tweede Kamer komt, bespreekt met uw leidinggevende.

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Zeker, ja.

De heer **Slootweg**:

Ziet u daar iets van terug? Wordt dat doorgeleid?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Ik zie op het moment echt een soort omslag binnen de organisatie als het over de verbetering van de dienstverlening gaat, ja. Dat is tweeledig. Enerzijds zien we zelf dat een aantal dingen niet goed genoeg lopen. Anderzijds is er de aandacht die we van onder anderen jullie voor dit onderwerp krijgen. Dat helpt ons wel om ons stukje van dat hele grote onderdeel Belastingdienst te verbeteren.

De heer **Slootweg**:

Op welke wijze ziet u dan dat dat helpt, bij uzelf maar ook bij uw teamleden? U zegt «aandacht», maar is dat dan ook dat zaken die heel lang vastlopen, nu wat makkelijker kunnen?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Allebei. We voelen ons gewaardeerd in de dingen die we doen, maar we zien ook dat we door de vele maatschappelijke en politieke aandacht voor het thema de dingen toch makkelijker in beweging krijgen dan misschien een aantal jaren geleden.

De heer **Slootweg**:

Oké. Ik ben een beetje bezig met de afronding van mijn vragen. Zijn er nou nog zaken die u de commissie wilt meegeven? Er is een Stelleteam bij de Belastingdienst. Ik weet dat er bij de Sociale Verzekeringsbank een garage is, De Bedoeling. We zoeken natuurlijk ook naar mogelijkheden waarvan je zegt: hé, dat zou er eigenlijk bij elke uitvoeringsorganisatie moeten zijn. Kunt u ons nog een aantal zaken meegeven waarvan u denkt «voordat ik wegga, vind ik het toch wel fijn dat de commissie dit weet»?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Weet dat we bij de Belastingdienst goede contacten hebben met andere uitvoerders. Ook die lopen tegen een vergelijkbare problematiek aan: de niet-digivaardige burger die toch digivaardig z'n zaken met de overheid moet doen en de hulpstructuur daaromheen. We hebben ook hele goede contacten met bibliotheken. Dat is een heel belangrijk veld, want zij zitten in de haarvaten van de samenleving, zijn veel dichterbij de burger en kunnen ons als uitvoerders onwijs ondersteunen in het bieden van algemene hulp, dus niet achter de DigiD-informatie, maar voor de DigiD-informatie. Probeer ook bij die andere uitvoerders te inventariseren hoe zij met dit thema omgaan en of zij zien dat we als uitvoerders allemaal met hetzelfde potje te maken hebben en of we het beter kunnen doen.

De heer **Slootweg**:

Dat laatste vind ik heel interessant. U zegt dat u, de Belastingdienst of het Stelleteam, contact heeft met de bibliotheken in Nederland om mensen veel beter te kunnen helpen.

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Wist u dat niet?

De heer **Slootweg**:

Nee. In ieder geval voor mij is dit nieuw.

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:



Als uitsmijter kan ik daar heel veel informatie over geven. We hebben in 2016 een convenant gesloten met de Koninklijke Bibliotheek. Dat ging vooral om het digivaardiger maken van burgers en daarnaast om het inrichten van een hulpstructuur. Wat doen bibliotheken nu? Ze hebben een landelijke dekking. Zij organiseren allerlei digivaardigheidstrainingen, ook gekoppeld aan het werken met DigiD. Dat levert ons als uitvoerder natuurlijk een enorm voordeel op. Omdat ze lokaal zitten en een eigen netwerk hebben, zoeken ze de lokale samenwerking op met allerlei instanties die hulp kunnen bieden, bijvoorbeeld tijdens de aangiftecampagne. Tijdens de aangiftecampagne organiseren zij allerlei soorten spreekuren, waar mensen met hun spullen kunnen komen of een vraag kunnen stellen. Er zijn heel veel varianten van die hulpstructuur in een bibliotheek. Ze kunnen dichtbij, om de hoek, hulp vragen en hoeven niet ver weg naar een belastingkantoor. De hulpstructuur die we met hen hebben ingericht is dus een en-en-ensituatie. Vorig jaar hebben we samen met een aantal andere uitvoerders ook een convenant gesloten met de bibliotheken in het kader van de informatiepunten. Bij de bibliotheek is er dan een medewerker die weet hoe de websites van alle uitvoerders er ongeveer uitzien en hoe die werken, zodat mensen die er zelf niet uitkomen hulp kunnen vragen. Op het moment dat in de vraagstelling blijkt dat er meer aan de hand is dan alleen «hoe werkt de website?», hebben zij een sociale kaart waarmee ze mensen kunnen doorverwijzen naar allerlei instanties. Dat kan uiteraard weer naar de Belastingdienst zijn, maar ook naar het UWV, het CJIB en dergelijke.

De heer **Slootweg**:

Toch nog even, want ik vind dat best wel opmerkelijk. Hoe is dat eigenlijk tot stand gekomen bij de bibliotheken? Je zou wellicht eerder denken dat je daar gemeentehuizen voor hebt. Gemeentehuizen hebben ook vaak informatiepunten. Hoe zijn jullie eigenlijk bij de bibliotheek terechtgekomen?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Eigenlijk door de combinatie van het bieden van ruimte en middelen. Zij hebben computers, waarvan mensen gratis gebruik kunnen maken als ze zaken willen doen met de overheid. We krijgen ook geluiden dat mensen hun eigen computer eng vinden of dat de kinderen erop zitten, et cetera. Dan heb je de mogelijkheid om dat bij de bibliotheek te doen. Maar er is ook de combinatie met leren, want er zijn best wel mensen die nog leervaardig genoeg zijn om zich dingen eigen te maken. Dat biedt de bibliotheek door middel van de digivaardigheids cursussen. Daarnaast heeft de bibliotheek een eigen netwerk als het gaat om taal. Daar is de bibliotheek natuurlijk uitmuntend in. Wij zien dat als iemand niet doevaardig is op het gebied van taal, dat ook vaak aan de orde is bij de financiën. Door die dingen met elkaar te verbinden, alsmede omdat zij lokaal een goed netwerk hebben, vonden we de bibliotheken een hele logische plek.

De heer **Slootweg**:

Dank u wel, mevrouw Jacobs, voor uw antwoorden.

De **voorzitter**:

Dank. Dan geef ik nu het woord aan de heer Maarten Groothuizen.

De heer **Groothuizen**:

Dank u wel, voorzitter. Mevrouw Jacobs, ik wil even met u terug naar het gesprek dat u met de heer Slootweg had over die rode draden. Stel dat u vanuit uw werkzaamheden als Stellateam op een gegeven moment constateert dat u toch een bepaald patroon ziet; het maakt niet zo heel veel uit wat. U gaat daarover in gesprek met een andere afdeling binnen

de Belastingdienst en u komt tot de conclusie dat u daar anders in zit. Dat kan en dat is ook wat u schetst. Wat is dan de stap? Wat doet u dan, al dan niet zelf of in samenspraak met die andere dienst?

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Eigenlijk doen we twee dingen. We proberen er toch op gelijkwaardig niveau met elkaar uit te komen. Daarnaast leg ik het terug bij mijn directeur: joh, dit is een probleemstelling waar ik tegenaan loop; hoe kunnen we er toch met elkaar voor zorgen dat we de dingen voor elkaar krijgen zoals wij dat graag zien? Zij gaat er dan vanuit haar positie mee aan de slag.

**De heer Groothuizen:**

En dan?

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Onze bestuurslaag is nogal ingewikkeld. Zij gaat daar weer mee naar haar directeur en dan vindt er er heel proces plaats. We proberen dus om er onderling uit te komen, maar soms gaan we het ook via de bestuurders organiseren.

**De heer Groothuizen:**

Door de oogharen heen kijkend: als het dan de lagen in gaat, leidt dat in uw ogen dan vaak, niet of soms tot een bevredigende oplossing? Hoe moet ik dat inschatten?

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Het is natuurlijk best wel een taai thema, hè? We zijn van het heffen en het innen, als je zwart-wit naar onze uitvoering kijkt. Op het moment dat je ziet dat we onze dienstverlening beter moeten aanpassen omdat dat uiteindelijk een beter effect heeft op het heffen en het innen... Want daar gaat het natuurlijk om: we willen dat geld toch gewoon binnenhalen, alleen kan de wijze waarop misschien wel anders en beter. Dat gesprek wordt zeker gevoerd binnen de verschillende directies, op verschillende niveaus. Daar vragen we echt wel aandacht voor. Het is een heel lang proces om dingen goed gefundeerd voor elkaar te krijgen.

**De heer Groothuizen:**

Zegt u daar nou mee – als u dat niet met me eens bent, moet u dat gewoon zeggen – dat de nadruk bij de Belastingdienst toch nog steeds erg op heffen en innen ligt en dat daardoor het menselijk perspectief toch wel vaak wat buiten beeld verdwijnt?

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Nee, dat niet, hoor. Ik had het er aan het begin van het gesprek al over: 80% van de zaken gaat gewoon goed. Dan weten mensen wat ze moeten doen, op welk moment ze het moeten doen en op welke wijze ze het moeten doen. Dan blijft het stukje maatwerk nog over. Ik zie binnen mijn eigen directie, maar ook wel bij andere, dat we daar veranderingen in aanbrengen en daarin meebewegen. Alleen ben ik altijd erg ongeduldig en zou ik het liefst morgen alles geregeld willen hebben. Dat gaat helaas niet.

**De heer Groothuizen:**

Kunt u iets meer zeggen over de stroperigheid van dat proces? Is dat dan de cultuur? Is het de regelgeving? Is het ook een bepaalde ambtelijke of politieke druk om er vooral toch wel voor te zorgen dat het geld binnen wordt geharkt?

**Mevrouw Jacobs-Moerland:**

Ik denk dat het en-en-en is, zowel de cultuur als de wet- en regelgeving die daar tussendoor zit, als ook de politieke druk. Ja. Er komt veel op ons af als dienst waarin keuzes moeten worden gemaakt. Als je van de massa-liteit bent en je moet dan een verandering aanbrengen in het maatwerk, wordt dat best wel als lastig ervaren, want hoe doe je dat op een goede manier?

De heer **Groothuizen**:

Als u zegt «het wordt als lastig ervaren» – ik grijp een beetje terug op het gesprek dat u met de heer Laçin had – dan is dat lastig in de zin van oplossingen, maar het wordt niet als lastig gezien dat u die dingen aankaart.

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Nee. Nee, we kaarten het wel gewoon aan.

De heer **Groothuizen**:

En daar is ook alle ruimte voor?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Daar is ruimte voor, ja. In mijn directie zeker, ja.

De heer **Groothuizen**:

Helder. U vertelde dat uw team zo'n 150 of 160 zaken op maandbasis doet. Hoe vindt die selectie plaats? Welke zaken komen uiteindelijk bij u terecht? Er zijn waarschijnlijk miljoenen kwesties, terwijl een beperkt aantal kwesties uiteindelijk op uw bord belandt.

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Dat zijn casussen die zelf aangeleverd worden, of intern via collega's of door helpers.

De heer **Groothuizen**:

Dat begrijp ik, maar waar selecteert u op? Waar moet het aan voldoen? Hoe ernstig moet het zijn, zeg maar, voordat u zegt «nu pakken wij 'm op»?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Er moet echt sprake zijn van een complexe situatie. Het kan zijn dat er in de verschillende middelen die we hebben, zaken verrekend zijn waardoor iemand onder het bestaansminimum terechtkomt, dus geen inkomen meer heeft om bijvoorbeeld zijn boodschappen te kunnen doen. Het kan ook zijn dat er een dreigende huisuitzetting is. Dan worden we gebeld door gemeente-instanties: «Dit gaat er nu gebeuren. Kunnen we nog wat voor elkaar betekenen?» Daar springt het Stellaproces op in. Het is dus niet zo dat een burger die een vervelend antwoord krijgt van de Belastingdienst, dat inlevert bij het Stellteam. Die vlieger gaat niet op. Het moet echt aan de hand van criteria zijn waarmee wij iets kunnen om de zaak vlot te trekken.

De heer **Groothuizen**:

Staan die criteria ook op papier?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Die criteria hebben wij ook vastgesteld, ja.

De heer **Groothuizen**:

En is dat uiteindelijk dan een soort van schrijnendheidstoets? Zo klinkt het een beetje.

Mevrouw **Jacobs-Moerland:**

Nee. Je hebt natuurlijk te maken met de criteria die er zijn, inclusief het verhaal erachter. Je moet dus altijd allebei doen om goed te kunnen beoordelen of het een complexe situatie is omdat de regelgeving bijvoorbeeld zo is, of dat het een complexe situatie is omdat er meerdere dingen een rol spelen.

De heer **Groothuizen:**

Het is een ingewikkelde vraag, dat snap ik. Maar zegt u dat er in het bredere aanbod meer is wat u zou kunnen oppakken, maar dat ook u uiteindelijk een beperkte capaciteit heeft? Maakt u een keuze waarvan u zegt «ik zou wel iets ruimhartiger willen zijn?»

Mevrouw **Jacobs-Moerland:**

Nee. Ik denk dat we datgene wat we behandelen, goed behandelen. Alleen ben ik met u van mening dat we niet alles binnenkrijgen.

De heer **Groothuizen:**

Komt dat dan doordat het niet wordt gesignaleerd of omdat u moet zeggen ...?

Mevrouw **Jacobs-Moerland:**

Het wordt niet gesignaleerd, nee.

De heer **Groothuizen:**

Het wordt niet gesignaleerd, oké. Het zit 'm dus echt aan de voorkant.

Mevrouw **Jacobs-Moerland:**

Aan de voorkant, ja.

De heer **Groothuizen:**

Je zou kunnen zeggen – ik bedoel dat niet oneerbiedig en corrigeer me vooral – dat u in zekere zin aan symptoombestrijding doet. Als u in beeld komt, is het al behoorlijk uit de hand gelopen.

Mevrouw **Jacobs-Moerland:**

Behoorlijk laat, ja.

De heer **Groothuizen:**

Wat is nou hét aangrijppunt om te zeggen dat je dit soort dingen eerder zou kunnen signaleren en oppakken? Wat is daarvoor nodig?

Mevrouw **Jacobs-Moerland:**

We zijn nu leercirkels aan het inrichten. Aan de hand van casuïstiek die we hebben behandeld, bekijken we wat de oorzaak is dat het een Stellacusus is geworden, zodat we er in het primaire proces iets mee kunnen. Daar geven we ook een advies over aan de directie, zodat zij er elders in het primaire proces van de organisatie iets mee kunnen doen. Als je bijvoorbeeld ziet dat iemand vijf jaar lang zijn aangiftes niet heeft ingediend – het systeem signaleert dat uiteindelijk en wij zien dat omdat het een Stellacusus is – zou je eerder in het proces de telefoon kunnen pakken om de burger eens op te bellen: joh, waarom dien je je aangifte niet in? Dat is een concreet voorbeeld.

De heer **Groothuizen:**

Dat lijkt me heel zinvol. Is dat ook uitvoerbaar in de huidige werkwijze? Of is de caseload zo groot dat mensen zeggen: ik zou het wel willen doen, maar de realiteit gebiedt te zeggen dat ik daar niet aan toekom?

Mevrouw **Jacobs-Moerland:**

Dat zijn wel consequenties in de uitvoering waar we tegenaan lopen, ja. Er moeten dan ruimte en capaciteit – dat betekent: geld en middelen – beschikbaar komen om die keuze te kunnen maken, naast alle andere keuzes die we op ons af krijgen als dienst.

De heer **Groothuizen**:

Helder. Kunt u nog iets zeggen over de rol van ICT in dit verhaal?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

In welke zin?

De heer **Groothuizen**:

In de zin van of het u helpt of juist niet. ICT zorgt vaak voor veel gestandaardiseerde afdoening. Dat maakt het waarschijnlijk mogelijk om in de bulk veel te doen, maar misschien valt daarmee het verhaal achter de mensen een beetje weg.

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Oeh, die vind ik lastig te beantwoorden. We hebben natuurlijk te maken met heel veel verschillende systemen binnen de organisatie. Stella heeft wel de bevoegdheid om breed te kijken, dus dat helpt. ICT is altijd wel een onderwerp van gesprek, maar daar zit ik zelf wat verder vanaf, omdat ik zelf niet in dat primaire proces acteer. Ik vind die vraag dus een beetje lastig.

De heer **Groothuizen**:

Oké, helder. Ik heb verder geen vragen, voorzitter.

De **voorzitter**:

Dan heb ik ook nog wel een vraag. Ik zit even te kijken naar de cultuur binnen de Belastingdienst ten aanzien van het beleid. Je kan beleid op twee manieren oplossen: je probeert toch om het probleem te prakken in het beleid dat er is, of er komt een idee om het beleid aan te passen. We horen in verschillende gesprekken dat mensen zeggen «ja, maar dat mag niet van de Kamer of van de wet», alsof het daarmee meteen een gegeven is en een keurslijf is geworden waarbinnen je moet zeggen: dan moeten we het daar maar in prakken. In hoeverre is het binnen uw organisatie, binnen de Belastingdienst of in den brede, mogelijk om te zeggen «dit beleid is toch echt serieus een probleem en hier moeten we iets mee»?

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Ook op die vraag vind ik het best lastig om een goed antwoord te geven, omdat dit redelijk ver van mijn proces af staat.

De **voorzitter**:

Oké. Dan dank ik u hartelijk voor dit gesprek en voor de tijd die u heeft genomen om ons te antwoorden. Wij gaan dit zeker gebruiken voor ons rapport en de aanbevelingen die we gaan doen. Heel hartelijk dank dus.

Mevrouw **Jacobs-Moerland**:

Dank je wel.

De **voorzitter**:

Dank u zeer.

Sluiting 10.51 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 30 oktober 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord worden:

- De heer Huijssoon
- De heer Van 't Zelfde

Aanvang: 11.30 uur

**Voorzitter: Bosman**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Groothuizen, Laçin, Özütok en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Goedemorgen, meneer Huijssoon en meneer Van 't Zelfde. Namens de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties heet ik u van harte welkom. Tegenover u ziet u André Bosman als voorzitter. Naast mij zitten Maarten Groothuizen en Nevin Özütok, die zullen beginnen met het stellen van vragen. Daarnaast zit Cem Laçin, die tot slot nog wat vragen zal stellen. Collega Slootweg ziet u aan uw zijkant zitten.

Wij zijn bezig met een onderzoek naar de menselijke maat. Waar gaat dat soms mis in uitvoeringsorganisaties? We merken dat mensen soms tussen wal en schip vallen en daar dan heel moeilijk uit komen. We kunnen ook constateren dat er heel veel dingen goed gaan. In heel veel uitvoeringsorganisaties gaan heel veel dingen goed, maar waar het misgaat, gaat het soms stevig mis. Wij zijn op zoek waar dat door komt. Zijn dat belemmeringen in de wetgeving, is het cultuur, is het een aaneenschakeling van problemen of een gebrek aan ruimte voor de professional om te doen wat nodig is om die man of vrouw tussen wal en schip vandaan te halen?

Daarom praten we met heel veel mensen, natuurlijk met de uitvoeringsorganisaties zelf, maar ook met het ministerie, met Kamerleden, met belangenorganisaties, met experts en met wetenschappers, om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van wat er aan de hand is. Zo hopen wij te komen tot goede oordelen en misschien wel aanbevelingen vanuit deze commissie om die menselijke maat waar dat nodig is weer terug te brengen in die uitvoeringsorganisatie, die goed werk doet en met onze hulp misschien nog iets beter terecht zou kunnen komen.

We praten vandaag met de Belastingdienst. Eén belangrijk onderdeel, de kinderopvangtoeslagaffaire, is ook voor de Tweede Kamer erg belangrijk; alleen hebben we daar een aparte onderzoekscommissie voor. Alle zaken die aan dat onderzoek raken, kunnen wij hier niet bespreken omdat die echt bij die andere commissie horen. Alle andere voorbeelden zijn van harte welkom. Ook brede beelden zijn van harte welkom. Maar over de kinderopvangtoeslag hebben we het vandaag niet.

We zijn blij dat u hier bent, dat u hier uw informatie met ons wilt delen. We gaan een uur met elkaar in gesprek. Meneer Huijssoon, om te beginnen wil ik u graag vragen om uzelf kort te introduceren en aan te geven wat uw positie en rol is.

**De heer Huijssoon:**

Ja, dank u wel. Mijn naam is Willem-Jan Huijssoon. Ik ben opgeleid als fiscaal jurist. Ik ben na mijn studie gaan werken bij het Ministerie van Financiën, eerst een aantal jaren bij het dg FZ, waar mijn collega Van 't Zelfde op dit moment werkt, en daarna heb ik de overstap gemaakt naar

de Belastingdienst, waar ik al heel gauw in de gaten had dat ik bij een organisatie zat met een maatschappelijk heel relevante taak met een enorme complexiteit. Daarbij voelde ik me al heel gauw thuis. Ik ben daar tot nu toe dus ook steeds blijven werken. De maatschappelijke relevantie is natuurlijk nog steeds onverkort. De complexiteit is alleen maar toegenomen en fascineert mij nog steeds, dus ik denk dat ik daar nog steeds goed op mijn plek zit.

Op dit moment is mijn functie coördinator uitvoeringstoets, kernteam uitvoeringstoets, Belastingdienst/concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid. Dat wil zeggen dat ik samen met mijn team alle uitvoeringstoetsen coördineer die bij de Belastingdienst worden aangevraagd en door de Belastingdienst worden opgesteld. We proberen ook het instrument uitvoeringstoets verder door te ontwikkelen. Dat doen we samen met heel veel andere collega's in de Belastingdienst. Maar daar gaan we het ongetwijfeld nog over hebben.

**De voorzitter:**

Dat denk ik ook. Dank u wel. Meneer Van 't Zelfde, ik wil ook u vragen of u uzelf even kort kunt introduceren en kunt aangeven wat uw rol is.

**De heer Van 't Zelfde:**

Dank u wel daarvoor. Ik ben Arie Jan van 't Zelfde. Ik werk tweeënhalf jaar voor Financiën, voor het dg Fiscale Zaken. Ik houd me daar met name bezig met het opdrachtgeverschap. Dat hangt samen met de aanbevelingen van de commissie-Borstlap/Joustra om het driehoeksmodel te introduceren bij Financiën. Ik ben bestuurskundige van achtergrond. Daarvoor heb ik een periode voor het UWV gewerkt. Mijn hart gaat uit naar de publieke zaak, naar de uitvoering en naar het beleid. In mijn huidige functie ben ik plaatsvervangend hoofd van de afdeling Beleid van het dg Fiscale Zaken.

**De voorzitter:**

Dank u wel. Ik wil collega Maarten Groothuizen vragen om te beginnen met de vragen.

**De heer Groothuizen:**

Dank u wel, voorzitter.

Meneer Van 't Zelfde, ik wil graag bij u beginnen. We zijn natuurlijk al een tijd bezig met het onderzoek. Een van de dingen die ons is gebleken, is dat complexe wetgeving wel een van de oorzaken is bij problemen in de uitvoering. Kunt u uitleggen of dat ook voor de Belastingdienst geldt? Misschien heeft u daar zelfs een paar goede voorbeelden van.

**De heer Van 't Zelfde:**

Ik denk zeker dat complexe wetgeving ook voor de Belastingdienst geldt. De fiscale wetgeving slaat eigenlijk in de volledige samenleving neer, op tal van gebieden bij burgers en bedrijven, en uit zich tot in de haarvaten van de Nederlandse samenleving. Ik herken dus wel degelijk dat er zeer complexe wetgeving is. Dat heeft allerlei oorzaken. U vraagt om een voorbeeld. Ik denk dat de eigenwoningregeling een goed voorbeeld is. Recent heeft de Belastingdienst een extra campagne opgezet om mensen alert te maken op wat er allemaal speelt als je te maken krijgt met de aankoop en verkoop van een woning.

**De heer Groothuizen:**

Dat is een mooi bruggetje naar een vervolgvraag: wat betekent die complexiteit voor mensen? Voor wie is dat te volgen? Hoe groot is de groep die er wel in meekomt? Hoeveel mensen kunnen er niet in meekomen? Kunt u daar iets over zeggen?

De heer **Van 't Zelfde**:

Vanuit ons perspectief van de beleidsmaker is dat best een lastige vraag. We zijn hiervoor afhankelijk van signalen vanuit de samenleving en signalen vanuit de Belastingdienst: waar zitten hier nou de knelpunten? Wij hebben die signalen nodig om uiteindelijk te kunnen duiden wat er nou gebeurt. Moet het anders, moet het beter? Het kan zijn dat complexiteit een gevolg is van keuzes omdat je bepaalde doelen wilt realiseren. Dan onderken je die complexiteit. Het kan ook zijn dat er sprake is van onbedoelde complexiteit waarop een verbetering moet komen, in welke zin dan ook. Je kan dan kiezen, zoals nu bij de eigenwoningregeling gedaan is, voor een extra publiekscampagne. Je kan ook de vraag stellen of je er misschien beleidsmatig wat mee zou moeten doen.

De heer **Groothuizen**:

Ja. Misschien is het een te algemene vraag, maar heeft u in het algemeen het idee dat mensen met de complexiteit van de fiscale wetgeving uit de voeten kunnen?

De heer **Van 't Zelfde**:

Dat is inderdaad een heel algemene vraag. Dit is natuurlijk totaal afhankelijk van de persoon bij wie zoiets landt. We hebben in Nederland tegelijkertijd een stelsel met een voorgevulde aangifte die heel gebruiksvriendelijk is, maar wie kan nog uitleggen hoe het zit? Stel dat je tegen iets bezwaar zou willen aantekenen als je door het systeem heen bent gegaan, hoe zit het systeem dan in elkaar? Ik denk dat het stelsel op dat punt zeker nog aan kracht kan winnen.

De heer **Groothuizen**:

Volgt daaruit dat het wel prima is zolang je in het segment valt van mensen die in een voorgevulde situatie zitten, op ja kunnen klikken en kunnen doorgaan, maar dat je al gauw in de problemen komt als je wat afwijkt van dat patroon?

De heer **Van 't Zelfde**:

Ik weet niet of je dan snel in de problemen komt. Voor de mate waarin dat gebeurt, zijn we heel erg afhankelijk van wat binnen de Belastingdienst wordt verzameld op dat punt: waar zitten hier nou de knelpunten? Waar gaat het callvolume bij een callcenter omhoog, waaruit blijkt dat daar iets ingewikkelds zit?

De heer **Groothuizen**:

Helder. U zei in het begin al dat er verschillende oorzaken zijn. U maakte ook een onderscheid tussen bewuste complexiteit, een keuze, en onbewuste complexiteit. Kunt u iets meer zeggen over de oorzaken van die complexiteit? Kunt u dat wat nader uitdiepen?

De heer **Van 't Zelfde**:

Ik denk dat fiscaal beleid heel vaak heel gericht wordt ingezet. Je ziet dan ook dat er allerlei specifieke situaties worden benoemd waarin iets wel of niet zou moeten gelden. Dat maakt in algemene zin beleid complex. Dat maakt het complex voor een uitvoerder en dat maakt het eventueel complex voor degene die hiermee te maken krijgt. Daar zitten natuurlijk heel vaak bewuste keuzes in. Als je heel generiek iets doet, kan het een politieke keuze zijn om een uitzondering te formuleren omdat je vindt dat er ongewenste effecten zijn. Ik denk dat één uitzondering al betekent dat je een reeks van complexiteit introduceert. Dat is een. Tegelijkertijd is dit een soort bouwwerk. We voegen er ieder jaar wat aan toe met een Belastingplan of andere wetgevingstrajecten. Het is goed om dan af en toe na een paar jaar eens terug te kijken: wat hebben we met elkaar gebouwd,



welke stenen zijn we hier aan het stapelen, zit er nog samenhang in en werkt het nog?

De heer **Groothuizen**:

Dat is dan complexiteit die wordt veroorzaakt door het opeenstapelen van maatregelen, die ook tegen elkaar in kunnen werken?

De heer **Van 't Zelfde**:

Ja.

De heer **Groothuizen**:

En zetten we die stap terug ook af en toe, om te kijken of het bouwwerk als geheel nog voldoende begrijpelijk is? Of is dat nog wel voor verbetering vatbaar?

De heer **Van 't Zelfde**:

Er wordt natuurlijk heel veel nagedacht, onderzoek gedaan en gepubliceerd, ook binnen het ministerie. Tegelijkertijd ligt de nadruk natuurlijk sterk op het maken van beleid. Ik denk dat hier zeker wel een aangrijpingspunt ligt. Hier zit wel verbeterpotentieel.

De heer **Groothuizen**:

Is dat ook een advies aan de politiek?

De heer **Van 't Zelfde**:

Ja, dat denk ik wel, het advies om daar bewust tijd en ruimte voor te maken, om eens terug te kijken wat we met elkaar hebben gebouwd en of dat nog doet wat het moet doen. Is het begrijpelijk voor burgers en bedrijven? Is het uitvoerbaar voor organisaties? Dat is volgens mij een heel wezenlijke stap en ook onderdeel van een goede beleidscyclus.

De heer **Groothuizen**:

Een van de dingen waar we als commissie vooral naar kijken, is de mogelijkheid van mensen in de uitvoering om maatwerk te leveren, om het verhaal achter het geval mee te kunnen wegen. Vindt u nou dat de fiscale wetgeving in het algemeen daarvoor voldoende ruimte biedt?

De heer **Van 't Zelfde**:

Dat is een waarderingsvraag. Ik denk dat er in de praktijk wel degelijk ruimte zit in bijvoorbeeld het mandaat van de inspecteur – maar dat zit natuurlijk niet direct in mijn domein – om beslissingen te nemen. Tegelijkertijd is de fiscaliteit wel iets heel anders. In de publieke dienstverlening gaat het om dingen die je toekent, terwijl het in de fiscaliteit gaat over inkomsten die je belast. Ik denk dat daar wel een verschil zit tussen het verstrekken van uitkeringen, het verstrekken van voorzieningen of het uitgeven van paspoorten en rijbewijzen ten opzichte van het innen van belastingen. Zit daar voldoende ruimte? Ik denk dat er heel vaak weinig ruimte is, maar er zijn tegelijkertijd wel een aantal waarborgen om afwijkende keuzes te kunnen maken. Maar volgens mij verschilt het wel van andere typen publieke dienstverlening.

De heer **Groothuizen**:

Verschilt dat dan omdat het gaat om het binnenhalen van inkomsten door de overheid? Is dat het wezenlijke verschil waardoor er volgens u minder ruimte zit?

De heer **Van 't Zelfde**:

Ja. Het wegen van feiten en omstandigheden is natuurlijk altijd een belangrijk element, maar in de context van een gemeente waarin bijvoorbeeld een sociale dienst moet opereren, leidt dat op een andere

manier tot handelingsvrijheid dan in de fiscaliteit. Er is wel degelijk ruimte, maar een beperktere ruimte.

De heer **Groothuizen**:

Vindt u die beperkte ruimte soms té beperkt?

De heer **Van 't Zelfde**:

Ehm ...

De heer **Groothuizen**:

Vooral vanuit het perspectief van de burger, vanuit de wens om maatwerk te kunnen leveren. Is daar wat u betreft voldoende ruimte voor of zou je soms kunnen zeggen dat de wetgever daar wel wat beter op zou kunnen letten?

De heer **Van 't Zelfde**:

Ik denk dat het in essentie best goed is dat fiscale wetgeving zo gelijk mogelijk wordt uitgevoerd. In die zin is het ingewikkelder om daar onderscheid te maken dan bijvoorbeeld in het sociale domein. Dus in antwoord op uw vraag of daar meer ruimte moet komen: ik denk dat het altijd belangrijk is dat er een escape is. Iemand moet altijd kunnen zeggen: ja, maar dit is onwenselijk.

De heer **Groothuizen**:

Dat is dan eigenlijk een beetje het dilemma van maatwerk versus rechtsgelijkheid.

De heer **Van 't Zelfde**:

Ja.

De heer **Groothuizen**:

Dat maakt het dan ingewikkeld.

De heer **Van 't Zelfde**:

Ja, en ook dat dit niet pas aan het eind van een bezwaar- en beroepsketen geconstateerd wordt, maar dat zulke dingen wel op tijd worden gedetecteerd en dat iemand dan ook weet: hier kunnen wij beslissingen in nemen.

De heer **Groothuizen**:

Dus u zegt: pak de ruimte, die er wel is, op het juiste moment.

De heer **Van 't Zelfde**:

Ja.

De heer **Groothuizen**:

Ik begrijp dat u daar wat verder vanaf zit, maar heeft u het idee dat professionals in de uitvoering dat voldoende doen? Of kan daarin ook nog wel wat gewonnen worden?

De heer **Van 't Zelfde**:

Dat is vanuit mijn perspectief echt een lastige vraag. Vanuit eerdere ervaringen bij andere uitvoerders kan ik zeggen dat daar wel degelijk gebruik van wordt gemaakt, maar ook daarbij is natuurlijk belangrijk dat je er professionele waarborgen omheen creëert: hoe oordeel je daarin? Dat moet je goed inregelen. Ik denk dat in algemene zin gezegd kan worden dat het goed is om daar in organisaties heel erg nadrukkelijk aandacht aan te besteden en te zeggen «zo hebben we dat geregeld», zodat mensen weten welke ruimte ze daarin hebben.

De heer **Groothuizen**:

Ik heb het idee dat de heer Huijssoon graag een aanvulling zou willen doen, maar misschien zie ik dat verkeerd.

De heer **Huijssoon**:

Ja, ik wil hier wel wat over zeggen. Terwijl dit gesprek zich zo ontrolt, zit ik wat te kauwen op de vraag welk probleem we bij de kop hebben. Het is heel paradoxaal, maar in zekere zin denk ik dat dit naarmate we meer complexiteit in wet- en regelgeving stoppen, bijvoorbeeld door meer uitzonderingen en regels die op elkaar stapelen en tegen elkaar inwerken ... Het paradoxale daarvan is dat je dan een stelsel gedetailleerder maakt, maar dat daarmee ook de roep om maatwerk om allerlei redenen groter wordt, ben ik bang. Er blijkt dan net weer een geval te zijn dat toch niet helemaal past. Er werken twee regels tegen elkaar in. Het gevolg daarvan is dat wij met maatwerk dan weer iets moeten gaan doen om dat op te lossen. Dat vind ik een heel lastige paradox als ik hiernaar kijk.

Ik denk dat het ook goed is om met elkaar in de gaten te houden, ook vanuit het perspectief van de vraag welk probleem we aan het oplossen zijn, dat de menselijke maat heel vaak pas op tafel komt als er in een traject al dingen zijn misgegaan. Iemand heeft bijvoorbeeld echt z'n best gedaan om zo'n aangifte goed te doen, maar vervolgens blijkt dat die aangifte toch niet goed is. Dan gaat er natuurlijk van alles gebeuren. Dat kan er zomaar toe leiden dat mensen in allerlei problemen terechtkomen, want dan gaan we zo'n aanslag misschien geheel of gedeeltelijk terugdraaien. Misschien moeten mensen daardoor een bedrag terugbetalen. Dat is het traject waarin je dan terechtkomt.

De worsteling waar we in zitten, is hoe je dat op een goede manier opvangt, in de wetenschap dat wij werken vanuit een heel grote massaliteit met heel veel geautomatiseerde processen. We zijn het op die manier gaan inrichten en hebben in het verleden ook keuzes gemaakt om bijvoorbeeld gebouwen te sluiten waar balies waren en waar mensen laagdrempelig terechtkonden. Daardoor zie je dat de volgende worsteling is – daarover is ook een brief aan de Tweede Kamer geschreven vorige maand – welke stappen je nou moet zetten om ervoor te zorgen dat dit, op het moment dat het dreigt mis te gaan, niet zover escaleert dat mensen al diep in de problemen zitten op het moment dat er iemand is om ervoor te zorgen dat dit weer wordt rechtgetrokken. Hoe zorg je dat daar aandacht voor is en dat er geholpen wordt? Het is wel goed en belangrijk om daarbij de massaliteit waarin wij werken voor ogen te houden, want we hebben meer dan 10 miljoen belastingplichtigen in de inkomstenbelasting en we hebben meer dan 6 miljoen toeslaggerechtigden. In die massaliteit moet je met elkaar toch de ruimte vinden om in te zoomen op die gevallen waarin het mis dreigt te gaan, op zo'n manier dat het niet eerst helemaal escaleert voordat je aan de achterkant een heleboel dingen moet gaan repareren die je aan de voorkant had moeten voorkomen.

De heer **Groothuizen**:

U sluit zich wat dat betreft aan bij meneer Van 't Zelfde, die zegt: je moet het eigenlijk aan de voorkant proberen op te lossen, want bezwaar en beroep is al te laat.

De heer **Huijssoon**:

Ja, inderdaad. En uw vraag was: hoe werkt dit in op de regelgeving? Dat is waar ik mee begon: een heel deel van deze problematiek wordt ook veroorzaakt doordat verschillende onderdelen van regelgeving op elkaar inhaken. Daardoor wordt het ondoorzichtig en daardoor kan het ineens escaleren.

De heer **Groothuizen**:

Helder. Dat lijkt mij een mooi bruggetje om het stokje weer aan u over te geven.

De **voorzitter**:

Dank u wel. Dan geef ik nu het woord aan mevrouw Özütok.

Mevrouw **Özütok**:

Dank u wel, voorzitter. Dit vormt inderdaad een natuurlijke overgang naar die uitvoeringstoets. Meneer Huijssoon, u heeft veel ervaring met het maken van uitvoeringstoetsen. U bent de coördinator van de afdeling daarvoor. Wij zijn heel benieuwd hoe zo'n toets tot stand komt. Kunt u ons vertellen hoe de Belastingdienst toetst of een wet uitvoerbaar is? Wie zijn er betrokken bij het maken van zo'n toets?

De heer **Huijssoon**:

Daar kan ik op ingaan. We proberen al heel vroeg aan de voorkant te beginnen. Dan is er nog geen sprake van dat er een uitvoeringstoets gemaakt gaat worden, maar dan zitten we in de beleidsvoorbereidende fase waarin over wetgeving wordt nagedacht. Dat begint heel vaak met een idee, omdat we voor een bepaalde groep bepaalde dingen willen regelen. Dat zit dan in de hoofden van de beleidsmakers. De collega's van wetgeving hebben daar natuurlijk ook ideeën over, want vervolgens moet dat worden ingepast in het wettelijke stelsel. Vanuit dat perspectief moet het aan allerlei eisen voldoen.

*(vervolg)* De heer **Huijssoon**:

En ik noemde net al die aantallen van 10 miljoen en 6 miljoen. Wij komen voor de taak te staan om vervolgens te kijken hoe zoiets zich doorvertaalt. De frictie waar je dan al heel gauw op komt, is dat je van het niveau van een beleidsmaker die één specifieke situatie voor ogen heeft, de vertaalslag moet maken naar onze inkomstenbelasting met 10 miljoen belastingplichtigen en onze toeslagen met 6 miljoen toeslaggerechtigden. Dat moet je op elkaar gaan plakken. Je moet er uiteindelijk voor zorgen dat dat beleidsvoorstel wordt uitgewerkt in een houdbare juridische tekst en dat de Belastingdienst vervolgens voldoende handvatten heeft om daar uitwerking aan te geven. In de voorfase denken wij daar al heel sterk over mee. Ik durf wel te zeggen dat wij de afgelopen jaren op het kerndepartement, waar de staf van de Belastingdienst is gevestigd, heel erg hebben geïnvesteerd in de kennis van processen. Collega's kunnen daar dus ook steeds beter dat gesprek voeren. Ze hebben een heel netwerk achter zich in de Belastingdienst waar ze terecht kunnen als ze vragen hebben, bijvoorbeeld over automatisering of communicatie of wat dan ook.

We gaan dus eerst dat proces met elkaar door en proberen dan tot een wetstekst te komen, uiteraard door de collega's bij dg FZ opgesteld, waarvan wij denken dat dat het voorstel zou moeten zijn waar we een toets op gaan doen. Vervolgens pakken wij 'm over en gaan wij binnen de Belastingdienst informatie verzamelen over de onderwerpen. We hebben een heel vast stramien voor alle typen informatie die we willen hebben. We willen dingen weten over de interactie, de relatie met burgers en bedrijven: hoe gaat dat in de praktijk werken? Wat is daarvoor nodig? Stop je dit in de aangifte en gaat het dan goed? Kan het worden vooringevuld? Of moet je mensen brieven gaan schrijven? Zo is er een hele lijst. Automatisering is natuurlijk ook ontzettend belangrijk, want dat blijft toch de backbone van ons werk: hoe verwerken wij dit in de automatisering? Handhaafbaarheid en fraudebestendigheid komen daarbij natuurlijk ook aan de orde. We vragen ons ook af welke kosten we moeten maken of welke besparing het oplevert; dat kan natuurlijk ook. We kijken ook naar de personele inzet die je daarvoor nodig hebt. Die informatie halen wij dus op.

We hebben binnen de Belastingdienst in 2014 met elkaar geëvalueerd hoe de uitvoeringstoetsen tot dan toe liepen. Toen was onze conclusie dat de uitvoeringstoetsen eigenlijk te weinig integraal waren. Dat wil zeggen dat

we niet voldoende in de breedte van de Belastingdienst keken en dat de uitvoeringstoetsen eigenlijk wel behoorlijk op de IV waren geënt, een beetje vanuit de gedachte: als we het in de automatisering kunnen stoppen, kunnen we het ook wel uitvoeren. Vervolgens is in de praktijk natuurlijk gebleken ... Overigens was dat in de jaren negentig misschien nog een heel valide veronderstelling, maar inmiddels door allerlei ontwikkelingen die zich hebben afgespeeld niet meer. We hebben dus met elkaar geconstateerd dat de kennis om de uitvoeringstoetsen te kunnen maken en die informatie bij elkaar te kunnen halen, bij de onderdelen van de Belastingdienst zit. Dus als wij een uitvoeringstoets maken, schakelen wij met die onderdelen en vragen wij hun om die informatie op te leveren.

**Mevrouw Özütok:**

Ik wil straks graag terugkomen op die evaluatie uit 2014 waarover u het had, waarbij naar de uitvoeringstoets is gekeken en naar verbetering is gezocht. Zijn er bij het maken van die toets ook andere partijen betrokken, zoals de belangenvertegenwoordigers van klanten, bijvoorbeeld een cliëntenraad, of anderen? Kunt u daarop ingaan? Of is het echt een geheel intern proces?

**De heer Huijssoon:**

Ja, dat is een intern proces binnen de Belastingdienst. Als er afstemming is met de buitenwereld, op basis van signalen van buiten, vindt die meer plaats vanuit de FZ. Daarbij kan het wel zo zijn dat collega's van ons daarbij aanschuiven.

**Mevrouw Özütok:**

U heeft een aantal criteria genoemd waarnaar u kijkt, zoals handhaafbaarheid en de kostenkant. Wordt er ook vanuit burgerperspectief naar gekeken?

**De heer Huijssoon:**

Ja, dat zit bij ons onder het hoofdje «interactie met burgers en bedrijven». Wij kijken ook vanuit het burgerperspectief. Daarbij kiezen we het perspectief: op welke manier zijn wij in staat om de burgers door de stappen te leiden die nodig zijn om aan hun rechten te komen, dan wel aan hun verplichtingen te voldoen? Dat kan natuurlijk heel gevarieerd zijn. Om maar een voorbeeld te noemen: als er ergens een belastingtarief wordt aangepast, zorgen wij ervoor dat dat belastingtarief keurig in alle systemen is verwerkt. Die burger hoeft daar niks voor te doen. Er wordt met dat nieuwe tarief gerekend. Maar de andere kant uit kan dat natuurlijk ook veel ingewikkelder zijn op het moment dat er heel specifieke informatie nodig is. Dan gaan we bijvoorbeeld onderzoeken – dat is bij de inkomstenbelasting heel belangrijk – of de informatie voorinvoerbaar is. Dan nemen we de burger namelijk dat werk uit handen. Als de informatie niet voorinvoerbaar is, denken wij dan dat de burger over die informatie kan beschikken? Zijn wij misschien in staat om die informatie zelf nog ergens vandaan te halen? Dat soort vragen komen allemaal op. Wij vragen ons ook af of we mensen hierop moeten gaan attenderen. Ligt het bijvoorbeeld voor de hand om deze doelgroep een brief te gaan schrijven en te vertellen dat er iets in hun situatie verandert? Vanuit dat soort invalshoeken kijken wij ernaar. Welke aanpassingen moeten er in de aangifte plaatsvinden, als communicatiemiddel? Moeten wij ook op een andere manier communiceren? In het uiterste geval, als dingen heel breed veranderen, zou je ook kunnen denken aan een publiekscampagne om mensen erop te wijzen. Op die manier proberen we ernaar te kijken. Eigenlijk is het perspectief dus: hebben wij er voldoende vertrouwen in dat we de burger die aan de slag gaat met die rechten en plichten, op een goede manier kunnen begeleiden

om uiteindelijk inderdaad op de goede rechten/verplichtingen uit te komen?

Mevrouw **Özütok**:

Ik wil nog even op die techniek doorgaan. U zei net dat u soms constateert dat er misschien een campagne moet komen om de burger beter te informeren. U doet dan een aanbeveling, neem ik aan. Dat kan ik me zo voorstellen. Hoe gaat dat dan? Wordt die gelijk in de toets meegenomen of is daar een apart traject voor?

De heer **Huijssoon**:

Ja. In de uitvoeringstoets brengen wij die informatie op al die elementen bij elkaar. Dat is overigens nog wel een puzzel, want die informatie komt vanaf verschillende plekken in de Belastingdienst bij ons binnen. Wij proberen daar vaak aan de voorkant al op te sturen, zeker als het om complexe materie gaat. Vroeger organiseerden we dan een videoconferentie; tegenwoordig gaat het door recente ontwikkelingen allemaal via de Webex. Maar als wij al zien aankomen dat we het ergens over moeten gaan hebben, kan het heel goed zijn dat we de collega's van wetgeving erbij vragen. Dan gaan we meteen met alle betrokkenen bij elkaar zitten en praten we het verhaal door. Uiteindelijk wordt dat dus allemaal bij elkaar gebracht. Daar wordt een uitgewerkt verhaal van gemaakt. In dat verhaal, bijvoorbeeld op het punt van interactie, geven wij dan aan: als wij dit moeten gaan doen, denken we dat het verstandig is om de doelgroep een brief te schrijven. Dan brengen we ook meteen in kaart wat we daarvoor moeten doen en wat de kosten zijn. Dat wordt dan meteen allemaal aan de voorkant ingeregeld. Het kan ook zijn dat we denken dat er voor een onderwerp extra verkeer bij de BelastingTelefoon zal binnenkomen; dat had ik nog niet genoemd. Wat hebben de medewerkers daar dan nodig om die vragen op een goede manier te kunnen beantwoorden? Kunnen we dat inpassen in de capaciteit die we hebben of is daar extra capaciteit voor nodig? Als er extra capaciteit nodig is, gaan we die extra capaciteit in kaart brengen. Dat wordt allemaal in de uitvoeringstoets opgenomen. Onderaan de streep komt dus uiteindelijk in elke uitvoeringstoets ook de berekening van de kosten die voor de inpassing van zo'n onderwerp gemaakt moeten worden. We hebben binnen Financiën afspraken over de financiering van die kosten.

Mevrouw **Özütok**:

U noemde net het voorbeeld van de telefoondienst. Worden die aanbevelingen dan ook opgevolgd? Heeft u daar zicht op? Wat moet ik me daarbij voorstellen?

De heer **Huijssoon**:

Ja, zeker. Als in zo'n uitvoeringstoets bijvoorbeeld is vastgelegd dat we denken dat we in een bepaalde piekperiode een aantal extra fte nodig hebben bij de BelastingTelefoon, dan krijgt de BelastingTelefoon dat budget en zorgen zij er in hun planning voor dat ze daarvoor de capaciteit inzetten.

Mevrouw **Özütok**:

Dan wil ik graag naar de evaluatie gaan. Er is in die uitvoeringstoets weer een en ander ontwikkeld. Ik heb begrepen dat het «uitvoeringstoets nieuwe stijl» heet. Klopt dat? Of is dat weer een ander traject? Zou u ons daarin willen meenemen?

De heer **Huijssoon**:

Ja, dat wil ik zeker. De term «uitvoeringstoets nieuwe stijl» is in 2014 geïntroduceerd om onderscheid te maken met de uitvoeringstoets oude stijl die we tot dat moment hadden. Uiteindelijk hebben wij na een jaar of

twee besloten om dat «nieuwe stijl» eraf te halen, want als je na twee jaar nog steeds die toets in de nieuwe stijl hebt, kun je het maar beter gewoon over «uitvoeringstoets» hebben. Ik heb er zelf overigens nog het langst over moeten doen om eraan te wennen dat ik niet meer «nieuwe stijl» mocht zeggen, maar goed.

In 2014 is dus geëvalueerd hoe het werkte met de uitvoeringstoetsen. Inderdaad was het beeld van de uitvoeringstoetsen die de Belastingdienst maakte ... In de jaren negentig kwam er aanleiding om dingen gestructureerd te gaan toetsen. Je ziet in die periode ook meer vragen voor wet- en regelgeving komen. Er worden ook niet-fiscale doeleinden in wet- en regelgeving opgenomen. In die tijd zie je dat het fenomeen uitvoeringstoets zich echt gaat ontwikkelen. Onze conclusie bij de evaluatie was dat de uitvoeringstoets echt partieel was. Een aantal onderdelen van de Belastingdienst waren er heel sterk bij betrokken, maar een aantal andere onderdelen werd er niet of nauwelijks op bevraagd. De driver van die toetsen was ook heel vaak de vraag of we iets in de automatisering ingepast zouden krijgen. Als dat het geval was, was de veronderstelling soms toch wel dat het dan wel zou lukken.

*(vervolg)* De heer **Huijssoon**:

Vervolgens zien we natuurlijk dat de complexiteit in wet- en regelgeving zich steeds meer ontwikkelt. We zien dat onze automatisering steeds complexer wordt. En we zien op een gegeven moment ook gebeuren dat er in de uitvoering veel meer aan de hand is dan de automatisering en dat je dus ook met allerlei andere aspecten rekening moet houden, niet in de minste plaats met het burgerperspectief, dat dan veel sterker in beeld komt.

Op basis van die evaluatie hebben wij toen gezegd: we moeten een nieuwe uitvoeringstoets ontwikkelen. De opdracht die we daarbij meekregen, zoals in de brede agenda in 2014 was beschreven, was dat dit een openbare uitvoeringstoets zou worden. Dat was voor ons echt een slag, want uitvoeringstoetsen waren op dat moment nog altijd interne documenten binnen het Ministerie van Financiën. Wij zijn toen gaan nadenken over de inrichting van die nieuwe uitvoeringstoets. Daarbij hebben we aan de voorkant heel sterk de keuze gemaakt om breed vanuit de Belastingdienst collega's hierbij aan te laten sluiten, gegeven het feit dat er zo ontzettend veel aspecten aan de orde zijn op het moment dat je wet- en regelgeving gaat toetsen. Dat betekent dat wij nu binnen elk onderdeel een of meer contactpersonen hebben. Die kijken met elk verzoek voor een uitvoeringstoets mee en zij leveren vanuit hun organisatieonderdeel, waar ze ook weer hun eigen contactpersonen hebben, informatie terug.

Mevrouw **Özütok**:

Nog even over het proces. Is dat nog steeds hetzelfde ingericht of worden er ook externen in meegenomen?

De heer **Huijssoon**:

Nee, dit is hetzelfde proces. Dat is het proces dat wij in 2014 hebben ontworpen. In 2015 zijn we daar ervaring mee gaan opdoen. We zijn dat verder gaan brengen langs het spoor van geleidelijke verbetering, maar het is in de kern nog steeds het proces dat wij in 2014 hebben ontworpen.

Mevrouw **Özütok**:

Dat begrijp ik. Dat is helder. Als u nou morgen de kans zou hebben, wat zou u dan nog verder willen ontwikkelen in die uitvoeringstoets?

De heer **Huijssoon**:

Dat is een goede vraag. Op het punt waar we nu staan, zijn we behoorlijk goed in staat om voor individuele voorstellen de gevolgen in kaart te

brengen. We hebben de afgelopen tijd een aantal stappen gezet om ook naar de samenloop van voorstellen te kijken. Dat blijft tegelijkertijd ingewikkelde materie, om allerlei redenen. Als u het mij vraagt, zeg ik: ik zou willen investeren in pogingen om de samenhang der dingen nog scherper in kaart te brengen, scherper dan we op dit moment doen en kunnen. Dan wordt veel scherper dan nu inzichtelijk ...

Mevrouw **Özütok**:

Kunt u iets specifieker zijn op dat punt?

De heer **Huijssoon**:

Ja. Dit is een punt dat ook al eerder speelde. Ik herinner me een van mijn conclusies uit 2014, toen we die evaluatie hebben gedaan. We deden in een bepaalde periode uitvoeringstoetsen en zeiden in de praktijk 30 keer dat iets wel kon. Vervolgens stuurden we dat naar collega's in het land die dat moesten gaan uitwerken, bijvoorbeeld mensen in Apeldoorn voor de automatisering, of mensen voor de communicatie of mensen voor de handhaving. Dan hadden wij aan de voorkant met elkaar 30 keer keurig bepaald dat iets kon, maar die collega's gingen die middag dan toch met hoofdpijn naar huis omdat ze alle 30 onderdelen tegelijk zagen en dachten: o jee! Dat kan op verschillende aspecten zitten. Het kan zitten op de handhavingscapaciteit die je hebt, het kan zitten op stapeling in het telefoonverkeer of het kan zitten op de automatisering, een bekende bottleneck binnen de Belastingdienst, waarbij we een bepaalde capaciteit hebben en ook niet meer dan dat. Op dat punt zou ik dus heel graag verder inzoomen.

Dit zit dus echt aan de kant van de Belastingdienst. Maar daaraan gekoppeld, meer aan de kant van de beleidsvoorbereiding en bij ons op het departement, is er wat mij betreft een bijbehorende wens. Ik zeg weleens: de Belastingdienst zit op een lange golf en beleid zit op een korte golf. Daarmee bedoel ik dat beleidsinitiatieven door het jaar heen komen. Dat gaat vaak heel snel achter elkaar, want dan wordt er weer wat bijgesteld. Ze lopen ook naast elkaar. Als Belastingdienst zitten wij op een veel langere golf, want wij hebben onze vaste momenten waarop wij dingen moeten besluiten, dingen moeten aanpassen enzovoorts. Het helpt niet dat die korte golf elke keer over die lange golf heen komt te liggen. Je zou dus toe willen naar een manier – ik heb de antwoorden daarop niet, maar we moeten daar wel over nadenken – waarop die golven meer gesynchroniseerd met elkaar lopen. Dan heb je meer gezamenlijke besluitvormingsmomenten waarop je kunt zeggen of je iets wel of niet gaat doen en hoe je het weegt.

Mevrouw **Özütok**:

Misschien om het even concreter te krijgen: wat moeten we ons daarbij voorstellen? Hoeveel uitvoeringstoetsen zijn er jaarlijks? En wat is bijvoorbeeld het effect op de medewerkers van de Belastingdienst? Kunt u dat ook aangeven?

De heer **Huijssoon**:

Ja. We hebben het aantal uitvoeringstoetsen in de afgelopen jaren zien toenemen van, laten we zeggen, 100 naar 120 naar 140 vorig jaar. Als wij nu in onze bestanden kijken, denken we dat we dit jaar best weleens op 160, 170 zouden kunnen uitkomen. We zijn ervan overtuigd dat dit voor een deel echt autonome groei is, echt nieuwe verzoeken. Voor een ander deel, moet ik erbij zeggen, weten onze opdrachtgevers ons met de ontwikkeling van de uitvoeringstoets ook steeds beter te vinden. Dingen die we vroeger niet zagen, krijgen we nu wel binnen. Dat is dan pure winst. Maar je ziet de aantallen dus wel toenemen. En natuurlijk is dit inderdaad een stuk stapeling binnen de organisatie. Elke nieuwe beleidsimpuls of wetgevingsimpuls die bij ons binnenkomt,



moet bij ons wel verwerkt worden, in samenhang met heel veel andere dingen die ook verwerkt moeten worden. Dat zijn steeds elementjes die ook weer aandacht behoeven, waar sturing op moet zitten, die ingepast moeten worden in een veel bredere beweging. Dat vergroot de complexiteit van het werk.

Mevrouw **Özütok**:

Helder. Niet dat het werk daar makkelijker op wordt, natuurlijk, maar het antwoord is heel helder.

De heer **Huijssoon**:

Nee, het werk wordt er zeker niet makkelijker op. Misschien is «interessanter» dan een beter woord. Maar het helpt zeker niet altijd.

Mevrouw **Özütok**:

Dan mijn laatste vraag. We hebben het over wetten gehad, maar er zijn natuurlijk ook initiatiefwetten. Hoe kijkt u ertegen aan als ook initiatiefwetten aan een toets onderhevig zouden zijn?

De heer **Huijssoon**:

Ik zou het heel positief vinden als ook initiatiefwetten voor een toets bij ons langskwamen, ja. Dan kunnen we, net als bij beleidsinitiatieven vanuit het kabinet, daarnaar kijken. We kunnen dan ook daar kijken naar de samenloop der dingen – dat is een wens voor de toekomst, maar dat doen we nu ook al. Want ook zo'n beleidsinitiatief komt weer naast alle andere dingen die er lopen.

Mevrouw **Özütok**:

Dank voor uw antwoorden.

De **voorzitter**:

Dank u wel. Dan geef ik het woord aan Maarten Groothuizen.

De heer **Groothuizen**:

Dank u wel. Meneer Huijssoon, ik wil nog even aanhaken op wat u net zei over die druk van de voorstellen. U zei dat daar wel een toename in zit. Is dat ook een oproep aan de politiek en misschien aan beleidsmakers om te kijken of dat een tandje minder kan?

De heer **Huijssoon**:

Ja. Ik ben ervan overtuigd dat dat ons zou helpen. Ik koppel dat ook wel aan de wens – misschien anders geformuleerd – dat de complexiteit omlaag moet. Het moet allemaal behapbaarder en beter worden. Het moet eenvoudiger worden. Ook in het gesprek met de Kamer zie je die wens keer op keer langskomen. Ik denk dat dat daar heel goed in past, want een heel deel van de complexiteit waarmee wij te maken hebben, zit deels ook in het feit dat er heel veel druk is vanuit wetgeving, omdat we het aantal voorstellen gewoon zien oplopen.

De heer **Groothuizen**:

Het helpt bij het voorkomen van de complexiteit als je het aantal voornemens inperkt, zegt u.

De heer **Huijssoon**:

Als je het aantal voornemens inperkt, dan helpt dat zeker ook om de complexiteit bij ons terug te brengen. Ik denk dat dat al een heel goede stap zou zijn.

De heer **Groothuizen**:

U heeft uitgebreid uitgelegd hoe dat proces van die uitvoeringstoets verloopt bij de Belastingdienst. Op een gegeven moment komt er zo'n toets uit en die gaat dan omhoog, naar de ambtelijke leiding, neem ik aan. Nou hebben we eerder deze week mevrouw Schueler van het CNV gehoord. Zij zegt: wij constateren dat het nog weleens voorkomt dat risico's die gesignaleerd worden, gaandeweg het proces wat worden afgezwakt en een beetje uit beeld verdwijnen. Hoe kijkt u daartegen aan?

**De heer Huijssoon:**

Dat vind ik best een ingewikkelde vraag, moet ik zeggen. Die risico's worden opgebracht vanuit de uitvoering en die worden inderdaad meegenomen en meegewogen. Mijn beeld daarbij is dat we er de afgelopen jaren met elkaar heel hard aan gewerkt hebben om die risico's steeds scherper op tafel en in beeld te krijgen en om daarover in de uitvoeringstoetsen die we maken, steeds scherper te rapporteren. Ik kan mij overigens voorstellen dat medewerkers op de werkvloer die dat allemaal zien gebeuren en die die wetgeving elke keer op zich af zien komen, toch het beeld hebben dat het maar blijft komen. Ik denk dat het wel belangrijk is om hierbij in beeld te houden dat de input vanuit de uitvoering bij de totstandkoming van wet- en regelgeving uiteindelijk een van de elementen is die gewogen worden. Wat wij doen, is in zekere zin het aandragen van informatie die uiteindelijk in een veel bredere belangenafweging wordt gewogen. Daarin spelen beleidsmatige aspecten een rol, evenals juridische aspecten en politieke aspecten. Uiteindelijk wordt er een knoop doorgemaakt op de totaliteit van al die belangen en worden er keuzes gemaakt: zo gaan we het doen.

**De heer Groothuizen:**

Dat begrijp ik. Maar mijn vraag raakt ook aan de rol van het parlement. Mijn gedachte zou zijn: op het moment dat je een uitvoeringstoets hebt, probeer je een zo eerlijk mogelijk beeld van de impact te krijgen en moet je vervolgens een afweging maken.

**De heer Huijssoon:**

Ja.

**De heer Groothuizen:**

Mevrouw Schueler zegt eigenlijk dat er bij het opstellen van die uitvoeringstoets al een beetje wordt gepreludeerd op het idee dat het misschien toch wat minder wenselijk is om sommige dingen op te schrijven, dat het niet uitvoerbaar is. Herkent u dat beeld, dat er soms toch wel druk op staat om het allemaal wat wenselijker op te schrijven?

**De heer Huijssoon:**

Kijk, wij zitten natuurlijk in een politieke omgeving. In een politieke omgeving is die druk er gewoon. Dat geldt voor ons, maar dat geldt ook voor de collega's bij beleid. Tegelijkertijd is mijn beeld dat we juist de afgelopen tijd heel goede stappen hebben gezet om de risico's scherper te krijgen en uit te schrijven. Op dat punt kan het altijd nog beter, wil ik er zeker bij zeggen. We kunnen zeker nog stappen zetten om risico's inzichtelijk te krijgen aan de voorkant en ervoor te zorgen dat ze op een goede manier in uitvoeringstoetsen landen.

**De heer Groothuizen:**

In dat verband wil ik overstappen naar de rol van de Kamer. Voor de Kamer is het belangrijk om te weten wat die risico's zijn. Zou u het een goed idee vinden dat u misschien vaker een toelichting aan de Kamer zou geven op die uitvoeringstoetsen?

**De heer Huijssoon:**

Ik vraag me af of dat iets is waar ik iets van moet vinden. Op dit moment is de afspraak dat de Staatssecretaris het verkeer met de Kamer doet. Wij zorgen ervoor dat de informatie wordt aangeleverd. Wij zorgen er ook voor dat de uitvoeringstoetsen worden aangeleverd. Als er behoeften zijn om dat op een andere manier in te richten en als het verzoek komt om daaraan een bijdrage te leveren, denk ik dat wij zeker niet zullen zeggen dat we dat niet gaan doen. Maar ik vind het niet aan mij om te zeggen dat we dat moeten gaan doen.

De heer **Groothuizen**:

Misschien kunt u wel zeggen of u het idee heeft dat de Kamer voldoende uit de uitvoeringstoetsen haalt. U zegt: wij doen ons best om het zo scherp mogelijk op te schrijven. Als professional zit u vervolgens misschien wel een beetje met samengeknepen tenen dat dat niet altijd voor het voetlicht komt.

De heer **Huijssoon**:

Ik kan niet ontkennen dat ik soms met samengeknepen tenen naar dingen kijk. Tegelijkertijd zie ik wel dat de Kamer ... We zijn in 2015 met deze uitvoeringstoetsen begonnen. Ik heb gezien dat de Kamer in eerste instantie heel erg op zoek is geweest wat die informatie voor haar betekende en wat zij ermee zou kunnen en moeten. Ik vind het een hoopvolle ontwikkeling dat ik in de loop van de jaren zie dat de Kamer dat instrument steeds meer ziet en daar dingen mee doet. Dat wordt dan misschien weer een beetje verambtelijkt, maar ik heb het aantal vragen over uitvoeringstoetsen dat bij de voorbereiding van wetgeving vanuit de Kamer komt, de afgelopen tijd echt zien oplopen. Misschien komen wij ook steeds beter in onze rol en komt de Kamer ook steeds beter in haar rol.

De heer **Groothuizen**:

Het kan ook een reden zijn om te zeggen: dat gesprek met de Kamer is misschien wel zinvol, want dat scheelt heel veel vragen. Soms is het in een gesprek misschien makkelijker uit te leggen.

De heer **Huijssoon**:

Als vanuit de Kamer de wens zou bestaan om dat gesprek te voeren en als politiek wordt besloten dat dat gesprek gevoerd kan worden, dan rukken wij zonder meer uit om dat gesprek te voeren.

De heer **Groothuizen**:

Heeft u daar dan een gedachte bij? Ik snap dat u vindt dat het aan de Kamer is om die wens te formuleren, maar als die wens er vanuit de Kamer zou zijn, heeft u dan ook een idee hoe we dat zouden kunnen inrichten? Er zijn natuurlijk heel veel voorstellen en je kunt waarschijnlijk ook niet alles berekenen, maar misschien denkt u: let dan eens hierop.

De heer **Huijssoon**:

Met elk wetsvoorstel gaan er natuurlijk een of meerdere uitvoeringstoetsen mee. Er bestaat al zoiets als de technische briefing, bijvoorbeeld voor een belastingplan. Over het algemeen gaat dat op dit moment meer over de band van beleid, is mijn waarneming. Ik zou me kunnen voorstellen dat je in een vergelijkbaar format ook iets zou kunnen doen met uitvoeringstoetsen. In de technische briefing worden de highlights uit wetgeving gehaald en daarop wordt een toelichting gegeven. Je zou iets vergelijkbaars kunnen doen met een set uitvoeringstoetsen.

De heer **Groothuizen**:

En dan nodig je als Kamer de meest betrokken uitvoeringsprocessen uit?

De heer **Huijssoon**:

Ja, ik denk dat dan ook bij ons de vraag is welke delegatie kan helpen om de vragen van de Kamer te beantwoorden.

De heer **Groothuizen**:

Oké, helder. Ik ga even terug naar u, meneer Van 't Zelfde. U zit daar natuurlijk iets verder vanaf en kijkt hiernaar vanuit beleid. Heeft de Kamer in uw ogen voldoende oog voor de uitvoerbaarheid van wet- en regelgeving?

De heer **Van 't Zelfde**:

Ik herken heel erg wat mijn collega zegt, namelijk dat het aantal vragen daarover wel toeneemt. Je ziet wel een brede beweging dat daar vragen over gesteld worden. U vraagt ook om een waardering daarvan. Dat vind ik lastig, vanuit mijn positie. Maar volgens mij heeft iedereen heel goed door dat je kan verzinnen wat je wilt, maar dat het wel uitvoerbaar moet zijn wil het gaan werken.

De heer **Groothuizen**:

U zegt: ik vind het lastig om die waardering te geven. Dat begrijp ik wel. U zegt ook dat u de aandacht ziet toenemen. Kunt u iets zeggen over de focus van de Kamer daarbij? Is die er voldoende op gericht dat het daadwerkelijk impact heeft op de uitvoering? Of kan de Kamer daar nog wel wat stappen in zetten?

De heer **Van 't Zelfde**:

U moet zich denk ik wel realiseren dat wij, als wij een stuk beleid en wetgeving naar de Kamer brengen, met elkaar zeggen dat we dat uitvoerbaar vinden. In de uitvoeringstoets staan de voorwaarden beschreven waaronder dat kan. Daaraan zitten inderdaad ook vaak risico's vast, «ja, tenzij», waarvan dan de afweging is gemaakt dat wij die aanvaardbaar vinden. Ik denk dat je een goede balans kunt aanbrengen in de mate waarin het gesprek daarover gaat, waarbij je je afvraagt wat je inhoudelijk met het beleid wilt en welke maatschappelijke wensen je met elkaar hebt, maar ook of het gaat werken en of er voldoende balans in zit. Het instrument van de uitvoeringstoets is volgens mij een heel mooi format om dat redelijk eenvoudig op een A4'tje in beeld te brengen en de Kamer de gelegenheid te geven om daar goed kennis van te nemen en dat in de afweging mee te nemen.

De heer **Groothuizen**:

Ja, dat snap ik. Een van de dingen die in ons onderzoek naar voren kwam ... U zei het zelf ook al een beetje: als wij met een voorstel komen, vinden we het uitvoerbaar, want er ligt een uitvoeringstoets onder. Nou komt het weleens voor dat de Kamer nog allerlei dingen wil. Heeft de Kamer in die politieke wensen voldoende oog voor de consequenties van de uitvoerbaarheid?

De heer **Van 't Zelfde**:

Daarvoor hebben we met elkaar ook iets moois ingericht, namelijk dat er bij een amendement ook altijd een quickscan plaatsvindt, een soort uitvoeringstoets-light, door de collega's van de Belastingdienst. Daardoor krijgt dat perspectief op dat moment wel degelijk een plek. U vraagt wederom of het voldoende is; ik vind het lastig om daar antwoord op te geven. In het politieke debat gaat het natuurlijk om het realiseren van je agenda daarin. Daarbij geldt natuurlijk ook weer dat het alleen gaat vliegen als het uitvoerbaar is.

De heer **Groothuizen**:

Die quickscan lijkt me een mooi instrument, maar als er zestien wensen liggen en u doet zestien keer een quickscan, dan heeft de optelsom van die zestien amendementen misschien wel impact die een beetje uitstraalt boven de delen.

De heer **Van 't Zelfde**:

Maar dat geldt natuurlijk in den brede. Per maatregel worden de uitvoeringstoetsen gemaakt, maar uiteindelijk gaat het om de optelsom der dingen. Die moet uitvoerbaar zijn.

De heer **Groothuizen**:

Ja, dan zijn we weer een beetje terug bij het begin van de discussie: je zou na verloop van tijd het hele pakket weer eens moeten doorlichten om te kijken of het qua complexiteit nog voldoet.

De heer **Van 't Zelfde**:

Ja.

De heer **Groothuizen**:

Oké. We hebben het beleid en we hebben de uitvoeringstoets. Dan gaat het vervolgens in de praktijk werken. Soms gaat dat goed en soms minder goed. Wat kan de Kamer nog verbeteren in de manier waarop zij erop let hoe dat in de praktijk gaat en welke knelpunten er zijn? Ik stel de vraag eerst aan u, meneer Van 't Zelfde.

De heer **Van 't Zelfde**:

In het begin gaf ik al aan dat er volgens mij een heel nadrukkelijke oriëntatie ligt op het maken van beleid. Dat is dus vooruitkijken. Ik denk dat het goed is – dat geldt bij ons ambtelijk, maar het zou ook in de Kamer wellicht zijn weerslag kunnen krijgen – om terug te kijken of het nou goed is gegaan met het maken van beleid. We hebben een evaluatieschema, maar dat is bijvoorbeeld eens in de vijf jaar. Vinden we dat voldoende of moet het op een andere manier en misschien wel in een hoger tempo? Je bent met elkaar op zoek naar de brandpunten waar het misgaat. Zou je die eerder eruit kunnen tillen en tot oplossingen kunnen komen?

De heer **Groothuizen**:

Meneer Huijssoon, hebt u misschien een aanvulling daarop?

De heer **Huijssoon**:

Laat ik het zo zeggen. Wat ik in ieder geval een heel interessant moment zou vinden ... Misschien is dit een beetje terugkijken, maar dat is dan misschien ook meteen een goede aanvulling. We hebben inmiddels heel veel uitvoeringstoetsen gemaakt en in heel veel van die uitvoeringstoetsen zijn ook risico's gesignaleerd. Stel dat zo'n risico dat we in een uitvoeringstoets hebben gesignaleerd, zich in de praktijk daadwerkelijk een keer manifesteert, dan zou ik het heel interessant vinden om te kijken wat vervolgens de invloed is van de uitvoeringstoets die we gemaakt hadden op het debat dat daar vervolgens wel of niet op volgt.

De heer **Groothuizen**:

Dat moet u me nog een keer uitleggen.

De heer **Huijssoon**:

Mijn collega zei het al: er ligt een enorme focus op het maken van beleid. Vervolgens wordt dat beleid bij ons geïmplementeerd en gaan wij daarmee aan de slag. Je ziet daarbij weleens hiccups optreden. Met het instrument uitvoeringstoets proberen wij – het is geen rocket science – aan de voorkant al te kijken op welke punten die hiccups zouden kunnen optreden. Die signaleren wij als risico's in de uitvoeringstoets. Dat is dan

een risico dat wij met elkaar gezamenlijk geaccepteerd hebben. En op het moment dat zo'n risico zich een keer manifesteert, is dat een risico dat we gezamenlijk genomen hebben; laat ik het zo zeggen.

De heer **Groothuizen**:

Ik snap 'm.

De heer **Huijssoon**:

Mijn vraag is dus hoe we daar dan met elkaar mee omgaan.

De heer **Groothuizen**:

Dat begrijpen we. Ik wil 'm even scherpstellen en dan ook afsluiten, voorzitter. Zegt u hiermee eigenlijk ook: als de politiek op een gegeven moment welbewust een risico heeft gezien en heeft geaccepteerd, dan moet de politiek vervolgens misschien niet bovenop alle incidenten springen en «schande» en «brand» roepen, want dan hebben we zelf die keuze gemaakt? Is dat de boodschap?

De heer **Huijssoon**:

Ik vind dat u dat mooi samenvat.

De heer **Groothuizen**:

Dank u wel. Dan geef ik het woord weer aan de voorzitter.

De **voorzitter**:

Dank. Dan geef ik nu het woord aan Cem Laçin.

De heer **Laçin**:

Dank. Ik wil bij de heer Van 't Zelfde beginnen. Mijn vraag gaat over het moment waarop de uitvoering van beleid meerdere uitvoeringsorganisaties raakt. Hoe vindt dan de afstemming met die andere uitvoeringsorganisaties plaats? Kunt u daarover wat meer vertellen?

De heer **Van 't Zelfde**:

In het beleidsproces werk je eigenlijk in projectteams waarin iedereen zijn eigen rol en verantwoordelijkheid heeft. Bij het maken van beleid trekken wij de kar, maar dat doen wij samen met de Belastingdienst. Maar heel veel beleid dat terechtkomt bij de Belastingdienst, heeft ook impact op bijvoorbeeld het UWV. Daar liggen heel nauwe samenwerkingsverbanden. Die participeren dan een-op-een in dat soort trajecten. Dat geldt voor ons, de opdrachtgevers van de Belastingdienst, zoals mijn collega net al zei. Maar het geldt ook andersom. Als er beleid bij een ander departement vandaan komt dat de Belastingdienst raakt, waar ook wij beleidsmatig mee van doen hebben, dan participeren we weer in hun trajecten. Dat wordt natuurlijk per keer vormgegeven omdat het heel erg afhankelijk is van het thema waarover het gaat, de omvang, de diepte en de lengte van een traject.

De heer **Laçin**:

Welke knelpunten ziet u in die samenwerking in die projectteams? Wat kan er verbeterd worden?

De heer **Van 't Zelfde**:

Vanuit ons perspectief kan denk ik wel winst geboekt worden op de punten waar organisaties elkaar in de uitvoering beleidsmatig gaan raken omdat ze eigenlijk in één proces zitten. Dan zou je dat eigenlijk ook als één systeem willen zien. Wij zien dat er dan twee uitvoeringstoetsen komen. In hoeverre zijn die zo goed op elkaar afgestemd dat je daar een goed, eenduidig antwoord op krijgt, zodat ook voor u als Kamer helder is dat het

één proces is, één systeem? Ik denk dat daar wel een mogelijk winstpunt zit. Hoe zouden we daar in de toekomst mee om kunnen gaan?

De heer **Laçin**:

Wat is er nodig om die verbetering voor elkaar te krijgen? Ik denk dat het inderdaad ook de Tweede Kamer zou kunnen helpen om dat als één proces te zien en bijvoorbeeld niet twee verschillende uitvoeringstoetsen te hebben. Heeft u daar ideeën over, hoe dat verbeterd zou kunnen worden?

De heer **Van 't Zelfde**:

Ik denk dat het belangrijk is dat daar veel commitment op uitgesproken wordt en dat er energie in gestoken wordt. Dat vergt best wel een stuk denkwerk, want elke organisatie ontwikkelt natuurlijk haar eigen methodiek voor hoe je zo'n bedrijfsmatige impactanalyse doet. Die lijken ergens wel op elkaar, maar zijn net een beetje anders, met een andere context. Je moet dus een heel goede voorinvestering met elkaar doen, «hoe doen we dat?», om te zorgen dat er een helder verhaal komt. Je kunt ook accepteren dat er conform twee methodieken twee toetsen liggen en besluiten dat je daarna de verschillen gaat duiden, zodat de beleidsmatige en politieke duiding strakgetrokken is. Daar zijn verschillende mogelijkheden.

De heer **Laçin**:

Oké. Dank u wel. Ik wil ook nog een vraag stellen aan de heer Huijssoon. We hebben het afgelopen uur gehoord dat de focus heel sterk ligt op beleid maken, dat er in dat maken van beleid allerlei politieke wensen een rol spelen en dat daarbij de aanbevelingen die vanuit de uitvoering worden gedaan, bijvoorbeeld in zo'n uitvoeringstoets, onderdeel zijn van de afwegingen die uiteindelijk wordt gemaakt. Onze opdracht is om de menselijke maat te onderzoeken: hoe kan die beter terugkeren in gevallen waarin het niet goed gaat? We hebben ook gehoord dat de uitvoeringstoets zich vaak concentreert op de technische uitvoering van een wet. Is de menselijke maat in dat geheel binnen de uitvoering voldoende gewaarborgd, met de verbetering die in 2014, 2015 is doorgevoerd? Vindt u dat de menselijke maat voldoende gewaarborgd is binnen de uitvoering en de uiteindelijke afweging van het maken van beleid?

De heer **Huijssoon**:

Ik vind dat best een heel ingewikkelde vraag, moet ik u zeggen. Er wordt inderdaad beleid gemaakt. Ik denk dat we moeten oppassen dat we niet heel erg focussen op individuele voorstellen voor wet- en regelgeving voor het perspectief van de menselijke maat. Ik ben namelijk een beetje bang dat we, als we hem alleen maar over die band spelen, straks in een situatie terechtkomen waarin we misschien wel tien of twintig keer met elkaar constateren dat het niet zoveel betekent voor de menselijke maat, terwijl je toch een probleem krijgt met de menselijke maat als je het vervolgens helemaal breed trekt en in het totale stelsel bekijkt.

De heer **Laçin**:

Ja. Alleen denk ik dat wij in de Tweede Kamer vaak wel de intentie hebben om dingen beter te maken voor mensen. Dat is uiteindelijk waar het om gaat.

De heer **Huijssoon**:

Ja.

De heer **Laçin**:

En daarin is de vraag die ik stel, wel relevant. De uitvoerende ambtenaar die aan de balie of aan de telefoon zit, merkt vaak dat het uiteindelijk knelt.

Die kennis moet wel worden meegenomen om dat voortijdig te signaleren en weg te nemen.

De heer **Huijssoon**:  
Ja.

De heer **Laçin**:  
De vraag is dus nogmaals aan u: vindt u dat dat op dit moment voldoende gebeurt?

De heer **Huijssoon**:  
Nee, ik denk dat dat beter kan. Ik zit zelf wel met de worsteling op welk niveau je dat dan moet aanvliegen. Dat is wel de worsteling die ik heb.

De heer **Laçin**:  
Ik begrijp niet heel goed wat uw worsteling is.

De heer **Huijssoon**:  
Mijn worsteling is dat ik bang ben dat we toch iets gaan missen als we hierbij alleen maar heel erg gaan focussen op wijzigingen van wet- en regelgeving. Dat is ook de stap terug, waar mijn collega het al over had. Ik heb net ook geprobeerd om vanuit mijn perspectief te vertellen hoe er juist in het stelsel zoals dat in elkaar zit, met de stapeling die daar optreedt en de samenloop van regelingen waarmee mensen te maken krijgen, problemen met de menselijke maat kunnen ontstaan. Je kunt – en je moet dat ook, denk ik – op dat perspectief nog verder inzoomen op het moment dat je wet- en regelgeving maakt. Mijn waarschuwing is: staar je daar niet op blind, want dit is een veel complexer probleem; hier is veel meer aan de hand, dus je moet er ook vanuit een ander perspectief naar kijken.

De heer **Laçin**:  
Zeker. Ik denk dat wij ook begrijpen dat het niet één element is, maar dat het veel complexer en breder is. Ik wil dan toch afsluiten met de volgende vraag aan u, als deskundige op het gebied van uitvoeringstoetsen. Hoe kan de uitvoering richting de burger beter gewaarborgd worden in de uitvoeringstoets, dus niet in den brede, maar in de uitvoeringstoets? Hoe kunnen we de menselijke maat wat beter waarborgen in de toets?

De heer **Huijssoon**:  
Ja. Nou ja, dan zou je misschien toch kunnen denken aan de vraag of je er externen bij moet betrekken. Daar hebben we het ook over gehad. Dat zou misschien een route kunnen zijn. Maar mijn vermoeden is ... Dan blijft mijn punt dat je die worsteling wel heel goed in de gaten moet houden. Ik denk dat je niet over de band van de uitvoeringstoets alleen ervoor kunt zorgen dat je dit op een betere manier geregeld krijgt. We willen natuurlijk heel graag vanuit het perspectief van de uitvoeringstoets eraan bijdragen dat we hier stappen in zetten. Dat is de andere kant.

De heer **Laçin**:  
Ik heb nog één slotvraag, voorzitter. Volgens mij zei u in uw beantwoording ook iets over het budget dat u krijgt. Als uit een uitvoeringstoets blijkt dat er meer budget nodig is, is de logische vervolgvraag of u dat budget ook altijd krijgt.

De heer **Huijssoon**:  
Ja, op dit moment is gewoon geregeld dat dat budget dan ook naar de Belastingdienst wordt overgeschreven. In het verleden is dat wel anders geweest, maar op dit moment is dat gewoon geregeld en komt dat geld ook onze kant uit.



De heer **Laçin**:

Dan kan ik hiermee het woord weer terug aan de voorzitter geven. Dank u wel.

De **voorzitter**:

Dank u wel. Dan heb ik zelf ook nog één vraag. De opmerking is gemaakt: maak het nou zo simpel mogelijk, maak het eenvoudig, hou die wetgeving zo simpel mogelijk. Alleen, er is geen gemiddelde Nederlander. We hebben te maken met een groot aantal laaggeletterden, 2,5 miljoen mensen. Dat betekent dat we niet voor iedereen gelijkluidende wetgeving kunnen maken. Dan is toch de vraag – ik kijk even naar meneer Van 't Zelfde vanuit de kant van beleid – hoe we tot een wetgeving komen die in staat is om die menselijke maat wel te bedienen. Want we hebben net gesproken met mevrouw Jacobs van het Stellteam. Zij zijn in 130 gevallen per maand bezig om maatwerk te leveren. Hoe komen we nou tot wetgeving waarmee we in staat zijn om ook daaraan invulling te geven?

De heer **Van 't Zelfde**:

Een hele goede en terechte vraag. Als je kijkt hoe beleid de afgelopen decennia tot stand is gekomen, denk ik dat dat vaak heel rationeel is geweest. Er is onvoldoende rekening mee gehouden dat er dan een envelop op de mat rolt, maar dat dat niet de enige envelop is maar dat er een heleboel enveloppen naar binnen rollen en dat je dan bepaald gedrag verwacht. In het beleid zit zoiets van: dan moet je informatie gaan leveren, dat moet binnen zoveel dagen, dat moet dan op die manier, en als je te laat bent gebeurt er dat. Daar zit een soort van ordening in. Ik denk dat we nog helemaal in de kinderschoenen staan van een manier om daar beter mee om te gaan. We proberen nu het begrip «doenvermogen» een plek te geven en ook vanuit gedragsinzichten te werken. We zien de vraag, en die is heel legitiem en terecht.

Tegelijkertijd is het wel echt een zoektocht met elkaar hoe je dat goed kunt materialiseren. We kunnen daarin allerlei keuzes maken. Je kunt iets met de informatielevering en met termijnen doen, maar dat zou ook weer heel veel doen met de uitvoeringsvragen. Als je voor die 10 miljoen mensen per geval een soort van eigen pad creëert, is het op een gegeven moment ook niet meer te realiseren. Er zijn oplossingen die in de aard van het beleid liggen. Er zijn ook oplossingen die mensen schragen in het contact dat ze hebben met een grote uitvoerder als de Belastingdienst. Ik denk dat de Stellteams daar voorbeelden van zijn, maar ook de hulp bij aangifte. Het is echt een combinatie van je dienstverleningsarrangement zo inrichten dat het die gelaagdheid van de samenleving met heel veel verschillende typen mensen aankan, en de zoektocht – ik denk dat we daar aan het begin staan – hoe we daar beleidsmatig iets mee kunnen. Volgens mij zijn de luiken op dat punt open; alleen moeten we nu met elkaar gaan verkennen wat dit nou echt betekent.

De **voorzitter**:

Hartelijk dank. Dank voor dit gesprek, meneer Van 't Zelfde en meneer Huijssoon. Wij gaan hier zeker weer ons voordeel mee doen bij het maken van het rapport, en waarschijnlijk komen we tot aanbevelingen.

Sluiting 12.34 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 30 oktober 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord wordt:

- De heer Wesseling

Aanvang: 13.30 uur

**Voorzitter: Bosman**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Groothuizen, Laçin, Özütok en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Goedemiddag. Aan de orde is de openbare hoorzitting met de heer Wesseling. Namens de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties heet ik u van harte welkom, meneer Wesseling. Mijn naam is André Bosman. Ik ben de voorzitter van deze commissie. Naast mij ziet u Maarten Groothuizen en Evert Jan Slootweg. Zij zullen beginnen met het stellen van de vragen aan u. Tot slot zal Nevin Özütok na afloop nog een aantal vragen stellen. De overige collega's zitten aan de zijkant als toehoorder. Waar is de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties mee bezig? Wij zijn op zoek naar de menselijke maat, die soms verloren gaat in de uitvoering. Ik blijf herhalen dat er heel veel ook goed gaat. Heel veel dingen gaan gewoon goed in die uitvoering, die we in Nederland goed geregeld hebben. Maar waar het misgaat, knelt het soms stevig en vallen mensen echt tussen wal en schip. Wij zijn ernaar opzoek hoe dat komt. Hoe kunnen wij ervoor zorgen dat mensen óf niet tussen wal en schip komen, óf veel sneller er weer uit gehaald worden? En wat is daarvoor nodig? We kijken daarbij naar de hele keten van besluitvorming ten aanzien van de uitvoering, dus om het maar eens kort te zeggen: van balie tot beleid. En natuurlijk kijken we ook naar de rol van de Tweede Kamer. We praten met heel veel mensen. We praten met Kamerleden, met mensen van het ministerie, van uitvoeringsorganisaties. We praten ook met experts, met wetenschappers en met mensen van belangenorganisaties, van vakbonden. Zo willen we een zo breed mogelijk beeld krijgen van wat er misgaat, van wat er goed gaat, wat oplossingen kunnen zijn, wat onmogelijkheden en mogelijkheden kunnen zijn. Op die manier willen komen tot een mooi rapport en hopelijk ook met goede aanbevelingen. We praten hier over de Belastingdienst. Een belangrijk onderwerp daarbij dat nu speelt, zijn de kinderopvangtoeslagen. Het is van belang om te zeggen dat de Kamer dat onderwerp zeer belangrijk vindt, maar dat we daar een aparte ondervragingscommissie voor hebben, de parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag. Daar gaan we dus niet aan raken in deze commissie, om te voorkomen dat er verschillende zaken door elkaar heen lopen. Voor de rest willen we graag alle mogelijkheden en alle opties bespreken, zo breed en zo uitgebreid mogelijk. Ik wil u eerst vragen, meneer Wesseling, of u zichzelf even kort wilt introduceren. Wat is uw rol en wat zijn uw verantwoordelijkheden?

**De heer Wesseling:**

Graag. Dank u wel voor de uitnodiging. Mijn naam is Jasper Wesseling. Ik werk sinds drie jaar bij het Ministerie van Financiën, waarvan een halfjaar als dg Fiscale Zaken. Dat is het directoraat-generaal dat fiscale wetgeving, belastingwetgeving maakt en dat ook verantwoordelijk is voor de douanewetgeving en het beleid dat daaraan ten grondslag ligt. De twee

en een half jaar daarvoor was ik plaatsvervangend dg van ditzelfde directoraat-generaal. In de jaren daarvoor heb ik heel lang gewerkt bij Economische Zaken. Daar ben ik ook een aantal jaren verantwoordelijk geweest voor een grote uitvoeringsorganisatie, en een aantal jaren heb ik aan de beleidskant opdracht verleend aan diezelfde uitvoeringsorganisatie.

**De voorzitter:**

Dank u wel. Dan geeft ik nu het woord aan mijn collega Maarten Groothuizen. Hij begint met het stellen van de vragen.

**De heer Groothuizen:**

Dank u wel. Meneer Wesseling, u zei al dat uw directoraat-generaal beleid maakt, en wet- en regelgeving. Kunt u ons schetsen hoe uw directoraat-generaal zich verhoudt tot de Belastingdienst? Waar heeft u wel en waar heeft u niet mee te maken als het gaat om de uitvoering van beleid, en van die wet- en regelgeving?

**De heer Wesseling:**

Ja. Dat is een goede en heldere vraag, en het antwoord is helaas veelvormig. Als wij nadenken over beleid, hebben wij al een beetje uitvoering ergens in ons achterhoofd knagen. En als wij een eerste stapje gaan zetten in de beleidsvorming, schakelen we vaak al met collega's die dagelijks in die uitvoeringspraktijk staan. Dus die interactie is ongelofelijk nauw. Tegelijkertijd is er niet voor niets een scheiding tussen een directoraat-generaal voor beleid en een directoraat-generaal voor de uitvoering, omdat het ook verstandig is dat die twee hun eigen verantwoordelijkheid hebben, en hun dagelijkse taken op die manier goed kunnen inregelen. De uitvoering staat natuurlijk met het gezicht naar de klanten, naar de burgers en de bedrijven. En in alle eerlijkheid zeg ik dat wij met ons gezicht primair staan richting de politiek en de beleidsvormende machinerie. En we ontmoeten elkaar dus in die twee verantwoordelijkheden voortdurend.

We hebben in de afgelopen jaren stappen gezet om de interactie aan de beleidsvoorbereidende kant nog sterk te vergroten, maar het is mijn ambitie dat we ook de feedbackloop vanuit de dagelijkse uitvoering aanzienlijk versterken. Dat zou ik verstandig vinden. In het jargon heet dat «de beleidscyclus rond maken». Het is een afschuwelijke zinsnede, maar u zult die misschien zijn tegengekomen. Dat is heel belangrijk. De collega's die verantwoordelijk zijn voor een bepaalde belasting, bijvoorbeeld de autobelasting, de erf- en schenkbelasting of de inkomstenbelasting, hebben na een maand wel door of er iets gekk aan de hand is. We willen van hen niet ieder incident horen, maar we willen het wel heel snel horen als er zoiets gekk aan de hand is. Het is belangrijk om daar dan over te spreken met de beleidsmakers, zodat wij kunnen denken: dit is helemaal niet de intentie van die wet geweest. Of we kunnen zeggen: de intentie was goed, maar deze vormgeving is niet goed.

**De heer Groothuizen:**

U zegt dat de perspectieven wisselen: u focust op de politiek en de focus van de uitvoering is gericht op de burger, maar u ontmoet elkaar als het ware. Dat is denk ik ook heel begrijpelijk. Als u nou kijkt naar die ontmoeting, wat zijn dan de grote problemen waar de Belastingdienst in de uitvoering tegen aanloopt? Wat is uw ervaring?

**De heer Wesseling:**

Op dit moment heeft de Belastingdienst, en hebben wij dus ook, een heel groot probleem om de ICT op orde te hebben en te houden. Wij zijn daarin ooit een voorloper geweest en de eerlijkheid gebiedt te zeggen dat bij een aantal van de ICT-applicaties dat niet meer het geval is. Zij zijn

soms geschreven in computertalen die bijna niemand in Nederland nog beheerst. Het is dus ook moeilijk om dat even snel op te lossen. Je kunt niet een nieuwe consultant inhuren die die expertise in huis heeft, want die expertise is gewoon heel schaars. Maar goed, dat weet mijn collega van de Belastingdienst beter dan ik. De ICT is dus hét grote knelpunt om stappen te zetten. En een tweede issue raakt aan wat ik hiervoor zei: het is ook wel vitaal dat we ervoor zorgen dat de interactie veel intensiever wordt tussen enerzijds mijn beleidsmakers, mijn medewerkers, en anderzijds de medewerkers die dagelijks zo'n belastingwet uitvoeren.

De heer **Groothuizen**:

Helder. Laten we beginnen met het eerste, de ICT. Wat is de belangrijkste oorzaak? Is dat verwaarlozing? Is dat de wet van de remmende voorsprong? Misschien spelen die dingen allebei? Of speelt er iets heel anders?

De heer **Wesseling**:

Ik aarzel om hier heel veel over te zeggen. Om te beginnen heb ik geen enkele opleiding op het gebied van ICT. En in de tweede plaats heb ik dus ook geen rechtstreekse verantwoordelijkheid voor hoe dat bij de Belastingdienst in elkaar steekt. Op basis van wat ik meemaak, kan ik zeggen dat ik denk dat de belangrijkste bottleneck nu toch is dat bepaalde systemen verouderd zijn. Wellicht is er te weinig geld ingezet in voorgaande jaren om die systemen up-to-date te krijgen. En ik denk dat er ook een tijd is geweest waarin er een bepaalde hypothese met betrekking tot de ICT gold. Die tijd is volgens mij nu voorbij. Maar nogmaals: dit zijn hypothesen van mij, kijkend van buiten naar de binnenkant van de Belastingdienst. In die tijd was de hypothese dat het belangrijk was om alle ICT-systemen binnen de Belastingdienst aan elkaar te knopen. Dat leidt tot een prachtige wereld als alles het doet, maar als iets het niet doet, wordt ieder probleem met een ander probleem verbonden. En naar mijn waarneming van buiten zijn wij ook wel een beetje in die situatie verzeild geraakt.

De heer **Groothuizen**:

Was het een beleidsmatige wens om dat te koppelen, of een politieke wens?

De heer **Wesseling**:

Ook daarmee overvraagt u mij. Maar ik denk dat iedereen die naar zo iets kijkt, zal zeggen: god, wat fantastisch dat al die informatie er is, dus laten we dat koppelen, want dan hoeft de burger of hoeven bedrijven niet twee keer hetzelfde ding in te vullen. Dus die wens en die ambitie zou denk ik iedereen hier in de zaal ook hebben. Het klinkt zo ideaal en het lijkt zo handig. En we denken: de computer lost heel veel zaken op.

De heer **Groothuizen**:

Er waren dus een beetje hooggespannen verwachtingen van ICT?

De heer **Wesseling**:

Ja.

De heer **Groothuizen**:

Die zien we op allerlei andere vlakken natuurlijk ook weleens.

De heer **Wesseling**:

Nou, ik denk dat het in theorie best gekund had. Maar als je én de veroudering wilt oplossen, én het hele stelsel dijt uit én het aantal taken dat de Belastingdienst heeft gekregen dijt uit, dan ...

De heer **Groothuizen**:

U zei dat u een andere uitdaging zag in dat bij elkaar brengen – zo vertaal ik het maar even – van beleid en uitvoering.

De heer **Wesseling**:

Ja.

De heer **Groothuizen**:

Hoe komt het dat dat een probleem is? Wat is daar de oorzaak van? Wat veroorzaakt die kloof?

De heer **Wesseling**:

Het woord «kloof» heb ik bewust niet gebruikt, want een kloof is er volgens mij niet; ik denk echt niet dat het zo sterk ligt. Het is wel een consequentie van het feit dat je allebei in een aparte organisatie zit, zoals ik net al zei, de ene met het gezicht de ene kant op en de ander met het gezicht de andere kant op. Dat veroorzaakt dat je er wel wat tijd en energie in moet steken om elkaar dan ook weer te vinden. Dus enerzijds zou je kunnen zeggen: het is veroorzaakt doordat er twee organisaties van zijn gemaakt. Maar de reden om er twee organisaties van te maken, is in mijn ogen volstrekt evident, dus dat is een gegeven. Waarom is dan toch niet iedere dag alles rozengeur en maneschijn? Dat heeft denk ik ook te maken met een periode waarin het besef hoe belangrijk het is om «de kloof te dichten», om uw woorden even aan te halen, niet bij iedereen gevoeld werd.

De heer **Groothuizen**:

U zegt dat dat belang niet overal gevoeld wordt. Waarom heeft u dan moeite met het woord «kloof»?

De heer **Wesseling**:

Omdat ik in de praktijk geen enkele kloof ervaar. Ik denk dus ook dat op dit moment aan beide kanten van de kloof, die dus volgens mij niet bestaat, er wel de overtuiging is dat we dat in hele nauwe interactie met elkaar moeten doen. Tegelijkertijd signaleer ik wel dat er naar ik vermoed ook jaren zijn geweest waarin men aan de ene kant dacht: nou, wij staan nu eenmaal aan de lat om bepaald beleid om te zetten in wetgeving en het door het parlement te loodsen. En aan de andere kant dacht men bij de uitvoerders: wij zijn alleen maar op de wereld om ervoor te zorgen dat wij deze wetgeving naar de letter en de geest uitvoeren.

De heer **Groothuizen**:

We hebben natuurlijk al wat langer onderzoek gedaan. Soms wordt ons ook wel verteld dat er bij beleid wat wordt neergekeken op de uitvoering. De uitvoering zou toch een wat mindere liga van de tak van sport zijn. Is dat iets wat u herkent?

De heer **Wesseling**:

Ik herken dat mensen dat zeggen. Ik herken het niet bij mijn beleidscollega's en ik herken het helemaal niet vanuit mezelf. Ik refereerde er zo-even al aan dat ik zelf ruim vijf jaar verantwoordelijkheid gedragen heb voor een uitvoeringsorganisatie, dus ik kijk daar op geen enkele manier op neer of anders tegen aan. Het is een andere tak van sport. Wat ik uit die periode herken – ik zeg dit dus op grond van een periode bij Economische Zaken, maar het is wel vergelijkbaar – is dat iedere organisatie natuurlijk ook wel een beetje zijn eigen clubgevoel heeft. De uitvoerders zeggen vaak gekscherend: die lui in Den Haag snappen het niet. En die lui in Den Haag zeggen soms: ja, ze snappen niet dat er dit en dat speelt in Den Haag. Maar ik herken het echt niet dat er sprake zou zijn van een ongelijkheid of van neerbuigendheid vanuit de beleidsmakers. Dat durf ik

met de hand op mijn hart te zeggen. Mijn beleving is in wezen dat de uitvoerder het sterkste is. Als de uitvoerder zegt dat het niet kan, dan kan ik op m'n kop gaan staan, maar dan kan het niet.

De heer **Groothuizen**:

Dat vereist wel dat als die vraag wordt gesteld, die uitvoerder dat dan heel nadrukkelijk ook zegt.

De heer **Wesseling**:

Ja.

De heer **Groothuizen**:

Is dat zo?

De heer **Wesseling**:

Ja.

De heer **Groothuizen**:

U schets een beetje het beeld van twee clubs die dan tegenover elkaar staan. Vindt u het wel begrijpelijk dat bij uitvoeringsorganisaties de gedachte leeft dat beleid niet altijd een goed begrip heeft van wat de uitvoering inhoudt? Of vindt u die gedachte zelfs wel terecht?

De heer **Wesseling**:

Ik denk dat het van twee kanten nodig is om meer energie te steken in begrip voor elkaar. Daar hadden we het hiervoor over. Of, negatiever geformuleerd: er is aan beide kanten wellicht te weinig begrip voor de verantwoordelijkheden van de ander en het spanningsveld waarin de ander opereert.

De heer **Groothuizen**:

Daar past misschien die feedbackloop mooi in.

De heer **Wesseling**:

Ja.

De heer **Groothuizen**:

Kunt u daar iets meer over zeggen? U zei al: daar wil ik meer aan gaan doen. Hoe ziet u dat en hoe denkt u dat voor elkaar te krijgen?

De heer **Wesseling**:

Daar is binnen Financiën in de afgelopen twee, drie jaar al heel veel aan gebeurd. Dit valt min of meer toevallig samen met de periode dat ik daar zit. We zijn die processen meer gaan initiëren, organiseren en structuren. Het komt er nu in belangrijke mate op aan om ervoor te zorgen dat de cultuur ook zo wordt. We hebben een eindeloze hoeveelheid overleg-gremia, formele afspraken. Ik ben dan de opdrachtgever en de Belastingdienst is dan de opdrachtnemer. Dat is een soort van belangrijke voorwaarde om ervoor te zorgen dat het niet misgaat. Maar als je nu de volgende stap wilt zetten en wilt zorgen dat het echt beter gaat, dan gaat het over de hearts and minds van mijn mensen en van de mensen aan de kant van de uitvoering.

De heer **Groothuizen**:

Zegt u nou het volgende? Corrigeert u mij vooral als ik het te bot samenvat. Zegt u: we hebben wel georganiseerd dat die feedback kan komen, maar in de praktijk valt dat nog een beetje tegen? Is dat wat u daarmee probeert te zeggen?

De heer **Wesseling**:

Nou legt u me net iets te veel in de mond. Ik wil zeggen: alleen het organiseren en structureren is niet voldoende. Het goede nieuws is dat er daadwerkelijk op die manier wordt gehandeld en men zich op die manier bij beleid openstelt voor de signalen vanuit de uitvoering. En omgekeerd heeft men vanuit de uitvoering het gevoel: oké, dit is iets wat beleidsmatig gewenst is, dus hoe kunnen we daar handen en voeten aan geven? Ik zie duidelijk dat daarbij het glas meer dan halfvol is. Maar het kan nog voller, het kan nog voller.

**De heer Groothuizen:**

Helder. Dit is dan die feedbackloop. Dit speelt dus meer aan de achterkant van de cirkel, zal ik maar zeggen. Hoe zit het aan de voorkant van de cirkel? U heeft een aantal medewerkers. Er is op een gegeven moment een beleidswens. Het is nu even niet belangrijk of die uit de politiek komt of van elders. Hoe doet u dat dan? Hoe gaat u dat contact aan met de uitvoering om te kijken of de wens ook vertaalbaar is naar iets wat in de praktijk kan worden uitgevoerd?

**De heer Wesseling:**

Daar moet ik even over nadenken. Ik geef niet meteen antwoord, want dat gaat niet altijd volgens een vast paadje. Dat gaat case by case. Soms zijn die wensen lang van tevoren bekend, lang voordat je denkt: het moet echt gebeuren. Dan hebben we dus ook een hele lange periode om dat samen te verkennen en te onderzoeken. Soms is daar veel minder tijd voor. Dan wordt er dus ook veel sneller opgeschaald, om het zo maar te zeggen. Toen zojuist de vraag aan de orde kwam of de uitvoering ook weleens nee zegt, zag ik u allemaal hopeloos kijken toen ik zei: dat gebeurt wel. Maar dat gebeurt in dit proces. Dat gebeurt vaak gradueel. Wij komen aan bij een collega die verantwoordelijk is voor de uitvoering en die zegt dan: ja, dat kunt u wel willen, maar dat gaat niet werken. Dan gaan wij weer even terug naar het basisstation en gaan we nadenken hoe het dan wél kan. En de keer daarna komen we weer en dan ga je bij wijze van spreken samen brainstormen. Het is iedere keer net een beetje anders. Maar dat we dat niet zonder elkaar kunnen, staat als een paal boven water.

**De heer Groothuizen:**

Is dat nou een werkwijze waar u blij van wordt? «Hapsnap» is niet het goede woord, maar ik hoor hierin een wat casuïstische benadering: nou ja, we gaan dan eens kijken wat we kunnen en hoeveel tijd we hebben. Of zou u dat proces eigenlijk liever anders inrichten?

**De heer Wesseling:**

Ik zou het veel liever nóg meer op die manier doen, dus op de manier die u «hapsnap» noemt. Ik noem dat uiteraard niet hapsnap, maar ik noem het iteratief. Ik zou het veel en veel meer op die manier willen doen. De andere optie is dat je het verder uit elkaar trekt en formaliseert; ik schets het even in extremen. Ik weet niet of het zo gaat, maar mijn doomsdayscenario zou zijn dat beleidsmakers dan zelf gaan zitten nadenken en daarna een briefje door de brievenbus bij de uitvoerders naar binnen duwen. De uitvoerders gaan zes maanden nadenken en schrijven dan een hele strenge brief terug: het kan niet. Echt heel stoer: de uitvoerder heeft nee gezegd. Daar is Nederland dan helemaal niets mee opgeschoten. Dan hebben we een wens een jaar lang in de vertraging gestopt en we hebben er op geen enkele manier handen en voeten aan kunnen geven. Dus ik ben heel erg voor dat proces waarin je samen kijkt wat er wel kan en wat er niet kan. Of: dat kan misschien wel, maar dan moeten we dit doen. Of: dat kan misschien wel, maar dan moeten we een andere computer hebben. Of: dat kan misschien wel, maar dan hebben we meer mensen nodig. Of: dat kan misschien wel, maar dan loop je daar en daar

een risico. Dat zou in mijn ogen de manier moeten zijn om hierbij vooruit te komen.

De heer **Groothuizen**:

Dat is helder. Ik begrijp dat wat ik nu vraag, voor u wat op afstand is. De vraag gaat over de mensen die bij de Belastingdienst werken, en over de uitvoering die zij moeten geven aan beleid, of wet- en regelgeving die uiteindelijk van uw dg komt. Hoeveel ruimte hebben die mensen daarin om eens een keer af te wijken, om rekening te houden met het verhaal achter een casus? Zegt u: daar zit voldoende ruimte in? Of zegt u: dat zou wel meer kunnen? Hoe kijkt u daartegen aan?

De heer **Wesseling**:

Daar heb ik twee observaties bij. De eerste is opnieuw dat ik een buitenstaander ben en dat niet helemaal kan en durf te beoordelen. Dit heeft namelijk ook te maken met de ruimte, de vrijheid en verantwoordelijkheid die het management in de Belastingdienst aan de verschillende medewerkers geeft.

Het tweede raakt aan het punt waar we eerder over spraken, namelijk de feedbackloop. Er werken heel veel medewerkers bij de Belastingdienst. Als elke medewerker één keer in het jaar iets tegenkomt, dan krijg ik dat niet terug. Maar stel dat er op het domein autobelastingen vijfhonderd mensen werken, en dat zij doorkrijgen dat er iedere keer gedoe is rond de parallelimport, dan is het dus zaak dat zo'n manager daar, die in de regel gaat over vijftig mensen, denkt: hé, er is iets aan de hand, dus ik moet dat even aan mijn collega beleidsmaker van de autobelasting melden. Dat hebben we nu in een bepaalde zin niet goed geregeld. Daarbij gaat het niet over de vraag hoeveel ruimte de medewerkers hebben om in de praktijk iets te doen, want daar gaat de dg Belastingdienst over. Maar daarbij gaat het over de vraag hoeveel ruimte ze voelen en nemen om dat ook weer aan ons te vertellen. Daar zitten nu, door de omvang van de dienst, maar ook door de manier waarop het gestructureerd is, te veel stappen tussen voordat dat de mensen bij mij bereikt. Dat moeten we in mijn ogen fundamenteel anders gaan doen.

De heer **Groothuizen**:

Heeft u daar ideeën bij? Het klinkt als: er zijn te veel lagen voordat het bij u terechtkomt. Wilt u er lagen uit schrappen, of heeft u andere ideeën?

De heer **Wesseling**:

Ik heb daar wel andere ideeën over. Die ontleen ik opnieuw een beetje aan mijn periode bij Economische Zaken, maar laten we even de casus Belastingdienst nemen. Er is bijvoorbeeld een team in de Belastingdienst dat de autobelastingen doet. Die mensen hoeven niet eerst naar de dg van de Belastingdienst, nog los van de vraag of daar vijf of vijftien stappen tussen zitten. Die lagen daar maken niet zo veel uit. Maar iemand van dat team moet wel de vrijheid voelen om meteen even te schakelen met die vijf beleidsmakers bij mij. Dus het heeft niet te maken met de lagen binnen mijn dienst of binnen de grote Belastingdienst, maar het heeft wél te maken met de ruimte en de prikkels die men voelt om meteen met elkaar in contact te treden.

De heer **Groothuizen**:

En wat staat er dan in de weg om mensen die geestelijke ruimte te laten voelen? Is dat simpelweg een beeld, of de fysieke afstand, of het onbegrip? Of speelt daar ook: nou ja, ik weet niet of ik er nou verstandig aan doe om signalen naar boven door te spelen?

De heer **Wesseling**:



Ik vrees een beetje dat het een mix is van al de elementen die u net noemde.

De heer **Groothuizen**:

Wat vindt u daarvan? Ik kom dan toch weer een beetje terug op het woord «kloof».

De heer **Wesseling**:

Ja, ik voelde hem al aankomen.

De heer **Groothuizen**:

U zegt: dit soort elementen zitten er allemaal in. Ik ga er geen semantische discussie van maken, hoor, maar het klinkt mij best wel als een kloof in de oren. Mensen, in ieder geval vanuit de uitvoering, voelen dan zo'n kloof die verhindert dat zij de signalen die zij zien, ook melden. Ik doel dus op signalen waarbij zij denken: hier gaat iets niet goed en dat zou ik eigenlijk op een ander niveau willen melden.

De heer **Wesseling**:

Ik kom zo op uw specifieke vraag terug. Omdat ik dat leuk en belangrijk vind, heb ik twee jaar geleden een aantal wat wij toen «deep dives» noemden genomen. Daarbij zijn wij per belastingmiddel gaan spreken met de mensen die daar direct voor verantwoordelijk waren. Dat vonden zij fantastisch en dat vonden wij fantastisch. Dan is er dus geen kloof. Dat is waarom ik mij verzet tegen het woord «kloof». Maar dat er in de praktijk nog weleens dingen niet goed gaan waardoor er zo je wilt een kloof is ontstaan, kan zo zijn. Maar het woord «kloof» suggereert dat mensen niet zouden willen, of dat de structuur zich daar fundamenteel tegen verzet. Dat is in mijn ogen allebei niet waar. Maar het neemt niet weg dat je wel heel erg je best moet doen voor die interactie. En bij een hele grote dienst zoals de Belastingdienst, en door de manier waarop de Belastingdienst georganiseerd is, is dat wel ingewikkelder dan bij de dienst die ik beter ken, de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. Dat is overigens ook geen kleintje. Bij de manier waarop de RVO georganiseerd was, was het makkelijker schakelen met de beleidsmakers dan bij de huidige inrichting van de Belastingdienst.

De heer **Groothuizen**:

Laten we dan het woord «kloof» gewoon vergeten. Hoe denkt u verbeteringen aan te brengen in de cultuur of de sfeer? Moeten er meer van die deep dives komen, of iets anders?

De heer **Wesseling**:

Zeker. Ik denk dat we als management daar ook echt heel veel energie in moeten blijven steken en dat we ook goedvoorbeeldgedrag moeten vertonen. Ik aarzel geen moment om mijn collega-dg Belastingdienst te bellen of te appen als ik iets signaleer, en gelukkig doet hij dat omgekeerd ook niet. Dat merken mijn collega's en dat merken hún collega's weer, dus ik heb goede hoop dat dat ook een sneeuwbaaleffect gaat veroorzaken.

De heer **Groothuizen**:

Als u contact heeft met uw collega-dg is dat toch nog wel een beetje op dezelfde lijn. Hoe ziet u dat van daaruit het signaal uitgaat naar de uitvoering, zodat men daar denkt: ik kan ook bij beleid terecht en ik kan ook bij meneer Wesseling terecht?

De heer **Wesseling**:

Ja.

De heer **Groothuizen**:

Snapt u mijn vraag? Het lijkt er een beetje op dat u zegt: nou ja, ik heb goed contact met mijn collega-dg. Dan vraag ik mij af hoe dat nou doorwerkt in de meer verticale ...

De heer **Wesseling**:

Ja, maar de twee punten waarover ik het hiervoor had, zijn precies bedoeld om ervoor te zorgen dat het meer wordt dan dat ik toevallig met die collega-dg goed kan bellen of appen. Wij moeten elk in onze eigen organisatie mensen mobiliseren, initiëren dat ze elkaar opzoeken. Maar het tweede punt dat ik maakte, is dat ik denk dat het voorbeeldgedrag en de wijze van samenwerken die wij laten zien, ook belangrijk zijn voor de collega's. Daarbij merken ze: oké, je kunt elkaar ook gewoon eerst even bellen.

De heer **Groothuizen**:

Dat gaat over het uitstralen van openheid?

De heer **Wesseling**:

Ja.

De heer **Groothuizen**:

Helder. Dank u wel. Ik geef het woord weer aan de voorzitter.

De **voorzitter**:

Dank u wel. Ik geef het woord aan de heer Evert Jan Slootweg.

De heer **Slootweg**:

Dank u wel. Ik wil dit gesprek nog even voortzetten in drie blokjes. Ik wil het zo even hebben over wet- en regelgeving. Hoe wordt de uitvoerbaarheid daarbij getoetst en hoe komt dat bij u terecht? Ik wil het ook hebben over de rol van de Tweede Kamer. Maar ik wil eerst toch nog even voortgaan op wat de heer Groothuizen ook heeft aangekaart, namelijk op de signalen die vanuit de uitvoering ten slotte bij u terechtkomen. U zegt: uitvoerbaarheid zit in ons achterhoofd. Hoe verklaart u dan de rapportage van het CNV, dat daarnaar onderzoek heeft gedaan? Uit die rapportage blijkt dat twee derde van de mensen het idee heeft dat er zelden of nooit iets met hun signalen wordt gedaan.

De heer **Wesseling**:

Ik ken die enquête niet goed. Ik weet wel dat die een keer naar buiten is gekomen. Ik kan hier allerlei hypothesen over uitstorten. Ook hierbij geldt denk ik dat het niet alleen zaak is dat mijn mensen ook daadwerkelijk openstaan voor die signalen. Ik denk dat zij daarvoor openstaan, ik stuur daarop en ik probeer mensen daar verder toe te motiveren. Ik kan niet garanderen dat dat iedere dag van ieder jaar goed is gegaan bij de 150 beleidsmakers die bij mij zitten. Het zou dus heel goed kunnen dat daar aan onze kant nog iets aan zou moeten gebeuren.

Maar ik denk ook dat het belangrijk is dat aan de kant van de uitvoerder het management in alle lagen zegt: je hoeft niet alleen maar de hele dag te doen wat jij denkt dat hier in het wetje of het regeltje staat. Daarmee komen we terug op die aanpak. Als manager autobelastingen bij de Belastingdienst zou ik zeggen: meld het aan mij, en ik ga ermee naar Wesseling, of ... In godsnaam, laten ze niet allemaal naar Jasper Wesseling gaan. Laat zo'n manager zeggen: meld het aan mij en ik ga daarmee naar de betrokken beleidsmaker.

De heer **Slootweg**:

Maar dan toch. Ik schrok zelf bijvoorbeeld wel van het gegeven dat een kwart zich echt onveilig voelt om dat te melden in de organisatie en de dienst.

De heer **Wesseling**:

Ja. Als u mij dat nu vertelt, schrik ik daar ook van.

De heer **Slootweg**:

Maar u zegt dat u daarop stuurt. Hoe stuurt u daar dan op?

De heer **Wesseling**:

Via het structureren en organiseren dat het overleg tussen de beleidsmaker en de uitvoerder bestaat. Er moeten vergaderingetjes zijn en er moet een papierstroom zijn die dat afdwingt. Nogmaals: dat is de formele kant van de zaak, maar je moet dit wel hebben. In alle eerlijkheid zeg ik: die bestond volgens mij in de afgelopen vijf tot tien jaar niet zo sterk in de interactie tussen mijn beleidsmensen en de ... Er was wel interactie, maar altijd informeel. Dus in die zin lag het ook niet vast. Hoe stuur ik daarop? Het tweede is: ik stimuleer mijn mensen om dat te doen en ik laat ze ook iedere keer, bijvoorbeeld met die deep dive, zien hoe leuk dat is.

De heer **Slootweg**:

U stimuleert dat, maar hoe gaat u na of uw medewerkers dat wat door u wordt gestimuleerd, dan inderdaad ook in de praktijk brengen?

De heer **Wesseling**:

Ik ben geen politieagent van mijn eigen medewerkers, dus ik ga er niet naast zitten om te kijken of ze vandaag wel hun portie interactie met de uitvoering hebben gehad. Omgekeerd: als bijvoorbeeld na twee, drie maanden zou blijken dat iemand zo'n signaal niet heeft opgepakt of niet heeft opgezocht, dan geef ik wel terug: jongens, ik heb niet voor niks benadrukt hoe belangrijk het is om die interactie te hebben.

De heer **Slootweg**:

Maar er zijn niet bijvoorbeeld targets afgesproken, waarbij u monitort of het op dit terrein eigenlijk wel goed gaat? Gaan mensen zich veiliger voelen? Hebben mensen het idee dat er vaker iets met hun signalen wordt gedaan? Ik vind namelijk dat als twee derde het gevoel heeft dat er zelden of nooit iets wordt opgepikt ...

De heer **Wesseling**:

Ik val van mijn stoel van verbazing en ergernis. Ik werk bij Financiën, dus ik voel me ook verantwoordelijk voor het gevoel van onveiligheid dat er in dat deel van onze organisatie zit. Dus ik onttrek me er niet aan, maar ik verstout me ook niet om heel veel te zeggen over de veiligheid in de grote Belastingdienst. Dan moet u mijn collega Peter Smink uitnodigen; het spijt me.

De heer **Slootweg**:

Oké, goed. Ja. Toch nog even een ander punt. Ik weet niet of ik het gevoel «ergernis» mag noemen, maar ik merkte toch iets van ergernis toen u zei: ja, je kunt wel nee zeggen, maar daar schiet Nederland niets mee op. In diezelfde enquête en in hetzelfde position paper staan wat citaten van de mensen van de werkvloer. Ik lees wat voor. «Gewoon toegeven dat iets niet kan. Leren om nee te zeggen. Duidelijk nee tegen de politiek zeggen als het niet uitgevoerd kan worden.» Ik lees deze uitspraken, en ik hoor uw woorden. Dan is er ergens toch wel iets wat niet aansluit in de communicatie tussen mensen die het moeten uitvoeren, en mensen zoals u, die zeggen: gewoon nee zeggen werkt niet.

De heer **Wesseling**:

Dat beeld herken ik op basis van wat u zegt. Een aantal punten daarvan hebben we volgens mij net aan de orde gehad, namelijk over de hele grote uitvoeringsorganisatie die de Belastingdienst is. Ik zeg nogmaals: ik

ben er niet voor verantwoordelijk en ik werk er niet, strikt genomen. Maar mijn beeld is het volgende. Er werken echt honderden, duizenden mensen aan de uitvoering. Die krijgen een toch vrij eenduidig verzoek van de manager: wil jij dit doen in de komende maand, of in de komende week? Die krijgen daar niet voortdurend de uitnodiging bij: wil je, als je ook maar iets tegenkomt, eventjes het signaal geven dat het niet lekker loopt? Zij zullen vermoedelijk het signaal krijgen: los het op, binnen die lijntjes. Dus in het kader van wat nu dan vaak «vakmanschap» wordt genoemd, zou er meer ruimte moeten worden gevoeld door de mensen die dat uitvoeren om toch een signaal te geven.

U riep even het punt dat ik maakte over nee zeggen in herinnering. Daarbij gaat het er wat mij betreft om dat dat nee zeggen als consequentie heeft dat het geen dialoog meer wordt, maar een 0-1-gesprek. Natuurlijk moet de uitvoerder op heel veel onderdelen zeggen: dit kan niet, om die en die reden. Daar moet ik dan goed naar luisteren. Ik hoop dan dat ik vervolgens kan vragen: maar ik wil eigenlijk dit bereiken, heel abstract of heel holistisch. Hoe zouden we dat samen kunnen doen? Dat is het iteratieve, holistische proces. Ik zou denken dat dat beter is dan een heel streng proces waarbij je het beleidsmatig al heel erg uitgewerkt hebt, waarna je het over de spreekwoordelijke schutting gooit naar de uitvoerder, die dan gesterkt gaat zeggen: nee, dit kan ik niet uitvoeren, hartelijke groet.

De heer **Slootweg**:

Als het gaat over de randvoorwaarden zegt u: het zou wel kunnen en dat «nee» moeten we verstaan als een «ja, mits». Krijgt u dan ook eigenlijk altijd wel de middelen voor de uitvoering om dat «mits» in te vullen?

De heer **Wesseling**:

Wat bedoelt u met «de middelen», als ik het vragen mag?

De heer **Slootweg**:

Ik kan me voorstellen dat u zegt: dat «nee» heeft niet zo veel zin, want je moet in dialoog gaan met elkaar over de vraag op welke wijze het dan wel kan. Dan worden er bijvoorbeeld afspraken gemaakt over nieuwe apparatuur; ik ga het nu zelf maar even invullen. Of misschien moet het op een andere manier, is er extra budget nodig of zijn er extra mensen nodig. Wordt dat altijd ingelost?

De heer **Wesseling**:

Op het woord «altijd» durf ik sowieso geen ja te zeggen. Maar los daarvan denk ik dat daar in de dynamiek van alledag best weleens aan voorbij wordt gegaan. Dan zeggen we: nou, we zien wel hoe dat dan moet, of we lossen het wel op. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat dat in de afgelopen twee jaar niet meer achteloos voorbijgaat, ook door die formalisering die we op onderdelen hebben gehad. Dat is het goede van zo'n formele structuur: dan worden we met elkaar gedwongen om daar iets van te zeggen. We kunnen dan zeggen: ja, we lossen het echt op. Of, in heel weinig voorkomende gevallen zeggen we: we lossen het nu niet op, maar we schrijven het op en we gaan het in januari oplossen.

De heer **Slootweg**:

Ik zou dit nu even willen parkeren, of er even een strik omheen willen doen. Dit is de relatie met de uitvoering.

Ik zou nu over willen stappen naar de vraag hoe de relatie eigenlijk is met de belastingplichtige. Dat is natuurlijk ook een punt. Wat krijgt u daarvan mee? Stel, er komt een nieuwe wet, er komt een nieuw voorstel. Hoe wordt dan getoetst of die belastingplichtige dat eigenlijk wel begrijpt, aankan? Hoe wordt getoetst of het voor belastingplichtigen te doen is? Hoe werkt dat?

De heer **Wesseling**:

Ook daar zijn we denk ik nu aan het formaliseren, of misschien is «professionaliseren» hier een beter woord. Ik denk dat dat zich al vertaald heeft in dingen waar wij op moeten toetsen in het zogenaamde Integraal Afwegingskader voor nieuwe wetgeving en nieuwe regelgeving. Zo heet dat ding geloof ik: het IAK. Daar zitten een aantal van die dingen in. Daar zit een administratievelastentoets in en ... Met name voor het bedrijfsleven zijn die dingen vrij sterk uitgewerkt. En voor de burgers is daar nu denk ik – too little, too late wellicht – met het woord «doenvermogenstoets» ook een formalisering. Je hebt natuurlijk altijd al wel geprobeerd om dat mee te nemen, maar dat wordt daar nu ook veel explicieter in geregeld. Daarmee wil ik niet pretenderen dat dat altijd goed geregeld is, want ...

De heer **Slootweg**:

Is bijvoorbeeld op dit moment zo'n doenvermogenstoets uitgevoerd voor de onderdelen uit het huidige belastingpakket die direct raken aan gewone belastingplichtigen?

De heer **Wesseling**:

In bijvoorbeeld het Belastingplan dat nu voorligt zit een onderdeel dat zich richt op verbetering van de toeslagen. Daar hebben we dat inderdaad heel expliciet wél gedaan.

De heer **Slootweg**:

Maar ik heb begrepen dat het over negen wetten ging. Is bij al die negen wetten met een doenvermogenstoets gekeken hoe dat bij de belastingplichtigen terecht zou komen? Of gaat het eigenlijk om dat ene voorbeeld dat u nu geeft?

De heer **Wesseling**:

Het is in ieder geval gedaan bij dat ene voorbeeld dat ik nu geef. En we hebben ook bewust gezegd: we kunnen niet alles tegelijk.

De heer **Slootweg**:

Nee.

De heer **Wesseling**:

We hebben «nee» gezegd, om maar even een flauwe woordspeling te gebruiken. Daar hebben we met verstand naar gekeken. Bij de CO<sub>2</sub>-heffing voor de industrie is het goed om te kijken of de industrie het wel aankan. Maar het woord geeft het al aan, daar hoeft je geen doenvermogenstoets op te doen. We hebben dus gekeken waar dit het meest relevant is. Ik weet uit mijn hoofd zeker dat die ene bij toeslagen is gedaan. Ik meen dat we het op nog twee onderdelen gedaan hebben, maar die weet ik niet uit mijn hoofd.

De heer **Slootweg**:

In het gesprek hieraan voorafgaand zei een van uw collega's eigenlijk: er is sprake van een paradox. We noemen het maar even «de paradox van de heer Huijssoon». Hij zegt: er is complexe regelgeving, eigenlijk bedoeld om tot meer maatwerk te kunnen leiden. En dat leidt er vaak weer toe dat er toch nog weer gevallen tussendoor komen. Dat gaat dan weer tot nieuwe regelgeving leiden, waardoor er eigenlijk steeds meer mensen uit beeld raken. Herkent u dat, of niet?

De heer **Wesseling**:

Ik herken het feit dat er heel veel specifieke regelingen zijn, die hun doel vaak voorbijschieten. Ik zou dat echter niet meteen in verband hebben gebracht met het woordje «maatwerk». Dat is zijn interpretatie. Voor mij

betekent het woord «maatwerk» dat de uiteindelijke uitvoerder ruimte voelt om het met een menselijk gezicht of met een menselijke bril uit te voeren. Dat vind ik maatwerk. Als maatwerk zich zou moeten vertalen in een formele, wettelijke uitzondering, dan zijn we het woord «maatwerk» al ver voorbij.

De heer **Sloutweg**:

Oké. Ik probeer het te begrijpen en nog even samen te vatten. Stel, er is regelgeving en er is een duidelijke groep die daarbij min of meer tussen wal en schip valt. Wat is dan eigenlijk de normale methode bij uw dienst om die mensen op te vangen? Is dat dan nieuwe regelgeving, of meer mensen om ze te helpen?

De heer **Wesseling**:

Ik vrees dat we hierbij in het verleden te vaak naar het middel hebben gegrepen om dan een uitzondering in een generieke belastingwet in te voeren. Dat zal niet vandaag als bij toverslag verdwenen zijn. Mijn antwoord zou eerder zijn: laten we proberen dat op te lossen, ofwel door onze uitvoerder de ruimte te geven op hem dit te laten oplossen, ofwel door in voorkomende gevallen de gemeenten hierbij te betrekken. Er valt veel te zeggen over de gemeenten. Ik denk dat een gemeente, een sociale dienst, die ook de Wet maatschappelijke ondersteuning uitvoert, veel beter geëquipeerd is om te kijken welk maatwerk echt nodig is voor een gezin, een huishouden, een individu, om ervoor te zorgen dat men niet tussen de wielen van de overheid verzeild raakt. Ik heb toevallig al die uitzonderingen nog even opgeschreven die we in de afgelopen decennia geaccumuleerd hebben. Die maken de uitvoering van de belastingwetgeving razend ingewikkeld. En ik denk dat die uitzonderingen in de regel een individu zelden hebben geholpen.

De heer **Sloutweg**:

Is dat volgens u dan ook echt een van de redenen waarom maar 78% van de beroeps- en bezwaarprocedures van belastingplichtigen op tijd wordt afgerond, zo heb ik begrepen?

De heer **Wesseling**:

Daar durf ik geen antwoord op te geven.

De heer **Sloutweg**:

Maar is zo'n gegeven een signaal voor u? Als maar 78% van de beroeps- en bezwaarprocedures ten slotte op tijd kan worden afgerond, is dat dan een signaal voor u voor hoe het staat met het functioneren van de uitvoering, en hoe dat met de complexiteit samenhangt? Of niet?

De heer **Wesseling**:

Op de manier waarop u het nu vraagt, heb ik er nog niet eerder goed over nagedacht. Ik ben eerder wel het volgende tegengekomen, wat denk ik toch ook aan uw vraag raakt. Ik heb in het kader van diezelfde feedbackloop aan de collega's bij de Belastingdienst aangegeven: ik wil het graag horen als jullie in een bepaalde hoek relatief veel bezwaren hebben. 78.000 op 160 miljoen aanslagen per jaar zegt mij niet meteen iets. Ik vind het enerzijds veel te veel, maar anderzijds valt het procentueel wel weer mee. Maar stel nou dat er van die 78.000 70.000 zitten bij de autobelastingen, een onschuldig voorbeeld, dan hebben wij daar dus iets totaal verkeerd geregeld en dat zouden we dus moeten weten. En dat kom ik te weten door een beetje kleur te krijgen van de collega's bij de Belastingdienst die die bezwaar- en beroepsprocedures afhandelen. Waar gaat het nou om? Nogmaals, als het voor 8 miljoen belastingplichtigen

over allemaal een beetje gaat, dan kun je zeggen dat we alle belastingwetgeving fout hebben gedaan, maar daar kan ik niet een-twee-drie iets aan doen.

De heer **Slootweg**:

Nee. Vanmorgen kwam ook aan de orde dat er dit jaar 170 uitvoeringstoetsen zijn verschenen over wetgeving die met de Belastingdienst te maken heeft. Ik vind dat zelf trouwens echt een waanzinnig aantal. Daarbij vindt ook weer een soort stapeling plaats, die ook weer complexiteit met zich meebrengt. Ik durf het bijna niet te vragen, maar is er een uitvoeringstoets op de uitvoeringstoetsen nodig?

De heer **Wesseling**:

Dit illustreert dat het vehikel van de uitvoeringstoets niet de beste oplossing is voor het vraagstuk dat we hier op tafel hebben liggen.

De heer **Slootweg**:

Oké. Oké.

Ik kom bij het laatste onderdeel aan, namelijk de rol van de Kamer. Welke rol van de Kamer ziet u eigenlijk? Volgens mij komt in dit gesprek ook wel naar voren dat u worstelt, dat u dingen in gang zet. Hoe kan de Kamer daar in uw ogen behulpzaam bij zijn?

De heer **Wesseling**:

Ik denk dat de Kamer daar een hele grote rol in speelt, alleen al met deze tijdelijke commissie. Ik denk dat die ook het bewustzijn in het parlement vergroot. Maar analytisch gezien zijn er natuurlijk twee stromen of twee domeinen waar je dat kan doen. Bij nieuwe wet- en regelgeving, of nieuwe beleidsambities kun je kijken of het echt nodig is om het zo te regelen. Is het bijvoorbeeld echt nodig om het via de fiscaliteit te regelen? In alle eerlijkheid zeg ik: dat is best lastig. Laat ik als concreet voorbeeld de zorgbonus noemen. Ik denk dat het als een paal boven water staat dat de samenleving het belangrijk vindt dat die bonus er komt. Vervolgens constateren we dat als je die bonus uitkeert, je een brutonettoverhaal krijgt. Vervolgens gaat de vraag spelen: welke consequenties heeft dat voor het jaarkomen van deze zorgmedewerkers? En in het kielzog daarvan: welke consequenties heeft het voor hun toeslagen? In mijn beleving zou het natuurlijk heerlijk zijn als bij wijze van spreken die € 1.000 gewoon handje contantje ergens zou kunnen worden afgeleverd en we al die andere dingen niet meer zouden hoeven te bezien. Maar zo zit de wereld nu niet in elkaar. Dat is echter wel de consequentie als de Kamer besluit om € 1.000 aan de zorgmedewerkers te verstrekken, overigens om volkomen begrijpelijke redenen; ik vind zelf ook dat dat moet. Daar komt dus wel een enorme keten aan vervolgvragen achteraan, door de manier waarop het op dit moment is ingericht. Dat is dus punt een: probeer bij nieuwe vraagstukken daarover na te denken. Een tweede punt is het volgende. Wij hebben een belastingstelsel dat ieder jaar 300 miljard euro in de staatskas brengt, maar het is ook heel ingewikkeld vormgegeven. En ieder jaar zijn er allerlei uitzonderingen gecreëerd, misschien onder de vlag van maatwerk. We evalueren die zaken ook periodiek. Is de scholingsaftrek effectief en zinnig? Vaak blijkt dat dan niet zo te zijn. Maar het is ook weer vervelend om zoiets dan af te schaffen, want er zijn mensen die er nu van profiteren. Dus ik zou de Kamer willen oproepen om goede nota te nemen van de evaluaties die wij verrichten. En als die evaluatie indiceert dat iets niet zo effectief is, schaf het dan in godsnaam af.

De heer **Slootweg**:

Laten we niet op het staatsrecht komen, maar dat kan toch worden voorgesteld vanuit het kabinet? Of niet?

De heer **Wesseling**:  
Ja.

De heer **Slootweg**:  
U noemt dit soort voorbeelden. Heeft u een idee waarom dat dan niet gebeurt?

De heer **Wesseling**:  
Nou, het gebeurt dus wel. Anderhalf jaar geleden hebben we de monumentenaftrek weten om te zetten van een fiscaal stelsel naar een subsidiestelsel. Maar dat heeft veel voeten in de aarde gehad, niet in de laatste plaats in het parlement.

De heer **Slootweg**:  
Oké.  
Hoe kan de Kamer zorgen voor betere wet- en regelgeving – dat is denk ik ook wel een beetje een punt – waarbij eigenlijk aan de voorkant die burger meer centraal wordt gesteld? U zei: uitvoerbaarheid zit in ons achterhoofd. Dan gaat het niet alleen over uitvoerbaarheid voor de organisatie, maar ook over uitvoerbaarheid als het gaat om het doenvermogen van de burger. Kan de Kamer daar aan de voorkant ook iets bij doen?

De heer **Wesseling**:  
Ik zou intuïtief onmiddellijk ja zeggen, al weet ik niet meteen hoe ik het zou ...

De heer **Slootweg**:  
Het kan natuurlijk ook zo zijn dat het antwoord moet wezen: nee, dat ligt toch eigenlijk gewoon wel in eerste instantie bij de uitvoerende macht.

De heer **Wesseling**:  
Ja. Maar ook hier geldt, zou ik zeggen, dat het niet verstandig is om dat zo absoluut te knippen tussen de verantwoordelijkheid van de een en die van de ander. En we hebben nu dus ook de «doenvermogenstoets» zoals die er nu ongeveer gaat uitzien. Ik denk dat het feit dat die een sterkere positie krijgt en een grotere rol gaat spelen in ons beleid en in de uitvoering, ook te danken is aan de Kamer. It takes two to tango.

De heer **Slootweg**:  
Ja. Mijn laatste vraag. Welke aanbeveling wilt u eigenlijk de commissie voor dit onderzoek meegeven?  
Ik zie u twijfelen.

De heer **Wesseling**:  
Op deze vraag had ik me natuurlijk moeten voorbereiden.

De heer **Slootweg**:  
U bent hiernaartoe gekomen en u heeft vast wel het idee gehad: ik ga een boodschap afleveren. Dat zou ik me toch kunnen voorstellen.

De heer **Wesseling**:  
In een van de inleidende woorden van de voorzitter kwam het volgende al naar voren. Ik denk wel dat het goed is om toch ook te blijven benoemen hoeveel er wél goed gaat in het beleid en in de uitvoering in Nederland. Dat probeer ik ook aan alle collega's van de uitvoering voortdurend te zeggen. Ik zeg dan: dat ik een vraag stel over hoe iets nóg beter kan, betekent niet dat ik het niet goed vind, want dan is 90% al goed. Deze tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties kijkt natuurlijk ook naar dingen waar het nog beter kan. Zij zal mogelijk niet de hele dag zeggen dat 90% al goed gaat, of 80%, of wat zij er dan ook maar van vindt.



De heer **Slootweg**:

Meneer Wesseling, ik wil u danken voor uw antwoorden.

De heer **Wesseling**:

Graag gedaan.

De **voorzitter**:

Dank u wel. Ik geef ten slotte het woord aan Nevin Özütok.

Mevrouw **Özütok**:

Dank u wel, voorzitter. Ik wil nog even doorgaan over beleid en uitvoering. Er gaat heel veel goed; daar ben ik het mee eens. Maar er gaat ook wel wat mis. En als het misgaat dan kunnen de gevolgen voor de mensen die het betreft aanzienlijk zijn. Als we zien dat het mis dreigt te gaan, hoe kunnen we er dan voor zorgen dat dat wordt voorkomen, of hoe kunnen we er dan voor zorgen dat we het sneller kunnen oplossen? Heeft u daar beelden bij?

De heer **Wesseling**:

Ja, beelden wel. Ik ga nu een beetje herhalen wat ik net zei. Het is zaak dat de collega's in de uitvoering in de eerste plaats zelf ruimte voelen om waar mogelijk zelf zaken op te lossen. In de tweede plaats is het zaak dat ze ruimte voelen om het aan hun leidinggevende te melden. En in de derde plaats is het zaak dat die leidinggevende zich ook meer dan uitgenodigd voelt om het met de beleidskant te bespreken.

Mevrouw **Özütok**:

En wordt dat volgens u in de aansturing ook geboden?

De heer **Wesseling**:

Ik weet niet wanneer die enquête is uitgevoerd, maar de resultaten ervan illustreren dat dat in ieder geval niet zo beleefd lijkt te worden. Aan de andere kant is mijn ervaring dat we dat maximaal uitstralen. Maar er is op z'n minst een kloof tussen ambitie en realiteit. Hier durf ik het woord «kloof» wel te noemen.

Mevrouw **Özütok**:

Dat is helder. Ik wil ook nog even doorgaan op het doenvermogen. We hebben in eerdere gesprekken gehoord dat die toets eigenlijk nog in de kinderschoenen staat. U zegt dat het nog niet helemaal goed geregeld is. Herkent u die discrepantie? En wat moet er gebeuren om dat doenvermogen toch een wat centralere plek te kunnen geven?

De heer **Wesseling**:

Doorgaan op de ingeslagen weg. We zijn daarmee bezig. In die zin staan we dus aan het begin van de weg, of staan we nog in de kinderschoenen voor het specifieke vehikel van de doenvermogenstoets. Het is goed dat zoiets er is, om iets op een gegeven moment te formaliseren. Dat liet ik net ook doorklinken en dat geldt wat mij betreft ook voor zoiets als een uitvoeringstoets. Maar het betekent niet dat voordat het woord «doenvermogenstoets» bestond, er niet ook naar dat soort zaken gekeken werd. Het betekent niet dat voordat de uitvoeringstoets bij de Belastingdienst was ingeregeld zoals hij nu is ingeregeld, er nooit werd nagedacht over de consequenties voor de uitvoering. Dus ik ben een groot voorstander van aandacht voor de component van het doenvermogen, en van de doenvermogenstoets zoals die nu ontwikkeld, doorontwikkeld wordt, maar ik zou willen voorkomen dat het beeld gaat bestaan dat er daarvoor nooit over het burgerperspectief werd nagedacht. Te weinig, zeker, maar niet nooit.

Mevrouw **Özütok**:

Ik begrijp wat u zegt; er werd naar uw gevoel al rekening mee gehouden. Maar wat is ervoor nodig om dat nog centraler te stellen? Bij misschien 10% of 20% gaat het mis, en we willen met z'n allen voorkomen dat dat gebeurt. Wat is ervoor nodig om dat centraal te stellen?

De heer **Wesseling**:

Daarop moet ik hetzelfde antwoorden als ik net zei. We moeten hier hard mee verder en we moeten doorgaan op de ingeslagen weg. Ik kan nu zeggen: mevrouw, we moeten het helemaal anders doen. Ik kan ook zeggen: mevrouw, we moeten helemaal stilstaan. Maar allebei vind ik niet. Als ik heel streng zou zijn, zou ik nu zeggen: nee. Maar dat is helemaal niet zo, want we willen hiermee verder en we zijn hiermee aan de slag. Maar we moeten ook niet gaan denken dat we over een halfjaar dat percentage van 90% waarbij het nu goed gaat, naar 100% hebben gebracht, of het percentage van 60% waarbij het nu goed gaat, naar 80%. Die gouden berg zou ik niet willen beloven. Ik beloof alleen dat ik er heel veel meer tijd en energie in ga steken.

Mevrouw **Özütok**:

Dank voor de antwoorden. Ik geef het woord terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**:

Dank, Nevin Özütok. Dank, meneer Wesseling voor uw tijd en uw antwoorden. Wij gaan hier zeker gebruik van maken voor het samenstellen van ons rapport. En we komen hopelijk ook tot goede aanbevelingen. De bode zal u begeleiden naar de uitgang. Heel veel dank.

De heer **Wesseling**:

Dank u wel.

Sluiting 14.28 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 30 oktober 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord worden:

- De heer Van den Dungen
- De heer Benjamins

Aanvang: 15.00 uur

**Voorzitter: Özütok**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Bosman, Groothuizen, Laçin en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Goedemiddag. Aan de orde is de openbare hoorzitting met meneer Van den Dungen en meneer Benjamins. Hartelijk welkom.

Wie zijn wij? Wij zijn de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties. Namens de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties en mijn collega's wil ik u van harte welkom heten. Mijn naam is Nevin Özütok. Naast mij zitten mijn collega's André Bosman en Cem Laçin. Zij zullen straks het woord voeren samen met u. Mijn collega Evert Jan Slootweg zal aan het eind nog enkele vragen tot u richten. Mijn andere collega, de heer Groothuizen, is als toehoorder aanwezig bij deze hoorzitting.

Wat onderzoeken wij en waarom doen we dat? Wij onderzoeken vandaag de problemen in de uitvoeringsorganisaties. We zien dat bij de uitvoeringsorganisaties veel dingen goed gaan, maar we zien ook dat dingen mis kunnen gaan en dat wanneer het misgaat, wanneer de burger in de knel komt, tussen wal en schip dreigt te raken en ook raakt, dat aanzienlijke gevolgen kan hebben voor de burgers. Daarom is het van belang dat wij als commissie juist bij die problemenilstaan en kijken waar er verbeterd kan worden. Op basis daarvan willen wij dan aanbevelingen doen.

Wij spreken vandaag met u. We hebben eerder ook al gesprekken gevoerd met anderen. Wij onderzoeken de hele keten. We willen niet alleen met de uitvoeringsorganisaties en het ministerie praten, maar ook met de belangenorganisaties, en ook wetenschappers komen aan bod. Dus iedereen die betrokken is in het hele proces en ons behulpzaam kan zijn om te kijken naar de patronen en de rode draden met ons kan delen. Daar willen wij straks aanbevelingen op doen. Vandaar ook dat u vandaag uitgenodigd bent om uw kennis en informatie met ons te delen.

Voordat ik het woord geef aan mijn collega's, wil ik u in de gelegenheid stellen om uzelf voor te stellen. Mag ik de heer Benjamins als eerste het woord geven?

**De heer Benjamins:**

Ja, dat mag. Mijn naam is Arne Benjamins. Ik werk in de IT-organisatie van de Belastingdienst, in het inkoopwerkveld als demandmanager. Van daaruit ben ik gekozen in de ondernemingsraad van IV, in de groepsondernemingsraad van de Belastingdienst en in de departementale ondernemingsraad van het Ministerie van Financiën. Daar mag ik de voorzitter van zijn en daarmee ook het geluid van 35.000 medewerkers laten horen. Ik wil in ieder geval de commissie bedanken voor de uitnodiging. Ik denk dat het heel belangrijk is dat medewerkers serieus genomen worden. Dan kunnen we ook bijdragen aan het oplossen van de problemen in de uitvoeringsorganisaties.

De **voorzitter**:

Dank u wel. Meneer Van den Dungen, wilt u zich voorstellen?

De heer **Van den Dungen**:

Ja. Ook dank u wel voor de uitnodiging. Bas van den Dungen, sinds 1 februari jongstleden secretaris-generaal van het Ministerie van Financiën, van het hele ministerie, dus niet alleen van de uitvoeringsdelen maar ook van de beleidskant. Ik spreek veel met de heer Benjamins als voorzitter van de departementale ondernemingsraad. Hartstikke goed dat u hier tijd en energie in steekt, omdat ik denk dat we het nog beter moeten doen, iedere dag weer.

De **voorzitter**:

Dank u wel. Dan geef ik graag het woord aan de heer Bosman. Gaat uw gang.

De heer **Bosman**:

Dank voor uw komst. De stem van de medewerkers is van belang; de heer Benjamins zei het al. Voelen mensen zich gehoord om informatie die zij hebben door de organisatie heen te krijgen? Worden verschillende aspecten die er in de uitvoering zitten genoeg herkend bij het beleid? We zitten hier een beetje in de discussie van beleid tot balie: hoe gaan we nou zorgen dat we dat op een goede manier doen? Het is wel van belang dat mensen zich veilig voelen in zo'n organisatie, in een uitvoeringsorganisatie, of dat nou de Belastingdienst is of welke organisatie dan ook. U kent het CNV-enquêteverhaal, maar u heeft ook een eigen tevredenheidsonderzoek gedaan. Meneer Benjamins, ik kijk even naar u. In hoeverre komen die overeen of zijn er verschillen in? Of herkent u wat er in de CNV-enquête staat ook bij uw eigen onderzoek?

De heer **Benjamins**:

Op de eerste plaats denk ik dat het heel belangrijk is dat medewerkers zich veilig voelen. Dat deel ik helemaal. Want als medewerkers zich niet veilig voelen, dan durven ze hun mond niet open te doen. De FNV heeft ook een onderzoek gedaan naar angstcultuur binnen de Belastingdienst. Wat ik in ieder geval herken, is dat er medewerkers zijn die zich niet altijd in alle omstandigheden veilig voelen. Het is zo dat heel veel medewerkers juist met heel veel werkplezier gewoon hun werk doen. Het is dus echt niet zo dat iedereen bevend en sidderend door de gangen loopt. Maar op het moment dat het soms spannend is, is het ook belangrijk dat je je rug recht kan houden. Dat geldt voor medewerkers, maar dat geldt ook voor het management. Als je bijvoorbeeld kijkt naar zo'n situatie waarin er aangifte is gedaan tegen de Belastingdienst, weliswaar...

De heer **Bosman**:

Meneer Benjamins, even een korte interruptie. Wij spreken hier niet over de kinderopvangtoeslag. Dat is essentieel om aan te geven. Daar hebben we een aparte commissie voor. We vinden het ook van belang. Alleen, als die twee door elkaar heen gaan lopen, hebben we echt een probleem.

De heer **Benjamins**:

Dat snap ik. Ik wil er ook verder niet op ingaan. Maar het is wel iets wat de hele Belastingdienst raakt en ook alle medewerkers raakt, die daar ook over spreken. Het doet ook iets met je gevoel van veiligheid. Daarnaast doet het iets met je gevoel van veiligheid bijvoorbeeld als het gaat om de behandeling van de aangifte en hoe je daar tot nog toe als belastingambtenaar anders behandeld werd.

De heer **Bosman**:

Ziet u een verschil in verloop van tijd? Wordt het veiliger of minder veilig? Is er meer aandacht voor? Soms heb je dat ook. Als je fraudeonderzoek doet, kom je opeens heel veel fraude tegen. Ja, dat is logisch, want we doen heel veel onderzoek. Dus als je de nadruk legt op veiligheid, kom je dan meer onveiligheid tegen? Of is er juist meer aandacht voor die veiligheid?

De heer **Benjamins**:

Ik denk dat beide wel het geval is. Veiligheid is natuurlijk ook een gevoel. Ik zie dat het wel een thema is dat vaker naar voren komt, zeker in de situaties die ik net aangaf. Ik ben bijvoorbeeld wel heel blij dat er nu een besluit is genomen om belastingambtenaren, medewerkers van het ministerie hetzelfde te behandelen als de gewone burger, zeg maar. Dat heeft al een stapje in een veiliger gevoel gegeven. Maar het is lastig om daar precies de vinger op te leggen als je dat niet goed kan onderzoeken, ook binnen de organisatie. We hebben bijvoorbeeld met het medewerkerstevredenheidsonderzoek ook geprobeerd, door bepaalde vragen te stellen, om te onderzoeken: hoe zit het eigenlijk met die angstcultuur onder de medewerkers; is dat misschien in bepaalde delen van de organisatie verschillend? Als medezeggenschap hebben we geprobeerd die vragen naar voren te brengen, maar ze werden door het toenmalige bestuur niet gehonoreerd. Dan krijg je er ook niet helemaal de vinger achter op dat moment.

De heer **Bosman**:

U heeft het over: je moet je veilig voelen. Het gaat er niet om dat je sidderend door de gangen loopt, maar om het feit dat als je een punt van kritiek of zorg hebt dat je naar de leiding wilt overbrengen, je je gehoord voelt, dat je in ieder geval het idee hebt – nogmaals, nee is ook een antwoord – dat mensen wel naar je luisteren en je zorgen serieus nemen. Is het gevoel er wel dat de naasthogere leiding openstaat voor die discussies?

De heer **Benjamins**:

In zekere mate wel, zeker. Maar je ziet ook dat er niet altijd geluisterd wordt naar datgene wat je naar voren brengt. Bij het Belastingplan bijvoorbeeld was er een uitvoeringstoets. Op het moment dat zo'n uitvoeringstoets gedaan moet worden, loop je bijvoorbeeld bij box 3 ertegenaan dat je twee dingen tegelijkertijd moet uitvoeren. Dat is heel lastig op dat moment, want je kan de inkomensheffingscapaciteit van de IV-organisatie maar één keer uitgeven. Als je iets moet doen wat in combinatie zo veel werk is dat je dan eigenlijk niks anders meer kan doen, dan krijg je daar uiteindelijk last van in je domeinarchitectuur. Dan krijg je een puist. Dus als je toekomstige wijzigingen hebt, dan krijg je daar last van. Burgers en ook de uitvoering komen dat opnieuw weer tegen. Er is toen niet geluisterd naar wat de uitvoering heeft gezegd. Dan krijg je een soort van vergroening van de uitvoeringstoets.

De heer **Bosman**:

Een vergroening?

De heer **Benjamins**:

Een vergroening, dus dat het duidelijke signaal van de uitvoering dan niet meer naar voren komt.

De heer **Bosman**:

Het stoplichtmodel. Herkenbaar.

De heer **Benjamins**:

Ja, inderdaad.

De heer **Bosman**:

Meneer Van den Dungen, over het gevoel van veiligheid, de discussie. U bent secretaris-generaal. U bent ambtelijk verantwoordelijk voor de hele organisatie. U kent het CNV-rapport ook, denk ik, en u praat met uw medezeggenschap. Hoe kijkt u naar de positie van die medewerker die in staat moet zijn om zijn verhaal te doen, juist om die organisatie beter te krijgen?

De heer **Van den Dungen**:

Ik voel mij ook juist verantwoordelijk voor de veiligheid van de organisatie en van de mensen. Dat is volgens mij een van mijn belangrijke taken. Naast dat ik een aantal andere dingen moet doen, is dat een van de zaken die voor mij heel belangrijk zijn. Ik trof ook zeker een organisatie aan waarin dit een enorm issue is. Het is best lastig om erachter te komen: wat maakt nou dat gevoel van onveiligheid precies; wat is dat nou? Het begint volgens mij toch echt bij de mogelijkheid om je te kunnen uiten, om te kunnen vertellen wat je wil, en dat er naar je geluisterd wordt. In dat medewerkersonderzoek komt nadrukkelijk naar voren dat mensen op het niveau van hun team zich wel gehoord voelen door hun teamleider en dat die veiligheid en geborgenheid er daar wel is. Dat vind ik in ieder geval goed nieuws, want daar heb je toch je meeste zaken mee. Maar het moet ook verder komen. Meneer Benjamins heeft het over de vergroening van de stoplichten. Naarmate het dichterbij mij komt, staan de meeste stoplichten op groen omdat iedereen het fijn vindt om mij groene stoplichten te laten zien. Ik zit helemaal niet te wachten op groene stoplichten. Ik zit te wachten op de juiste stoplichten, voor zover ik trouwens überhaupt op stoplichten zit te wachten. Ik zit op goede verhalen te wachten en iets minder op allerlei stoplichten, KPI's et cetera. Laten we de verhalen horen die er zijn. Ik vind het mijn opdracht, ook voor de komende periode, ook voor de mensen die wij de afgelopen tijd hebben aangenomen en die ook in die organisatie werken, om die openheid in ieder geval te stimuleren, omdat ik denk dat dat de basis is voor veiligheid. Dus laat je horen, en wij vertellen ook wat we er dan mee doen. Het kan inderdaad zijn dat het jou een goed idee lijkt, maar dat er toch nog betere ideeën zijn. Dat verhaal moet dan ook teruggelegd worden: hartstikke goed dat je het gezegd hebt, maar we hebben deze afweging gemaakt en we nemen dat nu niet mee of een andere keer wel. Die wisselwerking, die verbinding, daar moet nog veel aan gedaan worden, want die is er niet automatisch.

De heer **Bosman**:

Hoe borgt u dat? Dat is natuurlijk wel van belang. We zijn het volgens mij eens. Ik zie u ja knikken, natuurlijk.

De heer **Van den Dungen**:

Ja.

De heer **Bosman**:

De wens is één, maar de uitvoering is vaak het kind van de rekening, zal ik maar zeggen.

De heer **Van den Dungen**:

Sowieso door in ieder geval te stoppen met beleid en uitvoering als een soort wij-zij neer te zetten. Het klinkt wellicht een beetje soft, maar management by speech doet ook heel veel. De manier hoe we erover praten doet veel. Ik praat met heel veel mensen van de werkvloer, ondanks het feit dat corona dat allemaal een stuk ingewikkelder heeft gemaakt. We zijn nu bezig met allerlei rondjes te maken met mensen om gewoon het gesprek te voeren en ook te vertellen: «Wat houdt jou bezig? Waar heb je last van? Wat vind je moeilijk? Vertel het mij, want ik krijg

altijd gefilterde informatie. Ik zeg het ook letterlijk: ik krijg altijd gefilterde informatie. Nu spreken we elkaar rechtstreeks. Dat is echt veel beter.» Het zijn er inderdaad 35.000. Dat zijn een boel gesprekken. Maar ik merk dat op het moment dat je dat doet, het wel een beetje rond spreekt: hé, er wordt toch... in ieder geval is er interesse in dat geluid. Ik wil dat ook mijn dg's dat doen. Ik wil dat ook de directeuren dat doen, dus dat je dat in de hele laag voor elkaar krijgt. Dat is niet makkelijk en dat is ook niet iets wat in één keer is opgelost, maar het is wel iets wat we moeten doen en waar ik op aanstuur om dat ook te doen. Ik heb iedere week gesprekken met nieuwe medewerkers die binnenkomen: wat zijn jullie dromen, jullie ambities; wat wil je? Over een halfjaar praten we weer om te kijken wat daarvan terecht is gekomen. Dat is toch de softe kant, noem ik het maar even. We hebben de harde kant van het sturen, maar de softe kant van het sturen speelt een ongelofelijke rol. Dat ga ik doen en dat doe ik.

De heer **Bosman**:

Uit mijn eigen verleden als medezeggenschap: medezeggenschap is ook een thermometer. In hoeverre is de positie van de medezeggenschap zodanig verankerd, niet zozeer theoretisch maar vooral in de praktijk? Dan kijk ik ook naar het waarborgen en het borgen van de discussie: hoe kom je tot elkaar, hoe zorg je dat die gesprekken en de uitvoering van de wens om veiliger te werken daadwerkelijk tot stand komen? Ik kijk ook even naar de heer Benjamins of hij daarop wil reageren.

De heer **Benjamins**:

De medezeggenschap heeft natuurlijk een heel belangrijke rol in de checks and balances in een organisatie. Daarom heet het ook «medezeggenschap». Wat je ziet is dat de medezeggenschap niet altijd tijdig betrokken wordt, en dat is jammer. Er zijn in de Wet op de ondernemingsraden best haakjes. Voor bepaalde zaken moet instemming of advies worden gevraagd, maar je kan natuurlijk veel meer met elkaar spreken. Samenwerking begint eigenlijk met de medewerkers serieus te nemen. Dat betekent ook dat als het niet per se nodig is, of als het niet hoeft van de wet – zo moet ik het zeggen – je het dan juist ook kunt doen. Dus niet alleen als het moet, maar ook als het kan. Want uiteindelijk willen die medewerkers heel graag. Medewerkers zijn medewerkers en geen tegenwerkers.

De heer **Bosman**:

De wetgeving is pas nodig voor de medezeggenschap als het misloopt. En als je moet refereren aan de wetgeving, dan is de situatie al lichtelijk verstoord. Meneer Van den Dungen, zijn we dat eens?

De heer **Van den Dungen**:

Ja, dat zijn we eens. En ook hier geldt weer: volgens mij zijn we het gewoon eens over het principe. De medezeggenschap moet je vooral gebruiken met elkaar en de medezeggenschap moet het bestuur vooral gebruiken om met elkaar het gesprek aan te gaan over de dingen die nodig zijn, los van of het nou in de wet staat of niet. Maar ook dat is niet een vanzelfsprekendheid in een hele organisatie, want mensen vinden het soms best wel eng en ingewikkeld. Je moet eigenlijk proberen dat om te draaien naar: nee, dit helpt enorm. Zeker aan het einde van een proces helpt het enorm als je aan de voorkant iedereen hebt meegenomen. Hetzelfde geldt als het gaat over uitvoeringstoetsen, beleid en wetgeving; daar komen we ongetwijfeld nog op. Dat kun je aan het einde van de rit doen, maar je kunt het misschien beter aan het begin van de rit doen.

De heer **Bosman**:

Een fantastische brug, meneer Van den Dungen. We hebben ook gesproken met de heer Kruiter van het Instituut voor Publieke Waarden.

Hij was heel duidelijk over het verschil tussen uitvoering en beleid. Het beleid is het hoofd van het lichaam, de rest zijn handjes en voetjes, en die moeten maar zien waar ze uitkomen. Hoe kijkt u aan... Het is eigenlijk een driehoek: uitvoering, beleid en de Kamer, de wetgever. Is het een echte driehoek? Is er echt een balans in die driehoek? Of zit daar een onbalans in?

De heer **Van den Dungen**:

Als we eerlijk zijn zit daar een onbalans in. Ik zou graag willen zeggen dat die in balans is, want daar moeten we wel naartoe. Maar ik denk dat het nog niet zo is. Ik denk dat wij de afgelopen periode heel veel zaken neer hebben gezet om te zorgen dat er veel meer balans komt tussen beleid en uitvoering, tussen wetten maken en wat dat betekent voor de uitvoering, maar we zijn er nog niet. We zijn er echt nog niet. Ik denk dat dat iets te maken heeft met toch de neiging om eerst na te denken over mooi, over beleid en over ambities en wat we willen bereiken, en dat we dan denken: o ja, maar iemand moet het nog doen. En dan vragen we die aan het einde van de rit om even te vertellen hoe dat dan werkt en hoe dat dan gaat.

Het tweede wat we weleens vergeten is voor wie we eigenlijk die wetten en dat beleid aan het maken zijn. Voor wie doen we het eigenlijk? Dat is een van mijn boodschappen, ook in onze eigen organisatie: iedere dag nadenken «voor wie zijn wij er eigenlijk?» We zijn er niet omdat we het zelf zo goed doen, het zelf leuk vinden et cetera. We zijn er voor burgers en bedrijven, met name bij Financiën. Die twee aspecten moet je veel meer verankeren aan het begin. Ik zou zelfs zeggen: het zou veel leuker zijn als beleid ook soms wordt geïnitieerd door de uitvoering, bedacht vanuit het perspectief van een burger. Het is heel interessant...

De heer **Bosman**:

Wat vindt u heel interessant?

De heer **Van den Dungen**:

Een heel interessant experiment om er eens over na te denken hoe we dat zouden kunnen doen. Dat is niet het automatisme dat er nu in zit.

De heer **Bosman**:

Exact. Dan kom ik toch even terug op een aantal gesprekken. We hebben de hele dag gesprekken. Ik kom dan bij de heer Huijssoon, die gewoon zegt: ja, maar uitvoering is een van de wegingsmomenten in de uitvoeringstoetsen; tussen alle andere zaken die van belang zijn voor die uitvoeringstoets is de uitvoering zelf maar een deel daarvan. Ook de heer Wesseling sprak er net over: er is geen kloof tussen beleid en uitvoering. Maar ik hoor nu toch wel een iets ander geluid. Dat is wel van belang. Als de geluiden door de organisatie heen anders zijn dan wat ik hier hoor, dan is er nog wel wat werk te doen. Heb ik dat goed?

De heer **Van den Dungen**:

We kunnen het verschil precies gaan duiden. Ik denk dat we moeten uitkijken om te groot te maken dat er een kloof is tussen beleid en uitvoering. Tegelijkertijd zeg ik hier direct: maar het is echt ook nog niet in balans. Echt niet, want anders zouden we hier niet zitten. Anders zou ik ook niet mijzelf een bepaalde vorm van opdracht hebben gegeven toen ik in februari aantrad dat ik van «wij» ben en niet van «zullie en hullie» ben, want blijkbaar is dat dus aan de hand. Ik wil het niet per se enorm vergroten, maar ik vind het juist belangrijk om het wel aandacht te geven, omdat volgens mij daar nog winst te boeken is. Dat is geen onwil van de beleidsmensen, geen onwil van de wettenmakers en ook geen onwil van de uitvoeringsmensen, maar we zullen het toch samen met elkaar moeten



doen. We zullen iets vaker in elkaars schoenen moeten gaan staan om daar die slag op te maken.

De heer **Bosman**:

Die vind ik interessant. Want hoe krijg je dan de politiek – dat is onze rol – naar die uitvoering toe of naar dat beleid toe? In die driehoek zit ook de politiek. Hoe werkt dat dan?

De heer **Van den Dungen**:

Ja, en dan heb je ook nog twee versies van de politiek: de politieke leiding van het ministerie, en de Tweede en Eerste Kamer, het parlement. Ik denk dat de politieke leiding van het ministerie, omdat ze ook verantwoordelijk is voor de uitvoering, bij ons in ieder geval, zich daar steeds meer van bewust is, en ook zeer van bewust is. Wat je vaak ziet in de beweging die we daarna krijgen als we de behandeling hebben van beleid en van wetten in de Tweede Kamer, is dat daar dan nog een paar schepjes bovenop gaan of een paar schepjes af gaan, omdat er altijd een groep is waarvoor het net een beetje verkeerd uitpakt. Zeker als je iets eenvoudiger wil maken, gaat dat meestal ten koste van de precisie. In die fase zijn uitvoeringstoetsen eigenlijk niet meer aan de orde. Soms wordt dan nog wel eventjes gezegd: ik moet even kijken met de uitvoering en ik kom daar binnen een week schriftelijk op terug. Maar dat hele zorgvuldige bouwwerk van uitvoeringstoetsen dat we aan de voorkant hebben, hebben we eigenlijk niet meer op het moment dat het in de Kamer komt. Het zou relevant zijn om na te denken over hoe je daar handen en voeten aan zou kunnen geven, zodat ook u uw werk kunt doen op een manier dat u ook weet wat de consequenties zijn voor de uitvoering. Ik denk dat dat belangrijk is.

Het tweede punt dat ik zie als ik kijk naar de politiek, is de manier hoe je praat over de uitvoering, en hoe je praat over de uitvoering als dingen niet zo goed gaan. Want die uitvoering is niet een abstract iets. Dat zijn mensen die werken bij de Belastingdienst, bij het UWV of op andere manieren. Ik vind dat we daar wel over na mogen denken in onze toon en taal. Dat moet ik doen, maar dat moeten de politici en de media ook doen: goed nadenken over dat die mensen gekozen hebben om voor de publieke zaak te werken, dus in principe het goede te willen doen, maar soms gaan er dingen mis.

De heer **Bosman**:

U spreekt hier de politiek aan, terecht, maar dan ben ik wel benieuwd. Heeft iedereen een bepaald besef dat wij als Kamer de Minister of Staatssecretaris ter verantwoording roepen? Wat doet dat met een organisatie, als je praat over een stukje angstcultuur: we moeten geen risico lopen voor de Minister of de Staatssecretaris? Wat doet dat met de openheid, met de mogelijkheid om veranderingen aan te brengen of om nee te zeggen? Ik kijk even naar meneer Van den Dungen.

De heer **Van den Dungen**:

Een terechte vraag, maar u stelde de vraag: wat is de rol van de politiek? Dan geef ik een antwoord over: wat is de rol van de politiek? Maar ik steek ook meteen de hand in eigen boezem. Want wat betekent dat voor onszelf? Hoe moeten we daarmee omgaan? Het mag nooit zo zijn in onze rol als ambtelijke organisatie dat wij de vervelende boodschap of de moeilijke boodschap niet vertellen aan de politiek: het is niet te doen. De heer Benjamins gaf net een voorbeeld. Dat is nog best lastig. Ook in onze organisatie is het nog steeds lastig, best vervelend als het in de uitvoering niet kan, terwijl je iets heel graag wilde hebben.

De heer **Bosman**:

Waar zit die lastigheid in?

De heer **Van den Dungen**:

Dat je toch uiteindelijk ook een grote mate van loyaliteit hebt naar je politieke ambtsdragers.

De heer **Bosman**:

Is dat altijd zo? Is dat gegroeid? Of is dat ook door druk uit de Kamer?

De heer **Van den Dungen**:

Nee, ik denk dat de ambtelijke organisatie altijd een hele grote mate van loyaliteit heeft naar de politiek. Ik zeg weleens het volgende. Je zegt drie keer dat het echt geen goed idee is. Maar als de politieke baas zegt «maar ik vind het toch politiek een heel goed idee en we gaan het toch doen, want ik vind dat zelf of de Kamer vindt dat» – dat maakt dan niet zo veel uit – dan zeg je: oké, dan is het een politiek feit en dan gaan we er ook voor; dan gaan we het voor elkaar krijgen, dan gaan we het fiks. Maar dat betekent niet dat je die eerste drie stappen over moet slaan. Er hoort wel degelijk afgewogen te worden: is dit nou echt verstandig, is dit nou echt een goed idee? Ik ben daar dagelijks ook mee bezig en ik vind ook dat dat geluid gehoord moet worden, ook als het ongemakkelijk is voor mijn Minister of voor mijn Staatssecretaris.

De heer **Bosman**:

Dat is op uw niveau. Ik kijk even naar meneer Benjamins. Wat doet dat met een organisatie als de Belastingdienst bijvoorbeeld?

De heer **Benjamins**:

Neem bijvoorbeeld het besluit over de ontvlechting van de Belastingdienst. De Belastingdienst ligt onder vuur. In de media komt er nu negatieve berichtgeving. Op een gegeven moment moet een dg vertrekken. Dan wordt er aan ABDTOPConsult om advies gevraagd: hoe moet het verder met de Belastingdienst? Dan wordt de druk steeds groter van alles wat er gebeurt. Je ziet dat iedere keer op het journaal. Dan wordt er ingegrepen en wordt er een besluit genomen, in dit geval door de Minister, om de Belastingdienst te ontvlechten in drie delen: Douane, Toeslagen en Belastingdienst. De analyse daarvan is niet afgemaakt, omdat dit gebaseerd is op een tussenrapportage. Maar het besluit ligt er. Als organisatie heb je dan niet zo veel keus meer om dat uit te voeren. Als medezeggenschap, als medewerkers kun je dan nog nadenken over de personele consequenties, de gevolgen en dat soort dingen. Maar of het nou echt een goed besluit is geweest, dat kun je je dan afvragen. Ik kan op dit moment niet beoordelen of het een goed besluit is; dat zal achteraf moeten blijken. Maar wat ikzelf zie, is dat structuurverandering zelden een oplossing is voor een fundamenteel probleem. Op het moment dat de politiek op die manier een besluit neemt, staat de medezeggenschap gelijk met 3–0 achter. Dan ben je een stuk van je checks and balances kwijt waar ik het in het begin over had.

De heer **Bosman**:

U zei net: de oplossing van een probleem is niet gelijk een stelselwijziging. In het verleden was de Belastingdienst eigenlijk het toonbeeld van efficiency en trots van iedereen. Wat is ervoor nodig om weer terug op dat niveau te komen?

De heer **Benjamins**:

Ik denk dat het heel belangrijk is dat er veel vaker en veel beter geluisterd wordt naar de medewerkers. Ik denk dat je dan de kwaliteit van de dienstverlening kunt verbeteren, dat je de menselijke maat weer kan terugbrengen. Dat kan je alleen maar doen door echt goed te luisteren naar de medewerkers op het juiste moment. Dat betekent bijvoorbeeld voor de uitvoeringstoets, waar we het net over hadden, dat je de tijd moet

nemen om naar medewerkers te luisteren, dat je dus niet overhaast een uitvoeringstoets moet doen, want er staat vaak nogal tijdsdruk op. Dat komt de kwaliteit van die toets ook niet ten goede. Dus luister naar die medewerkers.

Het tweede wat ik daarover wil zeggen, is dat het ook belangrijk is dat vakmanschap ruimte krijgt. Laat ik een voorbeeld noemen. Je ziet in de toezichtdirectie MKB dat bij de totale handhaving en dienstverlening ook ruimte hoort voor menselijke maat, persoonlijke aandacht en dat soort zaken. Maar wat je ziet is dat we hebben ingezet op digitalisering, massale processen, centralisatie van klantcontact. Bij de toezichtdirecties, bij MKB maar ook bij Particulieren lijkt relatiebeheer dan eigenlijk verdwenen van het handhavingspalet. Dat is jammer. Ik denk dat je zou kunnen onderzoeken hoe je je probleemoplossend vermogen weer veel dichterbij het klantcontact kan brengen.

De heer **Bosman**:

Allereerst, er gaat heel veel goed. Laten we dat ook blijven benadrukken: er gaat heel veel goed. Maar het beeld is niet altijd even geweldig. Ik kijk even naar meneer Van den Dungen. Wat heeft u nodig om de Belastingdienst of Financiën weer in beeld te zetten als zijnde een organisatie waar we met vertrouwen naar kunnen kijken?

De heer **Van den Dungen**:

Wat ik in ieder geval op voorhand wil aangeven, is het volgende. Het is altijd lastig om te praten over datgene wat in het verleden is gebeurd, omdat het wellicht een oordeel geeft over je voorgangers. Ik vind dat ik daar terughoudend in moet zijn. Dus daar wil ik even mee beginnen. Het tweede is dat ik zie dat er in de afgelopen jaren – we kijken hier ruim vijf jaar terug – in zichzelf wellicht verstandige besluiten zijn genomen, maar dat als je ze bij elkaar optelt we wellicht wat veraf zijn geraakt van datgene waar we van denken dat we er moeten zijn. Ik denk dat niemand vindt dat vakmanschap niet belangrijk is. Om het vakmanschap te helpen, hebben we een hele hoop digitale processen wat meer geprotocolleerd et cetera. Maar als je ze te veel gaat protocolleren, dan komt de ruimte voor dat vakmanschap wel onder druk te staan. Als je dat maar ver genoeg doet, dan denk je: jeetje, wat hebben we gedaan? Zo zijn er denk ik best een aantal afslagen geweest in het verleden die in zichzelf helemaal niet verkeerd waren en die het verantwoordelijkheidsgevoel van mensen ook best aangesproken hebben. Maar jij doet een aantal inkoopdingen niet meer zelf, maar legt dat ergens anders neer. En tegelijkertijd zie je dan: maar ik ben langzamerhand nergens meer verantwoordelijk voor als leidinggevende. Ik wil graag weer terug naar dat die verantwoordelijkheid bij die leidinggevende op het laagste niveau er is, dat die ruimte er ook is en dat die ruimte er ook bij de professional is. Ik wil daarmee niet zeggen: ga maar lekker je gang, we vertrouwen je en succes ermee. Want je wil hem ook ondersteunen en je wil ook dat burgers een beetje erop kunnen rekenen dat ze in gelijke gevallen ongeveer gelijk behandeld worden. Maar niet alle gevallen zijn gelijk, en daar wil je ook ruimte voor bieden. Daar zijn we een beetje van af geraakt, dus terug naar... Het woord «vakmanschap» speelt dan. Laten we ook eens met die mensen bespreken: hoe zie jij dat dan, dat vakmanschap; wat is dat dan? Dus niet allemaal terug naar vroeger, maar wel de balans weer een beetje terugbrengen van de fabriek waar we een beetje naartoe zijn gegaan naar: voor wie deden we het ook alweer, met welk vakmanschap is dat belangrijk, in welke verantwoordelijkheidsverdeling kunnen we dat doen en hoe kunnen we dat veel meer in verbinding met elkaar doen? Het zijn toevallig vier V's. Ik ben van VVV; dat moet je niet zeggen als je met 13-0 van Ajax hebt verloren. Dat helpt volgens mij om de slinger weer een beetje terug te brengen, gebruikmakend van alle kennis die we nu hebben om de 21ste eeuw in te stappen. Want dat is denk ik wel belangrijk.

De heer **Bosman**:

Dank voor uw antwoorden. Dan geef ik het woord terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**:

Dan geef ik het woord door aan de heer Laçin.

De heer **Laçin**:

Er is volgens mij in het eerste halfuur heel veel gezegd over de afgelopen tijd, de afgelopen jaren. De heer Bosman maakte ook al het bruggetje naar de toekomst toe. Ik denk dat zowel voor VVV als voor de Belastingdienst geldt dat ze betere tijden hebben gekend, maar de vraag is wel: hoe gaan we weer terug naar die betere tijden? Ik denk dat de heer Van den Dungen net iets heel belangrijks zei: dat de vraag «voor wie maken we het beleid eigenlijk» centraal moet blijven staan voor zowel de Belastingdienst als het ministerie en de wetgever. De heer Van den Dungen heeft al een aantal manieren genoemd hoe we dat beter kunnen maken. Ik kijk dan naar de heer Benjamins. Zou u in aanvulling op de heer Van den Dungen kunnen toelichten wat volgens u moet gebeuren, moet veranderen om te komen tot beter uitvoerbaar beleid met meer oog voor de menselijke maat, dat wij als commissie ook ontzettend belangrijk vinden?

De heer **Benjamins**:

Ja. Een van de dingen die heel belangrijk zijn, zoals ik net ook zei, is dat er beter en vaker wordt geluisterd naar de medewerkers. Een middel om dat te doen, is door tegenspraak te organiseren. Dat betekent twee dingen. Het ene is: op het moment dat je denkt dat je een mooie oplossing hebt, organiseer dan echt die tegenspraak. Doe dat heel bewust, zodat de medewerkers voelen dat zij op dat moment hun mond open kunnen doen en dat ze hun suggesties en ideeën naar voren kunnen brengen. En andersom: wees altijd open als organisatie om als iemand ongevraagd met dingen komt, die signalen ook serieus te nemen. Dat vind ik een heel belangrijk aspect.

De heer **Laçin**:

Kunt u dit voorbeeld wat concreter maken? Ik vind het heel belangrijk om tegenspraak te organiseren. Kunt u nader duiden hoe dan die tegenspraak georganiseerd zou kunnen worden? U noemt transparantie: wees open. Hoe kan die tegenspraak ingebed worden in de dagelijkse werkwijze?

De heer **Benjamins**:

Er wordt bijvoorbeeld gesproken over de screening van douanemedewerkers. Dat is een idee, en die suggestie wordt dan overgenomen door de Staatssecretaris. Vervolgens moet je daar van alles en nog wat mee gaan doen. De vraag is even: zou je voordat je dat echt gaat overnemen, het niet eerst voorleggen aan de medewerkers? Je kan het bijvoorbeeld aan de medezeggenschap voorleggen: moet je dat op deze manier doen, moet iedereen op dezelfde manier gescreend worden, moet je wel iedereen screenen? Door het actief neer te leggen en in dit geval ook te vragen om de mening van de medewerkers krijg je terug wat het beeld van die medewerkers is. Dan kan dat ook ingebed worden in het besluit.

De heer **Laçin**:

Heeft u enig idee waarom dat niet gebeurt?

De heer **Benjamins**:

Ja, ik denk dat het een soort cultuur is. Er is heel erg een top-downcultuur, waarbij van tevoren al van alles uitgedacht is en een oplossing bedacht is. Vervolgens is het aan de medewerkers om daar dan mee om te gaan en wordt er vaak alleen maar gedacht aan: oké, hoe gaan we dit communiceren? Je moet dus echt een cultuurverandering krijgen dat je niet de

medewerker moet managen, maar dat je de medewerker laat meewerken in het proces.

De heer **Laçin**:

Meneer Van den Dungen, in aansluiting hierop kijk ik even naar u. Ik hoorde u het begrip vakmanschap een aantal keren noemen. Ik hoor de heer Benjamins zeggen dat het heel vaak top-down is: er wordt alleen maar nagedacht over «hoe communiceren we dat naar de mensen die het uiteindelijk moeten doen». Ik hoor «cultuur». Kunt u dat aanvullen en ook meteen meegeven hoe u dit denkt te veranderen om de gewenste verbeteringen voor elkaar te krijgen?

De heer **Van den Dungen**:

Iets wat in de afgelopen twintig jaar is ontwikkeld, is niet in een paar maanden op te lossen. Zeker iets als cultuur is echt een groot ding. We hebben ooit een situatie gehad waarin we allemaal supertrots waren. Het is ooit gelukt om in die situatie te zijn, dus daar houd ik mij aan vast. Ik geef toch een voorbeeld, want misschien helpt dat u op de een of andere manier. Het woord vakmanschap wordt veel gebruikt. Ik vind het zelf best lastig als bestuurskundige en sg van het Ministerie van Financiën die nooit bij de Belastingdienst heeft gewerkt om dan te gaan invullen wat vakmanschap is. Ik ben met de vakgroep, met mensen die daarmee bezig zijn, aan de praat: «Jullie hebben vakmanschap. Je wil ruimte. Schrijf het nou voor mij eens op. Maak het eens helder. Wat zou je dan willen? Ga het eens ook met de groep bespreken. Wat wil je wel graag wat meer centraal georganiseerd hebben en wat zou je aan ruimte willen hebben?» Dit is een manier en dit doet twee dingen. Het appelleert aan het vakmanschap van de mensen dat ze het zelf mogen doen en het appelleert ook aan wat ik graag wil. Ik vind dat mensen mee moeten denken en mee kunnen denken over hoe we dat dan gaan doen. Dan geldt wel dat als ze dadelijk met iets komen, ik er ook iets mee moet doen. Dat is de andere kant van het geheel, maar het is aan mij om te zorgen dat ik dat waarmaak. Ik zou het op deze manier willen doen: dat we het toch weer dichterbij leggen, de vragen stellen en ophalen en dan stapje voor stapje dingetjes gaan doen, zodat mensen het vertrouwen gaan krijgen dat je er ook iets mee doet, dat het je menens is en dat het niet alleen maar mooie woorden zijn, maar dat je het ook in de praktijk doet. Op die manier kun je heel veel thema's oppakken.

Het helpt ook als je wat kleinere brokjes maakt, zodat je het ook een keer kunt afmaken. Dat vind ik een ander probleem dat we wel hebben in de organisatie. We hebben best wel heel veel plannen, al heel lang, maar iets afmaken, echt afmaken is ook wel heel erg ingewikkeld. Er wordt steeds wat bij gezet, dan moet er nog een cultuurprogramma bij, dan moet dit erbij en dat erbij. Dan hebben we weer een incident en dan moet dat erbij. Laten we ook eens iets afmaken. Dat is iets wat ik graag zou willen inbrengen: groepjes bij elkaar, maak het af en laten we het vervolgens een stap verder brengen.

De heer **Laçin**:

Ik begrijp u heel goed. Zou u een concreet voorbeeld kunnen noemen van dat afmaken van een ingezet beleid of een pad dat u wilt bewandelen? Er luisteren nu natuurlijk mensen mee. Ik zou willen dat iedereen die meeluistert heel concreet kan begrijpen wat de heer Van den Dungen bedoelt met «iets afmaken».

De heer **Van den Dungen**:

Laat ik het voorbeeld noemen van het IV-portfolio, Informatievoorziening. Dat is een groot vraagstuk. Als je daar een plan voor maakt, dan kan je nog vijf jaar vooruit. Het is ook vrij demotiverend hoelang het nog duurt. Maar daar zitten stukjes in die je morgen kunt oppakken, bijvoorbeeld een

applicatie die we zouden kunnen gebruiken om te zorgen dat iemand die achter de BelastingTelefoon zit niet eerst 27 schermen door moet om een antwoord te geven, maar dat op één overzichtelijk iets kan neerzetten. Dan kun je zeggen: eigenlijk moet ik eerst weten wat ik in de toekomst wil met die 27 systemen voordat ik überhaupt die applicatie kan maken. Je kunt ook zeggen: morgen heeft iemand er wat aan als we die applicatie hebben gemaakt, en ja, in het plan zit dat we ooit, in 2025 wellicht of in 2023, het andere doen. We hebben de neiging om eerst het mooie te ontwerpen voordat we het voor de hand liggende voor morgen proberen op te lossen. Dat is een voorbeeld. Laten we dat eens doen, zodat die mensen achter de telefoon meteen voor de burger het goede antwoord hebben, in één keer goed. Dat is iets wat we heel graag willen doen. Dit is een voorbeeld van hoe je daarnaar zou kunnen kijken. Zo zijn er tal van zaken die wij op dit moment onder handen hebben.

Het cultuurprogramma is heel groot. Je kunt ook het volgende zeggen. Hoe zorgen we er nou voor dat we iedere week eventjes kijken: «Wat vinden wij vandaag belangrijk wat wij afgelopen week tegen zijn gekomen in de relatie met burgers en bedrijven waarvan wij eigenlijk vinden dat het in de regelgeving veranderd moet worden? Zullen we dat even bespreken? Dat geven we door aan de teamleider, die geeft dat door en dan komt het drie weken later terug.» Dat is een heel praktische manier in plaats van zeggen: we moeten eens gaan nadenken over hoe we gaan ontwerpen hoe de medewerkers meegenomen gaan worden. Dan denk ik: nee. Dat bedoel ik met: maak het eens af en maak het concreet.

**De heer Laçin:**

Meneer Benjamins, u hoort de heer Van den Dungen zeggen: meer op korte termijn dingen ontwikkelen waar de mensen aan de telefoon, aan de balie heel veel aan kunnen hebben op korte termijn. Uit vooronderzoek en gesprekken halen wij dat heel veel kennis zit bij die mensen die de directe contacten hebben. Vindt u dat hun ideeën op dit moment voldoende worden meegenomen in het ontwikkelen van die apps of ontwikkelingen die hen goed kunnen doen? U had het over top-down. Is het inmiddels wat meer bottom-up volgens u? Of kan het nog beter?

**De heer Benjamins:**

Ik denk dat het zeker beter kan. Een van de dingen die ook veel beter kunnen, is: maak een realistische personeelsbegroting; zorg voor genoeg personeel. Je kan wel aan de voorkant zitten, maar als je daar met te weinig mensen zit... Neem bijvoorbeeld een toezichtdirectie als MKB. Daar is op basis van een werklastanalyse gekeken hoe het zit met de hoeveelheid werk. Toen bleek dat de benodigde capaciteit veel hoger is dan de beschikbare formatie. Dan krijg je een verschil van honderden fte's, oplopend tot 1.700 fte in 2024. Dan heb je de mond vol van de menselijke maat en het centraal stellen van burgers en bedrijven, maar met een te krappe formatie is het eigenlijk onmogelijk om dat werk goed te doen. Dan denk ik dus ook: waarom is dat dan? Dan hebben we het dogma van een dalend kader, wat een doel op zich is geworden. Dat zie je bij MKB, maar we hebben er ook mee te maken bij de IV-organisatie, wat de heer Van den Dungen al zei. Dus ja, ik zie echt wel dat er op dat vlak allerlei dingen beter kunnen.

**De heer Laçin:**

Ik vind dat een heel interessant punt. Meneer Van den Dungen had het over loyaliteit naar de politiek eindverantwoordelijken. Aan de andere kant zien we dat de formatie ontzettend belangrijk is, dat je voldoende capaciteit hebt om datgene wat je wilt doen ook te kunnen doen. Hoe gaat de medezeggenschap om met die signalen die u constateert? Ik denk niet dat u de enige bent, maar dat die cijfers voor iedereen binnen de organisatie duidelijk zijn. Hoe gaat u daarmee om? Hoe brengt u dat over

naar de sg, maar ook naar de politiek eindverantwoordelijken om dit toch voor elkaar te gaan krijgen? En wordt er dan ook geluisterd?

De heer **Benjamins**:

Hoe gaan we daarmee om? Binnen het Ministerie van Financiën hebben we een medezeggenschap met dertien ondernemingsraden. Al die ondernemingsraden hebben hun eigen bestuurder. Elke or heeft dus ook de mogelijkheid om iets op hun werkgebied, op departementaal niveau ook, onder de aandacht te brengen van de bestuurders. In de overlegvergadering wordt er ook aandacht gevraagd voor dat soort zaken. Dat is een van de manieren waarop je er dan mee omgaat.

Wordt er dan geluisterd? Nou, niet altijd. Vaak kun je wel het gesprek voeren, maar er is niet altijd ruimte om daar dan ook daadwerkelijk afspraken over te maken. Je kunt bijvoorbeeld uiteindelijk komen tot een ongevroegd advies, en in bepaalde situaties kan je het meenemen als het gaat om een reorganisatie, waarbij je dan om advies gevraagd wordt. Dan kan je de dingen die daaraan ten grondslag liggen, de problemen die er zijn, bijvoorbeeld nu bij de ontvlechting, wel aangeven.

De heer **Laçin**:

Daar is nog ruimte voor verbetering, als ik het zo hoor.

De heer **Benjamins**:

Daar is zeker nog ruimte voor verbetering, ja.

De heer **Laçin**:

Ik zie de heer Van den Dungen knikken, dus dat komt hopelijk goed. Ik wil nog een thema aansnijden. Dat heeft de heer Bosman ook al gedaan met het aanhalen van de driehoek uitvoering, beleid en politiek. Ik wil met u vooral naar de rol van de Kamer kijken. Ik richt me eerst tot de heer Van den Dungen. De vraag is: hoe kunnen wij als politiek de medewerkers van de Belastingdienst helpen om hun werk beter, prettiger en ook meer ten dienste van de burger te doen? Wat zou daarbij helpen, denkt u?

De heer **Van den Dungen**:

Een paar dingen. Ik denk dat het enorm helpt om bij iedere wet die u voorgelegd krijgt of waar u zelf het initiatief toe neemt, na te denken: wat is hier nou de echte bedoeling van, wat willen we hier nou mee bereiken? Volgens mij moet het altijd in dienst staan van een doel dat je wilt bereiken in termen van het beter servicen van burgers en bedrijven of het tegengaan van allerlei oneigenlijke zaken waarvan je echt niet wilt dat die gebeuren. Volgens mij moet je daar echt iedere keer over nadenken. We hebben nog weleens de neiging, wij ook – ik probeer dat zelf in huis goed te doen, maar ik denk dat dat ook in de Kamer gebeurt – om verschillende doelen in één wet te willen stoppen. Dat maakt de wet per definitie complex. Als je oneigenlijk gebruik wil tegengaan maar tegelijkertijd de dienstverlening aan de burgers op een hoog niveau wil krijgen, dan gaat dat niet altijd samen. We hebben dat nu in de coronamaatregelen gedaan. We hebben bewuste keuzes gemaakt om te accepteren dat het hier en daar weleens een keer mis zou kunnen gaan in termen van fraude et cetera. We weten dat, maar we hebben het allemaal gedaan om te zorgen dat mensen zo snel mogelijk hun geld krijgen. Dat is een heel bewuste keuze, en daarom is het ook op die manier gedaan. Ik zou willen dat we vaker op die manier ernaar kijken. Dat maakt de complexiteit van de regelgeving echt aanzienlijk minder.

Het tweede wat ik zou willen, waar ik net kort iets over zei, is: neem de tijd om ook aanpassingen in de wetgeving weer even te toetsen bij de uitvoering. Dat is eigenlijk een ondergeschoven kindje in het wetgevingsproces in de Kamer. Het wordt wel gevraagd, en dan geeft de Minister of de Staatssecretaris daar wel een antwoord op. Maar eigenlijk moet je dat

sterker verankeren, net zo goed als wij dat nu proberen te doen in het proces van het maken, het schrijven van wetten. U krijgt die uitvoerings-toetsen ook vaak mee. Het is goed om dat te doen.

Ik zei net iets... Dat doe ik dan toch even als werkgever van de mensen die het doen. U moet niet onderschatten hoe u praat over de uitvoering, niet hoe ú praat over de uitvoering, maar als Kamer. Als er dingen mis zijn gegaan, dan moet dat benoemd worden. Maar als woorden gebruikt worden... Ik heb letterlijk woorden als «maffia» gebruikt horen worden in deze Kamer. Het gaat over mensen die uitvoering geven aan publieke taken en die hun hart en ziel hebben gegeven aan de Belastingdienst of andere plekken in de dienst. Het raakt mij enorm als we er zo over praten. Dat helpt echt niet. Dat wil niet zeggen dat fouten niet aan de orde mogen komen, dat u de regering niet heel scherp mag controleren. Dat hoort er allemaal bij. En dat u mij ook scherp mag aanspreken, dat hoort er ook bij. Maar er zitten ook mensen die iedere dag hun fietsje pakken en naar hun werk gaan om het gewoon goed te doen. Ik ben ervan overtuigd dat van die 30.000 mensen, of 30.000 fte, 35.000 mensen, het overgrote deel echt bezig is om het goed te doen. Dus u helpt ons ook als u in toon en taal zich daar rekenschap van geeft. Dus uitvoering een rol laten spelen, nadenken over het doel van wetgeving en toon en taal mee laten ademen met het respect dat u wel heeft voor al die mensen in de uitvoering die het iedere keer doen, want dat heeft u namelijk wel.

**De heer Laçin:**

Zou het, om aan die opsomming die u geeft ook echt gestalte te geven, wellicht helpen als wij als Tweede Kamer vaker en op reguliere basis met ambtenaren, met uitvoerende ambtenaren zouden kunnen praten over de staat van de uitvoering, over de capaciteit zoals de heer Benjamins net aanhaalde? Zou dat wat vaker, wat directer en wat regulierder mogen wat u betreft?

**De heer Van den Dungen:**

Mijn persoonlijke mening daarover is: ja. Ik weet hoe ingewikkeld het soms is in de verhouding tussen de Staten-Generaal en de ambtelijke organisatie en wat daar wel en niet kan. Ik denk dat het ons beiden helpt om het beter te doen, als dat contact er wel is. Vervolgens moet je goed weten wat de politieke en de ambtelijke verantwoordelijkheid is, maar dat weten we van elkaar. Daar zit altijd een soort spanning op, maar misschien moeten we daar een beetje losser in worden als er echt interesse is om te horen wat er speelt. Ik vind ook dat mensen in onze organisatie die vooral met beleid en wetgeving bezig zijn veel vaker eens een paar maanden in de uitvoering zouden moeten werken en mensen in de uitvoering af en toe eens een paar maanden in beleid en wetgeving zouden moeten werken. Juist in elkaars schoenen staan helpt enorm om begrip te krijgen voor wat er gebeurt.

**De heer Laçin:**

Meneer Benjamins, wat vindt u van de suggestie om als Tweede Kamerleden vaker en regulierder met ambtenaren te praten?

**De heer Benjamins:**

Ik denk ook dat het heel goed is om dat te doen. Ik denk dat het begrip waar meneer Van den Dungen het over heeft heel belangrijk is. Laat ik een voorbeeld noemen. Er wordt nog weleens op een bepaalde manier gesproken over medewerkers, in de Tweede Kamer maar ook in de media. Wat je dan ziet, zeker als je kijkt naar de berichtgeving over de Belastingdienst de afgelopen tijd, is dat dat zó negatief is. Dan ben je eigenlijk na de eerste knal al knock-out. Je blijft als dienst en als medewerkers klappen krijgen, maar er is geen scheidsrechter die de wedstrijd stopt. Het gaat gewoon maar door. Dat heeft ook gevolgen voor de compliance onder



burgers. Dan krijg je een deuk in het imago van bijvoorbeeld de Belastingdienst of het ministerie. Wat we dan ook zien, is dat mijn collega's worden geïntimideerd en bedreigd, en dat wil je ook niet. Je krijgt er dus heel veel last van. Het is heel belangrijk dat als Tweede Kamerleden dingen zeggen, ze ook weten wat voor effect, wat voor impact dat heeft op de organisatie en op de medewerkers.

De heer **Laçin**:

Mijn laatste vraag richt ik aan de heer Van den Dungen. Er is wellicht een aanpassing van de oekaze-Kok nodig om mogelijk te maken waar we het nu allemaal over hebben. U refereert daar eigenlijk, zonder het te zeggen, ook aan. Zou u dat wenselijk vinden en zou u wat voor- en wat nadelen kunnen noemen?

De heer **Van den Dungen**:

Ik denk dat je met elkaar naar een iets relaxtere houding daarin zou kunnen gaan. Maar goed, dit is echt mijn persoonlijke mening. Ik zit hier niet alleen als sg, maar voor een deel als persoon, denk ik. Ik ben me zeer bewust van de risico's en van de weging die je daarin moet meenemen. Dat zit 'm vooral in wat die persoon dan zegt. Is daar dan de ministeriële verantwoordelijkheid helemaal op van toepassing of heeft hij de ruimte om als uitvoerder, als persoon, als mens, als ambtenaar daar iets over te kunnen zeggen? Als dat er iedere keer toe leidt dat de Minister vervolgens naar de Kamer wordt geroepen, dan gaat het meteen mis. Het is een dans die je dan met elkaar op een goede manier moet uitvoeren, maar ik denk dat het echt kan helpen. De voordelen wegen bij mij denk ik zwaarder dan de nadelen.

De heer **Laçin**:

Dank voor uw antwoorden. Dan geef ik het woord weer terug aan onze voorzitter.

De **voorzitter**:

Ik geef graag het woord door aan de heer Slootweg.

De heer **Slootweg**:

Meneer Benjamins, ik zou bij u willen beginnen. Is er in de afgelopen periode een verandering opgetreden als het gaat over gehoord worden?

De heer **Benjamins**:

Ja, ik denk wel dat dat het geval is en dat we al stappen gemaakt hebben. Ik heb net een aantal dingen aangegeven waarvan ik denk dat ze beter kunnen en waarvan ook in de medezeggenschap leeft dat het beter kan. Maar het is ook heel belangrijk dat je als ambtelijke leiding het goede voorbeeld geeft. Dat geldt trouwens ook voor de politieke leiding. Er is natuurlijk heel veel veranderd in de top. Er zijn diverse nieuwe bestuurders. Meneer Van den Dungen is er daar één van. Een van de dingen die wij als medezeggenschap naar voren hebben gebracht bij het draagvlakgesprek, is dat er meer empathie en meer begrip moet zijn, en dat er ook een cultuurverandering moet zijn in de organisatie. Ik zie daar nu langzamerhand stapjes van terugkomen, dus dat vind ik heel positief. Wat nog wel wat beter kan wat mij betreft en wat ik zei, is dat er vaker en beter geluisterd moet worden naar medewerkers en dat dat ook proactief wordt gestimuleerd.

De heer **Slootweg**:

Als ik u zo hoor, zegt u dat u op het punt van de cultuur merkt dat er daadwerkelijk iets verandert.

De heer **Benjamins**:

Dat er stapjes gemaakt worden, ja.

De heer **Slootweg**:

Empathie in toon, ook van de politiek leidinggevenden. Maar als het gaat om het structurele element van naar u geluisterd worden, heeft u nog suggesties hoe dat verbeterd zou kunnen worden in een organisatie als de Belastingdienst? En wellicht kan het ons ook van nut zijn bij andere grote organisaties.

De heer **Benjamins**:

Ja. Als je kijkt naar de medewerkers en de medezeggenschap, dan zie je dat we vaak veel te laat betrokken worden bij allerlei trajecten. Dat heeft deels te maken met de top-downcultuur waar ik het eerder over had. Eigenlijk wil je bereiken dat op het moment dat er nog wezenlijke invloed is uit te oefenen, je dan de kans hebt om een bijdrage te leveren. Ik denk dat dat bij een heleboel organisaties geldt, maar zeker bij het Ministerie van Financiën. Kijk bijvoorbeeld naar de vertrekregeling. Die is wel met de bonden besproken, maar niet met de medezeggenschap. Daar is een hoop over gezegd. Als het wel met de medezeggenschap was besproken, dan was die vertrekregeling er nooit op deze manier gekomen.

De heer **Slootweg**:

Ik wil even toetsen of we elkaar goed begrijpen: in een eerdere fase betrokken worden bij regelingen, of het nu om interne regelingen gaat of om regelingen die betrekking hebben op de uitvoering, en meer de tijd nemen om de gevolgen daarvan een plek te geven.

De heer **Benjamins**:

Ja, in de beginfase van een verandering, een vernieuwing en besluitvorming: ga gelijk in overleg met de medezeggenschap en met de medewerkers. Dan kan je allerlei dingen meenemen waar die medewerkers tegenaan lopen. Want zij zijn toch ook de bewakers van de menselijke maat.

De heer **Slootweg**:

Ik heb tot slot nog een vraag voor de heer Van den Dungen. Een van de punten die vandaag ook aan bod zijn gekomen, is dat regelgeving wel heel complex is geworden met uitvoeringstoets op uitvoeringstoets. Hoe kijkt u aan tegen de spanning die er zit op aan de ene kant het gevoel van rechtsgelijkheid dat we willen hebben en aan de andere kant het maatwerk? Lossen we dat op dit moment op de juiste manier op?

De heer **Van den Dungen**:

Ik denk soms wel, maar in heel veel situaties ook niet. Wat we volgens mij iets te vaak doen... Daar zitten wij ook mee, dus het is niet alleen iets van de Tweede Kamer; het is ook echt iets van onszelf. We proberen toch het maatwerk te stoppen in de regelgeving, terwijl je ook zou kunnen nadenken over ruimte in de regelgeving voor maatwerk. Dan ga je weer appelleren op de professional en op het vakmanschap. Ik zou willen dat we wat meer die weg gaan zoeken, dat we iets meer zeggen: er is een behoefte om gelijke gevallen zo veel mogelijk gelijk te behandelen en mensen zekerheid te geven, en ook hier kun je naar 80/20-regels of 90/10. Je moet uitkijken als je dat soort dingen gaat doen, maar dit is even voor de beeldvorming. Je zegt dan: voor 80%, 85% kunnen we het hiermee heel goed doen en voor de rest is er ruimte voor die vakman die in overleg dat maatwerk kan bieden. Maatwerk organiseren in de wet is bijna niet te doen, anders dan de ruimte te geven om het in de uitvoering op te lossen. Dat is een les die ik wel een beetje heb meegekregen uit het verleden. Dat komt ook een beetje voort uit mijn voorgeschiedenis. Ik heb jarenlang in de zorg gewerkt. Daar wordt heel veel geprotocolleerd en zijn

er heel veel richtlijnen. Maar de belangrijkste les van de richtlijn is dat je uiteindelijk daarvan mag afwijken, als je als professional vindt dat dat beter is. Ik denk dat we daar iets van kunnen leren.

De heer **Slootweg**:

Als ik dit zo beluister over de ruimte die u daarvoor vraagt, helpt de uitvoeringstoets op dit moment voldoende als instrument om dat te bereiken?

De heer **Van den Dungen**:

Ik denk dat de uitvoeringstoets helpt om goed te bedenken... Het is grote winst dat de uitvoeringstoetsen er zijn, maar ik denk dat we ook hier weer naar een volgende fase toe moeten. Je zou de uitvoeringstoets eigenlijk gedurende het ontwerpen van de regelgeving willen hebben, dus niet pas aan het einde maar gedurende het proces. Neem niet alleen de medewerker eerder mee, maar neem ook de uitvoerders ten opzichte van beleid eerder mee. Het tweede is dat je in de uitvoeringstoets wat scherper zou kunnen bekijken: is het maatwerk ook echt mogelijk met deze wetgeving, of denken we dat het heel erg mogelijk gemaakt is, maar maken we het ons eigenlijk alleen maar ingewikkelder? U triggert mij om er nog eens over na te denken of de uitvoeringstoets in zichzelf dat nu voldoende naar boven haalt. Ik denk het niet.

De heer **Slootweg**:

Zit op dit moment zeg maar het perspectief van de belastingplichtige voldoende in de uitvoeringstoets?

De heer **Van den Dungen**:

Ik denk dat niemand in onze organisatie bedenkt dat we het niet doen voor belastingplichtigen, voor bedrijven, voor compliance et cetera, maar ik denk dat ook daar echt nog wel winst te boeken is. Er wordt wel degelijk nagedacht over voor wie we het doen, maar ik heb zelf als een van mijn doelstellingen toch meegegeven dat dat nog wel een tandje beter mag, niet alleen bij de Belastingdienst, maar ook bij een aantal beleidsonderdelen van het Ministerie van Financiën: iedere dag bedenken voor wie je het doet, iedere dag bedenken voor wie je het doet. Dat is echt stap één, stap twee en stap drie.

De heer **Slootweg**:

Dank u wel, meneer Van den Dungen en dank u wel, meneer Benjamins, voor uw antwoorden.

De **voorzitter**:

Een interessant gesprek, maar onze tijd is om. We komen tot de afsluiting van de hoorzitting. We zijn blij met uw bijdragen en het delen van uw kennis en informatie met ons. We gaan ons voordeel daarmee doen. Ik wil u danken voor het deelnemen aan de openbare hoorzitting vandaag.

Sluiting 16.00 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 2 november 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord wordt:

- De heer Kesselring

Aanvang: 10.00 uur

**Voorzitter: Bosman**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Van Brenk, Groothuizen, Laçin, Özütok en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Goedemorgen. Aan de orde is de openbare hoorzitting met de heer Kesselring. Vandaag is de derde dag in een reeks van hoorzittingen van zes dagen waarin we 40 personen spreken. Op dag 1 stond het perspectief van de burger en de professional centraal en op dag 2 de uitvoering, in gesprek met de Belastingdienst. De commissieleden zijn André Bosman – ik – als voorzitter, Nevin Özütok als ondervoorzitter, Evert Jan Slootweg, Maarten Groothuizen, John Kerstens, Cem Laçin en Corrie van Brenk. Vandaag, op de derde dag van deze hoorzittingen, staat het perspectief van de uitvoering ook centraal, maar dan met het CBR. We spreken achtereenvolgens met de heer Kesselring, hier aanwezig, gevolgd door de heer Bredewoud en mevrouw Castricum, daarna de heer Huizing en de heer Pechtold, en tot slot de heer Dronkers. Op dag 4 zullen we ook weer met een uitvoeringsorganisatie spreken, dan met het UWV. Op dag 5 staat het perspectief van en op de Kamer centraal en op dag 6 gaan we in het kader van het brede perspectief op de uitvoering in gesprek met heel veel experts.

Namens de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties heet ik u nogmaals van harte welkom. Fijn dat u er bent en dat u met ons in gesprek wil. Naast mij zitten Evert Jan Slootweg en Corrie van Brenk. Zij zullen beginnen met de vraagstelling. Tot slot zal Maarten Groothuizen nog enkele afsluitende vragen stellen om het geheel af te ronden. De overige collega's zitten ter linkerzijde van u.

Wij zijn bezig met een onderzoek naar de menselijke maat. Die discussie is naar boven gekomen omdat we zien dat mensen bij het contact met de uitvoeringsorganisaties soms klem komen te zitten en tussen wal en schip vallen. Wij zijn als commissie op zoek naar: wat gebeurt er precies? Hoe komt het dat mensen tussen wal en schip vallen? Zijn daar oorzaken voor te vinden, oorzaken voor aan te wijzen? Nogmaals, we zijn niet op zoek naar een schuldige, maar we zijn op zoek naar waar in die keten, in dat hele proces... We hebben al eerder gezegd: van balie tot beleid. Maar nog veel verder, want wij spreken natuurlijk ook met leden van de Kamer. Ook onze eigen positie komt natuurlijk aan de orde, in het kader van wetgeving. Hoe hebben wij nou de zaak ingericht om ervoor te zorgen dat mensen in de uitvoering ook daadwerkelijk invulling kunnen geven aan hun belangrijke rol in het contact met de mensen die aan de balie komen? We spreken dus met heel veel mensen. Ik heb al een aantal organisaties genoemd. We spreken met mensen van de vakbond, met consumentenorganisaties, met experts, met wetenschappers, maar natuurlijk ook met Kamerleden en ook met mensen van uitvoeringsorganisaties die direct betrokken zijn.

Fijn dat u er bent. Er zullen zeker een aantal vragen aan u gesteld worden. We hopen op open antwoorden van uw kant, want op die manier kunnen

wij ons rapport maken en mogelijk tot aanbevelingen komen om ervoor te zorgen dat mensen in de uitvoering hun werk goed kunnen doen. Nogmaals, ik wil ook even benadrukken dat er heel veel goed gaat. Maar daar waar het misgaat, moeten we zeker stappen zetten om het te verbeteren. Voordat we beginnen met de vraagstelling, wil ik u graag even de gelegenheid geven om uzelf kort te introduceren en voor te stellen, meneer Kesselring.

**De heer Kesselring:**

Dank u wel. Allemaal goedmorgen van mijn kant. Ik ben blij dat ik op deze uitnodiging kan ingaan. Ik wil graag mijn steentje bijdragen om te kijken wat we kunnen leren van het verleden en wat we kunnen verbeteren voor de toekomst om het onze burger wat efficiënter en makkelijker te maken. Dat is één. Mijn naam is Martin Kesselring. Ik ben werkzaam bij het CBR tot 1 januari 2020 als voorzitter van de ondernemingsraad CBR-breed. Ik doe dat in mijn hoedanigheid als praktijkbegeleider CCV. Dat staat voor alle beroepsopleidingen en examens daarvoor. In die hoedanigheid zit ik hier.

**De voorzitter:**

Fantastisch. We gaan beginnen met het gesprek. Ik geef het woord aan Corrie van Brenk.

**Mevrouw Van Brenk:**

Goedmorgen. Ik hoop dat u ons mee kan nemen in: wat heeft u nou gemerkt van de kwaliteit van de dienstverlening van het CBR in de tijd en in de periode dat u voorzitter was?

**De heer Kesselring:**

Als ik daarnaar kijk, dan denk ik dat het CBR zijn uiterste best deed om te zorgen dat het voor de burger... Ik weet niet of u alleen maar naar Rijgeschiktheid kijkt of ook naar alle andere divisies binnen het CBR, want in de laatste periode was het eigenlijk alleen nog maar Rijgeschiktheid waar het niet goed ging. Er werd van alles aan gedaan om die kwaliteit te verbeteren.

**Mevrouw Van Brenk:**

Alle andere punten, alle andere sectoren, gingen wel goed?

**De heer Kesselring:**

Andere gingen wat de KPI's betreft gewoon goed. Dus het enige wat op het laatst nog draaide, of speelde, was Rijgeschiktheid.

**Mevrouw Van Brenk:**

KPI's zijn kritische prestatie-indicatoren. Die moet u rapporteren, iedere maand of...? Kunt u daar iets over zeggen?

**De heer Kesselring:**

Ja, ik neem aan dat die gerapporteerd worden. Er werd bijna dagelijks, in ieder geval wekelijks, naar gekeken: zitten we binnen de bandbreedte? Komen we in de gevarenzone? Dat werd bekeken over heel het CBR. Nogmaals, dat haalden we op de drie divisies. Ik weet niet hoe het nu gaat; dat zult u aan anderen moeten vragen. Maar dat ging goed. Het nam op een gegeven moment het hele CBR in een soort houdgreep, want ja, het ging op een gegeven moment nergens anders meer over. Want alle medewerkers vonden het natuurlijk enorm vervelend. Je voelde een enorme gespannenheid in heel de organisatie, want ja, het CBR was in het nieuws.

**Mevrouw Van Brenk:**

Dat ging met name over Rijvaardigheid. Dat gaf u al aan. Kunt u zeggen welke factoren nou hebben geleid tot deze ontwikkeling?

De heer **Kesselring**:

Even een correctie: dat ging niet over Rijvaardigheid. Dat ging over Rijgeschiktheid.

Mevrouw **Van Brenk**:

Rijgeschiktheid. Heel goed. Goed dat u dat zegt.

De heer **Kesselring**:

Rijgeschiktheid is de medische afdeling van het CBR, wat efficiënter, beter moest, en dat ging niet helemaal juist.

Mevrouw **Van Brenk**:

Welke factoren leidden daartoe? Hoe komt dat?

De heer **Kesselring**:

Ja, nou ja, dat zult u de experts moeten vragen, maar het is een combinatie van allerlei factoren. De druk vanuit iedereen. Er ontstaat een soort kramp in de organisatie, want het moest en zou anders. Dan mislukt er gewoon wat. Dat gaan dan dubbelop. Dan gaat er weer wat stuk. Dan klopt er weer iets niet.

Mevrouw **Van Brenk**:

Wat ging er stuk?

De heer **Kesselring**:

Een voorbeeld was dat de scanner stukgaat die alle niet-digitale stukken moest scannen. Nou, die gaat dan stuk. Voordat dat ding dan weer gerepareerd is... Het CBR heeft natuurlijk enorme aantallen die binnenkomen.

Mevrouw **Van Brenk**:

Kunt u daar iets over zeggen, voor de mensen die kijken? Over welke aantallen spreken we dan?

De heer **Kesselring**:

Ja, dan moet ik even mijn spiekbriefje pakken, want ik ben niet meer zo piep.

Mevrouw **Van Brenk**:

Spiekbriefjes zijn toegestaan hier, hoor. Geen enkel probleem.

De heer **Kesselring**:

Fijn, want ik had er natuurlijk op gerekend, want ik hou daar ook rekening mee. Als ik kijk naar bijvoorbeeld in behandeling genomen aanvragen medische geschiktheid, zijn dat er ruim 700.000, bijna 800.000 per jaar. Dan praat ik over 2019. In 2018 waren er 617.000, dus het was ook nog eens aan het stijgen. Dat zijn enorme aantallen.

Mevrouw **Van Brenk**:

Wat waren nou de gevolgen voor de burgers die afhankelijk zijn van het CBR?

De heer **Kesselring**:

Nou ja, de gevolgen hebben in de krant gestaan. De gevolgen waren dat de wachttijden opliepen, en zo erg dat rijbewijzen in gevaar kwamen. Dankzij de Kamer is dat voor 75-plus een jaar uitgesteld. Maar dat is wat er dan allemaal gebeurt, hoe triest het ook is.

Mevrouw **Van Brenk**:

Als u kijkt naar werknemerstevredenheid, waar zijn medewerkers nou tevreden over in het CBR?

De heer **Kesselring**:

Op zich denk ik dat ze tevreden zijn, maar daarover niet natuurlijk. Nou ja, het is misschien een beetje mensen eigen om altijd een beetje te klagen, maar echt ontevreden zijn medewerkers van het CBR niet. Toen; ik weet niet hoe het nu is.

Mevrouw **Van Brenk**:

Ik kan me voorstellen dat het ontzettend frustrerend is wat je meemaakt. Het ging er inderdaad nogal vaak over in de Kamer. Kunt u iets zeggen over hoe dat speelde voor medewerkers?

De heer **Kesselring**:

Wat ik net al zei: je komt in een soort kramp. Iedereen voelde de druk: het moet beter. Heel veel mensen gaven aan dat het verkeerd ging, dat het niet deugde. Er was een ander die dan weer zei: nee, het gaat wel goed. Dus op een gegeven moment weet je niet meer waar je aan toe bent. Het is natuurlijk zo dat bij het CBR al jaren werd gesproken over een reorganisatie, al ver voor 2010 zelfs. Dus de mensen worden dan ook reorganisatiemoe. Die denken: wanneer gebeurt die reorganisatie nou? Dus na de oploop... De ondernemingsraad heeft in 2016 al een brandbrief geschreven naar de directie van het CBR: wat is nou je plan? Toen ging het ook op dat moment niet goed met de doorlooptijden van Rijvaardigheid en andere, dus was de vraag vanuit de ondernemingsraad: wat is nou het masterplan om te komen tot? Nou ja, en daar is...

Mevrouw **Van Brenk**:

En wat was het antwoord?

De heer **Kesselring**:

Nou ja, ik heb dat masterplan tot op de dag van vandaag nooit gezien, om maar aan te geven. Ja, wij kunnen slechts signaleren. Op een gegeven moment hebben we ook een brief geschreven naar de Minister. We zijn eerst begonnen met de raad van toezicht natuurlijk, want dat is de volgende stap. De raad van toezicht hebben we gemeld: het gaat niet goed; wat gaan we eraan doen; welke ondersteuning krijgt...

Mevrouw **Van Brenk**:

Wat was het antwoord van de raad van toezicht?

De heer **Kesselring**:

Ja, nou, het werd erkend: ja, nee, het klopt, het gaat niet goed en wij zijn ermee bezig. Dat zijn een beetje de dingen. Dan ga je als ondernemingsraad nog verder. Dan ga je een brief schrijven naar de Minister en een afschrift...

Mevrouw **Van Brenk**:

Maar mag ik vragen waarom? Want u had dat gemeld bij de raad van toezicht. Had u niet het vertrouwen in de raad van toezicht dat het opgelost zou worden?

De heer **Kesselring**:

Nou, het werd steeds erger. Dan denk ik: ja, wat is hier aan de hand? Kijk, een ondernemingsraad spreekt in principe alleen maar met de directie bij het CBR – ik ben daar een tegenstander van, maar dat terzijde – en spreekt ook wel met de raad van toezicht. Maar wij spreken bijvoorbeeld nooit met de opdrachtgever, de eigenaar van het CBR. Daar spreken wij nooit

mee. Dat is zeldzaam, blijkbaar. Ik vind dat heel jammer, want ik denk dat dat juist het goede zou zijn, dat je goed van elkaar weet: wat eist de overheid als eigenaar van het CBR, wat doet de raad van toezicht dan om dat door te vertalen naar het CBR en wat doet het CBR dan zelf om te zorgen dat ze goed de dingen doen die ze moeten doen?

Mevrouw **Van Brenk**:

Denkt u dat het voor de ondernemingsraad beter zou zijn? Zou u beter functioneren als u rechtstreeks contact zou hebben met de Minister of het ministerie?

De heer **Kesselring**:

Ik denk het wel. Ik denk het wel, want dan weet je ook goed wat de bedoeling is. Want soms hoor je wel dingen. Wij lezen ook geen verslagen. Wij lezen slechts het verslag dat wij zelf hebben met de directie, maar wij lezen niet de verslagen met de raad van toezicht of met het ministerie of what else.

Mevrouw **Van Brenk**:

Waarom niet?

De heer **Kesselring**:

Die krijgen we niet, dus dat is dat.

Mevrouw **Van Brenk**:

Daar heeft u wel om verzocht?

De heer **Kesselring**:

Nou, niet altijd. Ik bedoel, ik zal heus wel een keer gezegd hebben: goh, dat zou ook weleens fijn zijn. Ik heb daar vaak in een overleg wel op aangedrongen, maar om nou specifiek te zeggen: ik heb daar een brief op geschreven... Ik ben hoofdzakelijk van het informele stuk. Ik praat er liever over en dan tikken we 'm verder af. We hebben een hele cyclus daarop lopen. Of ik moet natuurlijk zeggen: ze hebben daar een hele cyclus op lopen. Ik weet niet of dat nog zo is. Ik bedoel: iedere ondernemingsraad mag het op zijn manier doen. Maar zo deden wij dat in die tijd.

Mevrouw **Van Brenk**:

Oké. Ik ben nog heel even aan het zoeken: waarom denkt u dat het beter is? Want u heeft een aantal kritische prestatie-indicatoren, die KPI's, waar u aan moet voldoen. Dan is de opdracht toch duidelijk, zou ik zeggen?

De heer **Kesselring**:

Jawel, maar als je die niet haalt en je constateert vanuit de werkvloer dat het niet goed gaat, maar daarna wordt gezegd dat het wel goed gaat, althans, die indruk werd weleens gewekt, ja, dan ben je een beetje machteloos, vind ik tenminste. Dan word je niet gehoord. Ze luisteren misschien wel, maar je wordt niet gehoord.

Mevrouw **Van Brenk**:

U zei net ook: de ene medewerker zegt «het gaat goed», de ander zegt dat het niet goed gaat. Hebben medewerkers van het CBR nou voldoende ruimte om maatwerk te kunnen leveren?

De heer **Kesselring**:

Ik durf dat niet te zeggen voor het medische. Van het medische heb ik wel begrepen: dat is heel gevoelig. De beslissingen die daar genomen moeten worden, zijn hoofdzakelijk bestemd voor de medisch adviseur. Die zijn ook BIG-geregistreerd. Alles hangt daaraan vast. In hoeverre de bandbreedte er is voor wat zij zelf doen... Ik denk beperkt.



Mevrouw **Van Brenk**:  
Maar u weet dat niet zeker?

De heer **Kesselring**:  
Ik weet dat niet zeker, nee. Maar wat ik wel zeker weet, is dat de medewerkers hun uiterste best doen om het zo goed mogelijk te doen. Ik weet ook zeker dat... Het CBR is natuurlijk van huis uit een organisatie die wordt opgelegd. Je hebt gewoon richtlijnen. Je hebt gewoon wetten waar je aan moet voldoen. En als de wet zegt «je moet dit of je moet dat», dan is er weinig keus.

Mevrouw **Van Brenk**:  
Zou dat dus beter kunnen?

De heer **Kesselring**:  
Dat denk ik wel, als we met z'n allen heel goed begrijpen wat het inhoudt. Nu, op dit moment, denk ik dat het vooral komt omdat het IT-vraagstuk binnen bijna elk bedrijf enorm lastig is. Daar ligt de eerste crux. Als dat op orde zou zijn zoals ze zeggen dat het zou zijn, dan gaat niemand klagen, behalve degene die zegt: ja, ik kan wel rijden, ik ben wel geschikt. Maar ja, dat is effe lastig.

Mevrouw **Van Brenk**:  
Kunt u misschien een voorbeeld noemen van een wettelijk kader dat geen ruimte biedt voor maatwerk, of vindt u dat lastig?

De heer **Kesselring**:  
Ik ben niet echt op de hoogte van wetten; dat zult u dadelijk aan het hoofd van de Medische afdeling moeten vragen. Maar ik denk dat daar gewoon wetten voor zijn. Als er dan staat: je hebt iets en je moet naar specialist X, Y of Z, ja, dan heeft het CBR maar te verwijzen. En dan maar wachten tot het weer terugkomt, want daar heeft het CBR geen grip op.

Mevrouw **Van Brenk**:  
Welke knelpunten leveren in uw optiek al die kaders en wetten op voor burgers? Kunt u dat overzien?

De heer **Kesselring**:  
Nou ja, ik denk dat het CBR zijn uiterste best doet om uit te leggen hoe het allemaal gaat. Er zijn klantreizen. Als ik nu momenteel... Gisteren heb ik natuurlijk ook even gekeken naar hoe het gaat als je wat hebt. Als je kijkt op cbr.nl, dan kan je redelijk ver komen. Ja, zelf vind je natuurlijk altijd dat je kunt rijden, wat je ook mankeert. Daar zitten nou eenmaal regels aan, ben ik bang.

Mevrouw **Van Brenk**:  
U gaf aan: de medewerkers hebben best signalen afgegeven dat het niet goed ging en dergelijke. Voelen ze zich voldoende veilig om dat te melden bij hun leidinggevende?

De heer **Kesselring**:  
Nou ja, nogmaals, ik zeg al, of het nou angst is of een soort kramp waar je als organisatie... Dus dat durf ik niet te zeggen. Want ik heb weleens gevraagd «ben je bang om...?» «Ja, maar het heeft geen zin». Dan ben ik maar stil. Is het dan angst of is het gewoon omdat je op een gegeven moment niet... Ik denk dat het ook, zelfs voor de Minister, om twee keer of misschien wel drie keer achter elkaar te moeten zeggen tegen een Kamer: ja, we moeten weer uitstellen, want het gaat nog steeds niet goed ... Ja, dat is niet leuk, denk ik. Dus ook voor de Minister en alles wat daaronder

hangt, laat staan voor een medewerker die ook misschien wel ziet dat het fout gaat en dat meldt, en dan hoopt hij maar dat het naar boven komt.

**Mevrouw Van Brenk:**

Misschien goed om daar nog even op in te gaan: «hoopt hij maar dat het naar boven gaat.» Is dat niet gewoon duidelijk geregeld, dat signalen van de werkvloer...

**De heer Kesselring:**

Ja, als u het aan mij vraagt, is dat duidelijk. Ik bedoel: ik ben gewend om te zeggen wat ik denk. Dat wordt me ook wel verweten, want ik flap er dan weleens wat makkelijkjes uit wat niet kan. Ja, oké. Maar ik kan me ook voorstellen dat mensen denken: ja, laat maar, ik heb het nou zo vaak gezegd en elke keer... Want het wordt nog frustrerender als een manager dan tegen je zegt: nee, maar het gaat wel goed; jij ziet dat niet. O, oké. Dat soort dingen. Ieder mens zit anders in elkaar. De een is heel gedreven. Ik denk dat de meesten heel gedreven zijn. Maar de ander zit er ook gedreven in, maar ja, die is om 17.00 uur klaar. Die denkt: nou, ik ga naar huis, klaar.

**Mevrouw Van Brenk:**

Als ik kijk naar de aantallen, dan gaat er inderdaad heel veel goed en wordt er ook heel veel weggewerkt. U noemde net even heel zijdelings IT. Kunt u daar nog iets over zeggen? Is daar nou alles op vastgelopen?

**De heer Kesselring:**

In mijn beleving wel. In mijn beleving wel. Ik heb me zo veel mogelijk daarin verdiept om te kijken: hoe gaat dat nou en hoe is de vertaalslag en hoe wordt het door iedereen opgepakt? Er waren wekelijkse bijeenkomsten. Ik heb er zo veel mogelijk gevolgd. Voor zover ik dat dan begreep, hè, want het is een hele weerbarstige materie. Ik weet niet hoe het bij u gaat, maar af en toe vroeg ik: kan ik er ook een vertaling bij krijgen, want ik snap er helemaal niks van. Het zijn allemaal experts op hun gebied. De ene weet het beter dan de ander. Ik heb heel veel managers voorbij zien trekken die het allemaal weer beter weten, die begonnen opnieuw of gingen in ieder geval zeggen: nee, dat is verkeerd ingezet. Dan begint het spelletje opnieuw. Daar had ik bijvoorbeeld... Ik heb ook gezien dat sommigen gewoon niet op één lijn lagen. Ja, dan denk ik... Ook dan ben ik daar, maar dat gaat informeel: directie, grijp in, waar daar gaat het niet goed. Die mensen hebben meer ruzie over hun vak, waar iedereen dan bij zit van «waar hebben ze het over», want niemand snapt dat. Ik in ieder geval niet.

**Mevrouw Van Brenk:**

U zag dat. U zag dat daar twee partijen niet op één lijn zaten. Dan komt er meestal niet iets goeds uit. Dat kaartte u aan bij de directie. Wat gebeurde er dan?

**De heer Kesselring:**

Wat ik al zei: «daar gaan we aan werken». Ze hebben hier en daar natuurlijk ook ingegrepen: weer een andere manager die daar dan weer de scepter... Je ziet dan wel wat gebeuren, maar het werd er niet beter op.

**Mevrouw Van Brenk:**

Ik wil net zeggen: werd het probleem opgelost?

**De heer Kesselring:**

In wezen niet, maar nogmaals, wat ik tot nog toe... Nou ja, waar je ook bent, zie je dat het allemaal langer duurt, een verandering, en kostbaarder wordt. Ja, dan krijg je een hele keurige uitleg elke keer van een manager

of van iemand die daarin gespecialiseerd is. Dan denk je: ja, nou, ja, het klopt wel. Ik ben maar een leek op het gebied van IT. We hebben ook wel mensen ingehuurd om te kijken hoe... Ja, dan krijg je ook wisselende geluiden. Wie weet het nou echt? Ik denk dat u erachter komt, even los van hoe het beter zou kunnen, maar ook in alle uitvoeringsorganisaties... Persoonlijk denk ik bij alle organisaties die überhaupt met IT omschakeling willen... Ja, kijk, ik weet nog dat ook de overheid wilde dat het volledig digitaal zou worden voor de burger bij het CBR. We kwamen erachter: dat gaat helemaal niet. Daarom is het CBR ook ingestapt om toch ook nog naar papieren stukken te gaan, vandaar zo'n straat met zo'n scanner erin. En ook bijvoorbeeld in bibliotheken kan je als digibeet terecht om hulp te vragen. Maar de eerste stap vanuit het ministerie voor mij was: efficiënter en digitaal. Nou ja, en daar dacht ik: het kan niet volledig. Als je dan kijkt naar de verschillende dingen, zeker op medisch gebied... Misschien kun je Rijvaardigheid en alle andere... Dat is nog wat makkelijker, maar op medisch gebied is het zo extreem groot. Dat is bizar. Als ik dan recentelijk ook nog een hoogleraar in Groningen hoorde zeggen dat hij dacht dat het allemaal niet hoeft, dan denk ik: oké, als dat zo is, waarom kan dat dan zo of waarom doen we dat dan niet zo? Maar goed, dat zult u moeten vragen aan de mensen van Medisch, want ik...

Mevrouw **Van Brenk**:

Die komen vandaag nog, zeker. Laatste vraag, meneer Kesselring. Als je alles efficiënter en digitaler moet doen, is dat voor alle burgers haalbaar?

De heer **Kesselring**:

Dat is gebleken van niet. Wat ik daarnet al zei: het CBR heeft het ook niet gedaan om het volledig digitaal... Het moet wel efficiënter en het moet ook goed gebeuren; laat ik daar helder in zijn. Maar helemaal digitaal... Er zijn altijd mensen die niet eens een computer hebben. Dus ik vond het destijds al vreemd dat de overheid zei: nee, we gaan volledig digitaal. Althans, zo werd het mij meegegeven: we moeten volledig digitaal. Dan zei je: maar dat gaat gewoon niet. Er zijn altijd mensen die dat niet kunnen. Het valt dan nog mee hoeveel mensen er digitaal... Ik weet niet hoe het nu is, maar destijds, een jaar geleden, zag je dat het steeds beter ging. Alleen: het was niet te stoppen.

Mevrouw **Van Brenk**:

Dank u wel.

De heer **Kesselring**:

Graag gedaan.

De **voorzitter**:

Dank u wel. Dan geef ik nu het woord aan de heer Evert Jan Slootweg.

De heer **Slootweg**:

Dank u wel. Meneer Kesselring, ik wilde eigenlijk twee onderwerpen centraal stellen: de achterstanden bij de medische beoordelingen en de relatie met het departement en de Tweede Kamer. U was volgens van mij vanaf 2015 tot 2019 voorzitter van de ondernemingsraad.

De heer **Kesselring**:

Klopt.

De heer **Slootweg**:

Bij welke divisie werkte u? Het probleem was bij Rijgeschiktheid. Waar werkte u precies?

De heer **Kesselring**:

Ik werkte bij de divisie CCV.

De heer **Slootweg**:

CCV. Als het dan gaat om uw ondernemingsraadvoorzitterschap, bent u daar dan 40 uur per week mee bezig of meer, of was dat een onderdeel naast uw gewone werkzaamheden?

De heer **Kesselring**:

Ik mocht dat in principe de hele week doen, omdat er gewoon heel veel problemen waren. We zijn ook gevraagd, want het laatste jaar... We zouden eigenlijk in 2019 al een nieuwe verkiezing hebben gehouden, maar omdat de problemen dermate groot waren en er allerlei wisselingen waren... Er was op dat moment ook net een nieuwe directeur. Die vroeg: kunnen jullie niet blijven? Daar hebben we over gesproken en gezegd: ja, dat doen we. In januari 2020 gaan dan de verkiezingen los. Iedereen ging ervan uit: dan is het probleem opgelost.

De heer **Slootweg**:

Waren er in 2015 eigenlijk al problemen bij de divisie Rijgeschiktheid?

De heer **Kesselring**:

Voor zover ik me kan herinneren, is dat altijd zo geweest.

De heer **Slootweg**:

Dus al voor 2015?

De heer **Kesselring**:

Dat is al... Nou ja, dat is een hele complexe materie. Dus ja. Want ook dat wordt natuurlijk gedaan door mensen. Daar gebeurt ook allerlei... Het ging nog met de hand. Misschien hadden ze dat moeten blijven doen. Ik weet niet beter of er waren altijd lange doorlooptijden, want je bent natuurlijk ook altijd afhankelijk van derden.

De heer **Slootweg**:

Kunt u dat misschien uitleggen, hoe dat dan precies zit, waarin je dan afhankelijk bent en waardoor de vertraging dan kan ontstaan?

De heer **Kesselring**:

Nou kijk, van de aantallen die ik net genoemd heb, is er natuurlijk maar een klein, beperkt aantal dat daadwerkelijk iets mankeert. We hopen allemaal dat we niks mankeren. Die gaan er vliegensvlug doorheen. Ik bedoel: de meeste mensen hebben de volgende dag, of dezelfde dag zelfs, hun geneeskundige verklaring, dus dan kunnen ze verder. Maar als je wat gaat mankeren, of je mankeert wat, en je meldt dat... In Nederland kennen wij geen echte meldingsplicht. Dat moet je zelf doen. De een doet het wel en de ander doet het niet. Maar gegeven dat je het meldt, dan kijkt een medisch adviseur daarnaar en als die denkt «ja, je lijdt aan ADHD» – ik noem maar wat – dan moet jij een rijtest doen om te kijken of dat werkt en naar een psycholoog. Die rijtest is nog intern, want niemand anders kan dat, maar die psycholoog is extern. Daar moet je eerst een afspraak mee maken, dus dan ga je al weer langer verder. Dan, als de man of vrouw zijn werk heel goed doet, duurt dat vervolgens misschien lang. Voor hetzelfde geld komt het toevallig ergens te liggen, wordt vergeten het terug te sturen en dan gaat de burger daar last van krijgen. Maar het CBR kan er niks aan doen.

De heer **Slootweg**:

Dus de rijtest is iets waar wel op gestuurd kan worden door het CBR...

De heer **Kesselring**:

Ja.

De heer **Slootweg**:

... maar de externe verklaringen zijn moeilijk stuurbaar?

De heer **Kesselring**:

Moeilijk, want ja, dat zijn externen. Dan kan je wel zeggen: joh, stuur het even door. Maar als die dat niet doet, dan ben je in de aap gelogeed.

De heer **Slootweg**:

Dan volgt er geen functioneringsgesprek vanuit het CBR.

De heer **Kesselring**:

Nee, hooguit... Maar de mensen kunnen ook vrij kiezen in de meeste gevallen, als ik het goed heb begrepen. Je kunt ook terechtkomen bij iemand die het heel erg druk heeft. Dan zit je onder aan de stapel op een gegeven moment. Ik weet niet wat daar gebeurt. Dan moet het weer terugkomen. Nu, zeker met de digitalisering: als je dan ergens nog weer een verkeerd dingetje doet, dan hikt-ie hem eruit en kan je weer opnieuw beginnen. Er zullen ongetwijfeld ook bij het CBR fouten gemaakt worden, dat het in de post zoekraakt of whatever. Daarom wil je dat iedereen digitaal gaat. Maar dan gaat het fout, blijkt.

De heer **Slootweg**:

Ja. Toen u aankwam en voor zover u weet, waren de medische beoordelingen eigenlijk altijd al een kwetsbaar onderdeel; laat ik het dan maar zo noemen. Wat zijn uws inziens de belangrijkste oorzaken van het ontstaan van die grote achterstanden? Want in de periode daarvoor was het bij wijze van spreken niet zo'n discussie van de dag in kranten en in de Kamer.

De heer **Kesselring**:

Nogmaals, ik denk dat de grootste oorzaak is te vinden in IT, het willen overstappen op digitalisering. Daar ligt de grootste crux. Er zijn heel veel bedrijven die dat dan voor je willen doen. Allemaal beloven ze koeien met gouden hoorns. «Nee, dat regelen we.» Er is altijd wel een reden te bedenken in die wereld, heb ik gezien, dat het niet kan. «Ja, maar dat heb je niet gezegd. Ja, dat past dan niet in het systeem.» Dat soort dingen. «Ja, nee, dat kan niet meer. Dan moeten we weer opnieuw...» Ik denk dat daar de allergrootste problematiek zit, even los van dat het natuurlijk voor heel veel mensen... Dat was daarvoor ook: als je niet meer mag rijden, is dat een keihard gelag. Het CBR doet er ook van alles aan om te zorgen dat iemand mobiel kan blijven. Maar het houdt wel een keer op. Ja, ik ben geen medicus, hè, dus...

De heer **Slootweg**:

Nee, nee, nee.

De heer **Kesselring**:

Maar goed, dat blijkt ook al met de rijtesten. Maar goed, het zou voor iedereen goed zijn om eens een keer een rijtest te doen, maar dat terzijde.

De heer **Slootweg**:

De belangrijkste oorzaak is nog niet eens zozeer de keuringen die van externen moeten komen, maar het IT-probleem zorgde ervoor dat er bij de medische beoordelingen achterstanden kwamen?

De heer **Kesselring**:

Ja, ik denk van wel, ja.

De heer **Sloutweg**:

Nou komt er op een gegeven moment een discussie. Die discussie speelt ook in de Tweede Kamer en die komt dan met het aanwijzen van prioritaire groepen. Hoe gaat dat dan binnen de organisatie?

De heer **Kesselring**:

Ik weet niet helemaal wat u bedoelt.

De heer **Sloutweg**:

Nou, ik heb wel begrepen dat van sommige groepen, bijvoorbeeld de beroepschauffeurs, wordt gezegd: die moeten wel met voorrang worden beoordeeld als ze een medische beoordeling hebben, want die zijn er voor hun inkomen van afhankelijk.

De heer **Kesselring**:

Nou ja, dat is al zoiets. Een buitenstaander die niet de processen of de werkwijze of hoe je het wil noemen van het CBR kent, dus als niet eens bekend is dat er ook beroepschauffeurs zijn... Dat maakt het lastig als je ineens bij die bouwer komt: je moet voorrang geven aan de beroepschauffeurs. Per definitie is dat altijd al geweest, want beroepschauffeurs, daar bestaan we hier en daar van. Dus die moeten altijd hun rijbewijs kunnen halen en verlengen binnen de marges. Dat is altijd al geweest. Daar zijn afspraken voor gemaakt, ook binnen de Kamer, volgens mij.

De heer **Sloutweg**:

Dus die wens was eigenlijk helemaal niet zo vreemd voor het CBR?

De heer **Kesselring**:

Voor het CBR was dat niet vreemd, nee. Of eraan gedacht wordt bij de bouw, dat is een ander.

De heer **Sloutweg**:

Bij de bouw van het IT-systeem?

De heer **Kesselring**:

Bij de IT. Hetzelfde is dat je ineens gaat roepen: 75-plussers eruit. Dat geeft voor de bouw van iets ineens een complicatie, dus dan stoort dat weer. Als ik kijk hoe de druk vanuit het ministerie bij het CBR kwam, ja, dan wordt het heel spannend voor de medewerker.

De heer **Sloutweg**:

Hoe komt dat dan eigenlijk bij u terecht als voorzitter van de or?

De heer **Kesselring**:

Ja, hoe komt het bij mij terecht? Sowieso doordat wij zelf al overal onze onderzoeken... Maar wij krijgen natuurlijk ook adviesaanvragen en instemmingsaanvragen op allerlei dingen. We hebben een bepaalde cyclus. In die cyclus zit dat je één keer overleg hebt met de directie. Dan hebben we ook nog een ander stuk – dat heet het benen-op-tafeloverleg – dat we even een uurtje gewoon frank en vrij met de directie kunnen praten: waar staan we nu, wat kunnen we nu en wat willen we nu? Ik denk ook af en toe dat het CBR vergeet dat ze meer divisies hebben.

De heer **Sloutweg**:

Dan Rijgeschiktheid?

De heer **Kesselring**:

Dan Rijgeschiktheid. Alles gaat op het laatst alleen maar naar Rijgeschiktheid. Dat is voor de medewerker van Rijvaardigheid dan weer: hé, en ik dan? Maar goed.

De heer **Sloutweg**:

Ja, oké. Nog even over het volgende: op het moment dat de Tweede Kamer een besluit neemt tot prioritering, wat zijn dan de gevolgen van zo'n beslissing voor andere burgers? Kunt u dat overzien of niet?

De heer **Kesselring**:

Nee. Kan ik dat overzien? Dat weet ik niet. Ik denk dat dat gewoon... Die worden eruit gehaald. Ik denk dat het voor het hele proces lastig is, klantenservice, noem het maar op.

De heer **Sloutweg**:

Ja, ja, oké. Wat was sowieso de impact van de achterstanden en de keuzes die gemaakt werden op de medewerkers? Wat voor impact had het op hen dat alle aandacht zich richtte op Rijgeschiktheid? Wat deed dat bij de divisie Rijgeschiktheid, maar wat deed dat eigenlijk ook wat breder binnen de organisatie?

De heer **Kesselring**:

Nou, breder in de organisatie vindt iedereen dat vervelend. Op een gegeven moment werd er zelfs geroepen: «Kunnen we dat niet afstoten? Geef het terug.» Want we hebben het ooit gekregen van het ministerie, hè. Het CBR heeft dat ooit gekregen: jullie moeten dat gaan doen. Nou, prima. «Geef het terug», werd ook geroepen op een gegeven moment, «dan is het probleem niet bij het CBR». Maar ja, dat is de kop in het zand steken, heb ik begrepen. Dus ik denk, wat ik net al zei: er komt een soort kramp in de organisatie. Iedereen vindt dat vervelend, want iedereen wordt aangesproken, wat je ook doet. Als je bij het CBR werkt, is dat gauw bekend, waar je woont sowieso, dus dan is het van: o, kun jij dat niet even regelen? Nou, dan krijg je dat. En je wordt geconfronteerd, ook bij rijexamens: ja, ik heb heel lang moeten wachten. Er ontstaat veel frustratie over en weer.

De heer **Sloutweg**:

Frustratie bij de ene afdeling merken dus ook de collega's op andere onderdelen op het moment dat mensen er zo naar kijken?

De heer **Kesselring**:

Natuurlijk. Want ook bijvoorbeeld de divisie Theorie: mensen komen daar en vaak worden mensen gebracht door iemand die zegt «nou ik hier toch ben...» Ja, want die heeft z'n gewone werk, dus dat is meer een infobalie geworden op een gegeven moment. Mensen zoeken: mijn rijbewijs is verlopen. Dan krijg je natuurlijk het fenomeen, als dat verloopt, dat iedereen denkt: o, dan ga ik eerder beginnen. Je kunt het zo aan de cijfers zien. Dan stapelt het op. Dat kon je van tevoren bedenken. Hoe meer aandacht eraan wordt gegeven... Nou ja, daar helpt ook niet bij dat kranten dat dan oppakken. Hup, daar staat het CBR, want dat is leuk natuurlijk. Want slecht nieuws is leuker nieuws dan goed nieuws in Nederland, helaas.

De heer **Sloutweg**:

Goed. Als ik het probeer samen te vatten: het grootste probleem bij de medische beoordelingen zat 'm in het IT-systeem, maar dat was eigenlijk al een probleem voordat u voorzitter werd van de or. Zolang u zich kunt heugen, zat daar altijd een kwetsbaar punt.

De heer **Kesselring**:

Ja. Je hebt twee kwetsbare dingen, zeg maar. Je hebt het proces dat mensen naar een dokter et cetera moesten, maar goed, dat liep het ene jaar wat meer op dan het andere. Maar goed, dat liep. Daar was op dat moment weinig ruchtbaarheid aan, want ja, het liep. Bij de een wat langer,

maar voor het overige, ik denk voor 90%, 95%, gaat het goed. Maar dan krijg je natuurlijk het IT-probleem. Dat was van een andere orde. Want kijk, er werd natuurlijk ook gezegd: hoe we het nu doen, dat zijn verouderde systemen. Nou, nogmaals, dat is in elk bedrijf. Elk bedrijf kampt met problemen. En als je dan wat nieuws gaat bouwen, ja... Nou ja, ik bedoel, we hoeven de krant maar open te slaan. Elke dag zie je wel dat iemand last heeft. Dan is er een storing of iets dergelijks. Nou, dat zijn nog de makkelijkste. Het CBR – hoe zal ik het zeggen – doet zijn uiterste best om zo modern mogelijk te zijn. Maar hier en daar vergeet je wat. Dan vergeet je dat de routers vervangen moeten worden. Ik noem maar een term die ik dan hoorde. Iedereen zat te kijken: het gaat wel erg traag. O, we zijn vergeten een router te plaatsen. Nou, dat soort dingen, voor mij kleine dingetjes. Ik heb van alles gezien waarvan ik dacht: hoe kan dat?

De heer **Sloutweg**:

Ik wil nu de stap maken naar het departement en de Tweede Kamer. U zei daar in de richting van collega Van Brenk ook al wat over. Hoe vaak bent u in die periode van vier jaar eigenlijk bij het departement op bezoek geweest?

De heer **Kesselring**:

Bij het departement ben ik formeel nooit geweest.

De heer **Sloutweg**:

Nooit geweest. Ook nooit gevraagd om te komen?

De heer **Kesselring**:

Nee, behalve dat er een keer een gesprek is geweest met meneer Dronkers, omdat wij toen meldden: «wij zien... en we zouden graag eens een keer...» Nou, dat is de enige keer. Dat is verder ook een informeel gesprek.

De heer **Sloutweg**:

Waren er sowieso contacten vanuit de beleidsafdeling bij het ministerie met het CBR, voor zover u weet?

De heer **Kesselring**:

Ja, die waren er. De directiesecretaris was de link met het ministerie. Wat ik wel kwijt wil, voor mezelf, is dat ik wel zelf naar de AO's ging als bezoeker...

De heer **Sloutweg**:

Dat is dus de Kamer.

De heer **Kesselring**:

... om te kijken: wat gebeurt er dan? Dan dacht ik ook weleens: nou, je mag je huiswerk wel wat beter gaan doen. Wij doen het niet goed; het CBR doet het niet goed. Laat ik daar helder in zijn. Het gaat fout. Maar ik heb er ook weleens gezeten dat de Minister met de Kamerleden sprak en dat ik dacht: jullie hebben het allebei over iets anders. Als je dan niet weet wat nou de echte processen zijn... Ik vraag me ook af – het zal ongetwijfeld zo zijn, maar ik heb dat nooit meegekregen – of veel Kamerleden eens gingen kijken: hoe gaat dat nou? Hoe loopt dat proces nou? En nogmaals, ik heb er gewoon bij gezeten en dat ik bijna opstond, dat ik dacht: jullie kunnen wel debatteren en doen, maar als je allebei over iets anders praat, en niet weet waar de ander het over heeft, en elkaar ook niet corrigeert daarin, dat ik dacht «nou dat is grappig», dan kom je daar nooit van je leven uit, in mijn beleving.

De heer **Sloutweg**:



Hoe vaak heeft u in uw periode als voorzitter van de ondernemingsraad Kamerleden op bezoek gehad?

De heer **Kesselring**:

Ik? Nooit. Nee, of ja, ik moet heel goed graven, maar volgens mij niet, nee. Ik ben op bezoek geweest, zelf, bij een AO. Dan kon je van boven naar beneden kijken, in zo'n klein, petit comité, dat het alleen maar daarover ging, dus niet – ik weet niet hoe het allemaal heet – zo'n plenair debat. Zoiets als dit. Ik vond het heel verbijsterend, verwonderlijk zelfs, dat ik dacht: er grijpt ook niemand in! Ja, dan kan je uren praten, maar dan weet je: daar kom je nooit uit.

De heer **Slotweg**:

Nee, dat ging dan inderdaad langs elkaar heen, zal ik maar zeggen.

De heer **Kesselring**:

Ja. Als ik bijvoorbeeld een advies zou geven, zou ik zeggen: Kamerleden, ga nou eens kijken daar. Zo'n AO: ik wist natuurlijk ook niet hoe dat allemaal werkte. Ik ben ook bij klantenservice gaan zitten kijken en luisteren: hoe gaat dat? Nou, dat is ook grappig, want die mensen... Dat had niemand verwacht blijkbaar, dat het druk zou worden. Ja, dan hangen mensen tien, twintig minuten, misschien wel een uur, in de wacht. Ja, die zijn niet vrolijk als ze dan eindelijk iemand van het CBR aan de lijn krijgen. Nou, ik heb heel veel respect voor de klantenservice, maar ik heb überhaupt respect voor elke medewerker van het CBR, want die worden ermee belast.

De heer **Slotweg**:

We stappen nu even over naar de richting van de Kamer. Het is ook niet zo geweest dat bijvoorbeeld de directie van het CBR om dingen te komen toelichten zei: meneer Kesselring, we gaan nu eens een overleg hebben met een aantal Kamerleden, zou jij ook eens mee willen? Dat is ook niet gebeurd?

De heer **Kesselring**:

Nee. Op een gegeven moment hebben we wel... Het CBR kent een tweekoppige besturing. Er zijn twee directeuren die gelijkwaardig zijn. Er is een algemeen directeur en tegenwoordig een directeur bedrijfsvoering. Maar de vorige ging weg. De toen zittende directie wilde niet meer verder. Toen kwam er een soort vacuüm. Het duurde in mijn optiek erg lang voordat ook de Minister ging roepen: ja, maar er zijn daar grote problemen. Dat moet iemand die net aangetreden is, gaan oplossen. Dat is ondoenlijk. Hij dacht vrolijk: ik ga eens kijken hoe dat gaat. Nou ja, en dan gebeuren er allerlei dingen. Ja, dan denk ik, ja, hoever... Hetzelfde geldt voor de raad van toezicht. Bij de raad van toezicht gingen ook twee man eruit en het duurde heel lang voordat er twee nieuwe in kwamen. Wij vonden dat maar verwonderlijk in een tijd als dit. Daarom hebben we ook de Minister daarop aangeschreven van «help». Kijk, laten we wel zijn, zonder mensen aan te wijzen, maar soms... Wij hebben gevraagd: er is crisismanagement nodig, dus je moet een crisismanager hebben. En niet, laten we zeggen, «we gaan vooruit kijken naar de toekomst, we gaan innoveren», wat wellicht de opdracht had kunnen zijn. Dat matcht niet. Dus dan gaat er iets mis.

De heer **Slotweg**:

Ik probeer het even kort te samenvatten. U merkte dat u met het verhaal van de werkvloer eigenlijk niet kon aankomen bij een raad van directie, waarvan het in ieder geval heel moeilijk was wanneer ze er waren, en ook niet bij de raad van toezicht. Ze luisterden naar u, maar u voelde u niet gehoord. Klopt dat?

De heer **Kesselring**:

Ja, nou, ja, «niet gehoord»... In ieder geval zag ik geen verander... Ik zag geen echte verbetering. Het ging als een... «Ja, nee, het gaat goed, en dan gaat het beter». Maar «dan» kwam en dan ging het niet beter.

De heer **Slootweg**:

Van het punt van de Kamer zei u «ik ging wel naar AO's toe en ik merkte een discussie», maar u had daarbij de neiging, bij wijze van spreken, om aan een beetje kennisoverdracht te doen?

De heer **Kesselring**:

Af en toe wel, ja.

De heer **Slootweg**:

Op een zeker moment is het CBR onder verscherpt toezicht gesteld. Wat deed dat bij de medewerkers op de werkvloer?

De heer **Kesselring**:

Toen werd die kramp nog zwaarder, want dan krijg je natuurlijk dat elke keer allerlei stukken opgeleverd moeten worden aan wie dan ook binnen de Tweede Kamer. Dat gaat ten koste van de processen. Ja, dan moet iedereen daar weer... Hele weekenden wordt er dan doorgewerkt en gedaan. Ja, nou, ja, dat verstoort meer dan dat je zegt dat er constructief gewerkt kon worden aan verbetering, want je moet elke keer vertellen wat je aan het doen bent. Ja, nou, ja, zo, denk ik.

De heer **Slootweg**:

Ook de oplopende achterstand bij de medische beoordelingen heeft er niet toe geleid dat het contact met de Tweede Kamer of het departement intenser werd vanuit u? Er werd niet meer naar u gezocht, niet meer aan u gevraagd?

De heer **Kesselring**:

Naar mij is nooit gezocht, bij wijze van spreken, vanuit die hoek. Hooguit door journalisten, maar niet door Kamerleden. Ik heb geen Kamerlid gesproken, ook niet de mensen rondom een Minister.

De heer **Slootweg**:

Meneer Kesselring, dank u wel voor uw antwoorden.

De heer **Kesselring**:

Graag gedaan.

De **voorzitter**:

Dan kijk ik naar mijn collega Maarten Groothuizen voor het woord.

De heer **Groothuizen**:

Dank u wel, voorzitter. Meneer Kesselring, ik wil even met u naar het AO waar u bij zat. U zat u daar een beetje te verbijten. U zegt: mensen praatten langs elkaar heen. Ik begrijp dat dat de Minister en de Kamerleden waren. Aan wie lag dat, of lag het misschien aan allebei dat ze het niet helemaal scherp hadden?

De heer **Kesselring**:

Nou ja, kijk, als ik de een niet hoor zeggen tegen de ander: ja, maar volgens mij zitten we langs elkaar heen te praten, want ik bedoel dit en u bedoelt dat... Ja, dan denk ik: daar kom je niet uit. Dus beiden zaten...

De heer **Groothuizen**:

Dat begrijp ik, maar mijn vraag is: wie van beide partijen in zo'n AO, dus een gesprek tussen de Minister en de Kamerleden, had zijn feitenkennis niet op orde? Waren dat de Kamerleden of was het de Minister of waren dat allebei?

De heer **Kesselring**:

Ja, ik wil niet zeggen dat ze... Ja, weet ik niet, want het ging allebei over verschillende... Nogmaals, als de een het over de medisch adviseur heeft en de ander het over een specialist heeft, en je denkt dat dat hetzelfde is, dan heb je... Als ik daar zo zit en ik weet heel goed wat, en ik zou niet tegen u zeggen van: ja, maar een specialist is heel wat anders dan de medisch adviseur...

De heer **Groothuizen**:

Kunt u dit voorbeeld even toelichten voor ons, dat het ook helder is? Want u zegt: dit was blijkbaar een van de dingen die misgaan.

De heer **Kesselring**:

Nou ja, een medisch adviseur is intern van het CBR, dus daar heeft het CBR grip op. Dat is een BIG-geregistreerd iemand. Die werkt bij het CBR. En een externe zegt het al: die is extern. Dat is een psycholoog of een oogarts of noem ze maar op wat er allemaal is. Daar moet je dan naar toe vanuit wetgeving. Daar heeft het CBR geen grip op.

De heer **Groothuizen**:

In dat AO liep dat als het ware door elkaar, waardoor er verschillende en onjuiste dingen werden gezegd over de mate van controle door het CBR?

De heer **Kesselring**:

Ja.

De heer **Groothuizen**:

Helder. Dat snap ik. U bent een aantal jaren voorzitter van de ondernemingsraad geweest. Dan heb je volgens mij een goed inzicht in wat er leeft onder medewerkers. Nou hebben we vorige week iemand gesproken van het CNV. Ik weet niet of u dat heeft meegekregen, maar die hebben een enquête gehouden onder werknemers van een groot aantal uitvoeringsorganisaties. Die zeggen een aantal dingen, maar twee dingen vallen op, namelijk dat heel veel mensen zeggen: wij kaarten regelmatig wat aan, maar die signalen komen volgens ons helemaal niet terecht waar ze terecht moeten komen, en we voelen ons niet echt vrij om dit zeggen. Is dat iets wat u als oud-voorzitter wel of niet of deels herkent?

De heer **Kesselring**:

Ja, ik blijf het herhalen: het is een soort machtsvacuüm waarin mensen terechtkomen, dat ze niet meer weten «doe ik er nou wel goed aan om te zeggen dat het niet goed gaat of niet?» Dus dat. Ik durf niet te zeggen... Ik weet niet hoe de medewerkers er nu in staan. Kijk – dat speelde natuurlijk destijds ook mee – als je al heel lang hoort dat je gaat reorganiseren, dan ben je dat een keer zat en wil je weleens graag weten: wanneer gaan we nou reorganiseren?

De heer **Groothuizen**:

Ik probeer dat machtsvacuüm iets meer uit te werken. Hoe moet ik dat dan zien, dat je op een gegeven moment het signaal niet meer doorgeeft? Hoe werkt dat dan? Je loopt als medewerker tegen een probleem aan. Je denkt: eigenlijk zouden we daar iets mee moeten. En dan? «Machtsvacuüm», zegt u.

De heer **Kesselring**:

Nou ja, als je maar vaak genoeg iets zegt, dan zou je zeggen: dan gaat het wel anders. Maar als je op een gegeven moment denkt «ja, maar het verandert niet», dan stop je met dat zeggen.

De heer **Groothuizen**:  
Het is eigenlijk meer teleurstelling.

De heer **Kesselring**:  
Teleurstelling, frustratie, whatever.

De heer **Groothuizen**:  
En dat herkent u wel?

De heer **Kesselring**:  
Dat herken ik wel, ja.

De heer **Groothuizen**:  
En niet zozeer daarmee – ik wil u geen woorden in de mond leggen – maar dat mensen bang zijn om een signaal naar boven te sturen?

De heer **Kesselring**:  
Nee, niet echt bang, nee, nee. Nee, want ik zou niet weten... Kijk, laat ik heel eerlijk daarin zijn. Natuurlijk heb ik weleens mensen gehad die zeiden: ik ben bang. Als ik dan vraag «Waarvoor ben je dan bang? Geef nou eens aan waarvoor je bang bent»... Ik heb nooit het antwoord gekregen. Het is niet zo dat ze met hele drommen tegelijk binnenkwamen, maar ik kan mij voorstellen... En laten we wel zijn, je moet ook niet vergeten: sommigen functioneren misschien niet goed. Die heb je ook. Dus dan moet je daar heel goed naar zoeken: kom je nou bij mij omdat je niet goed functioneert en te horen hebt gekregen dat je wellicht de organisatie moet... Maar ik heb nog nooit iemand gesproken, bij wijze van spreken, die ontslagen is omdat hij te veel zei. Tenzij het onzin was.

De heer **Groothuizen**:  
Even terug naar die frustratie. U zegt: dat herken ik wel. Dat zijn dan mensen die in de praktijk werken. Die lopen tegen problemen aan, kaarten dat aan en daar wordt dan niet of niet voldoende op gerespondeerd. Heeft u enig idee waar die signalen blijven hangen en hoe het komt het daar dan onvoldoende op gerespondeerd wordt?

De heer **Kesselring**:  
Nee, dat niet, want ik gaf net al aan... Ik denk, maar dat is bij heel veel bedrijven, denk ik ook: er wordt heel slecht geluisterd naar de medewerker. Als je iets wil veranderen, kun je beter beginnen bij de medewerker en het niet bovenin bedenken. Zoals het ministerie: «We gaan dit doen of dat doen. Uitvoeringsorganisaties: doe maar.» Nee, je zult veel gegronder moeten kijken: kan dat? Dan moet je gewoon beginnen, denk ik – maar goed, ik ben misschien te veel voor de medewerker – met de medewerker. Neem die goed mee.

De heer **Groothuizen**:  
Voor dat perspectief hebben we u uitgenodigd, dus het is op zich heel goed dat u vanuit dat perspectief spreekt. Hoe verklaart u dat er zo slecht wordt geluisterd?

De heer **Kesselring**:  
Dat moet u aan de managers vragen, want dat weet ik niet. Want ja, ik constateer slechts. Ik meld slechts.

De heer **Groothuizen**:

Maar u bent vijf, zes jaar voorzitter van de ondernemingsraad. U spreekt ook met het management. Dan kan ik me voorstellen dat je op een gegeven moment ook voor jezelf een analyse maakt hoe dat komt.

**De heer Kesselring:**

Nou ja, laat ik het zo stellen: natuurlijk maak ik wel die analyse. Je zoekt naar wat... En dan bespreek je dat ook met de directie. En die zeggen dan: ja. En dan gebeurt er ook af en toe... Maar het is vaak niet... Nou, laat ik niet zeggen «vaak», maar het gebeurt dat het dan toch doorgaat. Dan heeft de directie misschien wel wat gedaan of de managers of whatever.

**De heer Groothuizen:**

Maar?

**De heer Kesselring:**

Ja, maar het veranderde niet. En nogmaals, ik denk ook dat het in dit geval, specifiek bij het CBR... En nogmaals, ik denk dat het CBR heel veel fouten maakt en heel veel kan verbeteren. Ik bedoel: het is een al 100 jaar bestaande organisatie en eigenlijk doen ze nog steeds hetzelfde. Maar goed, dat ligt ook aan wetgeving.

**De heer Groothuizen:**

Maar juist als u zegt: ze doen al 100 jaar hetzelfde... Ik bedoel: dat is in zekere zin overzichtelijk. Dan blijft een interessante vraag: hoe komt het dat het, als er signalen worden aangekaart, uiteindelijk niet verandert in de praktijk? Ik ben benieuwd naar uw analyse.

**De heer Kesselring:**

Het heeft mij ook verbaasd dat het gewoon niet... Kijk. Nou ja, het heeft mij ook verbaasd dat dat gewoon... Dan bespreek je dat ook met de directie, met managers, en die gaan het dan onderzoeken en dan gingen er ook dingen weer goed. Ja, het gaat weer goed. Nou ja, dan sluipt dat weer terug. En dan ga je weer. Dus het gaat wel steeds beter. Het is te hopen nu, dat nu... – laten we even kijken naar het weerbarstige systeem dat ze hebben moeten bouwen – dat dat nu... Ja, dat weet ik niet. Het zag er eind vorig jaar... Toen ging het ook langzaam beter. Maar ik denk ook dat het nu komt omdat er nu een wat duidelijker structuur binnen het CBR is aangebracht door de huidige directie en dat er misschien nu wel wat meer geluisterd wordt naar de werkvloer. Dat weet ik niet. Dat zult u daar moeten vragen nu. Dat weet ik niet.

Maar mijn analyse zou zijn... Ik heb hem nooit echt gemaakt. Ik signaleer slechts en ik constateer slechts en ik geef een advies, of de ondernemingsraad geeft een advies. Ja, en je legt het naast je neer of niet.

**De heer Groothuizen:**

Wat zegt dit over het lerend vermogen van het CBR?

**De heer Kesselring:**

Nou, dat gaat... Die woorden kunt u voor mijn rekening nemen: die gaat traag. Die gaat traag. Men wil wel, maar ja. Dat komt misschien door wetgeving. Want er zijn heel veel dingen die je best anders zou kunnen doen. Ik zit dan bij... Dat is wat makkelijker, dicht bij mijn functie als praktijkbegeleider CCV, dus ik train en coach examinatoren voor beroeps-examens. Voor ons was het natuurlijk heel bijzonder dat iemand die voor een camper komt, voor zijn CE1 heet dat dan, hetzelfde moet doen als een beroepschauffeur. Daar zou de overheid toch eens naar moeten kijken, denk ik, want die moet alles kennen en kunnen wat een beroepschauffeur ook... Nou, ik geef het je te doen, hoor. Ik vind het nog knap hoor, dat die mensen dat zo doen. Zo kunnen we heel veel dingen opnoemen, denk ik.

De heer **Groothuizen**:  
Dat is een wettelijke eis?

De heer **Kesselring**:  
Bij wet geregeld, ja. Die kennis en kunde: zo staat het in de wet.

De heer **Groothuizen**:  
Dit is dan een voorbeeld wat u betreft waar wet- en regelgeving in de praktijk onredelijk uitvalt?

De heer **Kesselring**:  
Ja.

De heer **Groothuizen**:  
Is dat signaal ook naar boven doorgegeven?

De heer **Kesselring**:  
Ja, maar dan zul je toch iemand moeten hebben die dat op het ministerie wel of niet gaat veranderen.

De heer **Groothuizen**:  
Heeft u nog een ander voorbeeld van zo'n knelpunt in wet- en regelgeving?

De heer **Kesselring**:  
Nou ja, het is vooral gerelateerd aan de vrachtwagen, want daar heb ik de meeste kennis van. Een aantal jaren geleden heeft de gerobotiseerde automatische versnellingsbak zijn intrede gedaan in het vrachtwagengebieden. Dat is gewoon een schakelbak, maar er zit een computertje bovenop die het gewoon doet. Als je ernaast rijdt, hoor je het niet. Of ga er maar mee rijden: dan hoor je niet, merk je niet eens, als je het slim doet. Dan merkt niemand dat het een automaat is. Iedereen zag: dat gaat nu gebeuren met de vrachtwagen. Nou, het is in het algemeen een verschrikkelijk goed systeem. Maar dan kom je in het gedrang met wetgeving die zegt: je moet een automaatstempeltje hebben. Daar hebben we het volgende op bedacht. Ik noem dat «flipperen»: dan moest je met een knopje laten zien, tien minuten lang, dat je dat kunt bedienen. De experts zeggen: klinkklare onzin, dat is echt klinkklare onzin. Maar we moeten het doen vanwege wetgeving.

De heer **Groothuizen**:  
Oké, helder. En ook dat signaal is wel doorgegeven vanuit...

De heer **Kesselring**:  
Ja, niet alleen de ondernemingsraad. Als je goed kijkt naar het CCV, dan is dat de blauwdruk geworden ooit voor het CBR.

De heer **Groothuizen**:  
Heeft u misschien ook nog een voorbeeld meer in de medische hoek? Want we zijn als commissie natuurlijk heel erg op zoek naar de menselijke maat. Je ziet vaak mensen die toch al een opeenstapeling van problemen hebben, in de problemen komen. Misschien heeft u uit eigen ervaring ook nog een voorbeeld?

De heer **Kesselring**:  
Nogmaals, om niet te veel op de stoel van een medicus te gaan zitten, want dat ben ik niet, maar ik kan me ook voorstellen, als je kijkt naar laten we zeggen ADHD... Vroeger had je alleen een druk kind en een niet-druk kind, maar tegenwoordig heb je heel veel soorten drukke kinderen. Dan wordt er gelijk een stempeltje geplaatst. Dan moet je naar de psycholoog

en een rijtest. En dan blijkt achteraf, als ik het goed heb... Nogmaals, vraag het zo dadelijk aan een ander die daar meer verstand van heeft. Maar als ik dan hoor «dat komt maar bij zoveel procent voor», waarom sturen we die mensen dan allemaal naar die rijtest en allemaal naar die...? Dat kan de examinator wel zien dan, bij wijze van, denk ik.

De heer **Groothuizen**:

Maar daar ontkom je qua regelgeving eigenlijk niet aan?

De heer **Kesselring**:

Nee. Dat heb ik weleens begrepen.

De heer **Groothuizen**:

Dan hou je eigenlijk onvoldoende rekening met de persoon die voor je zit?

De heer **Kesselring**:

Ja, want uiteindelijk, nogmaals, blijkt dan dat van die aantallen maar een heel klein percentage inderdaad niet mag rijden.

De heer **Groothuizen**:

Oké, helder. Dank u wel, meneer Kesselring. Ik geef het woord terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**:

Dank. Dan brandt er bij mij nog één vraag, want we hebben het als we praten over wetgeving of beleid vaak over een driehoek, de driehoek tussen beleid, uitvoering en de Tweede Kamer bijvoorbeeld. Wat ik hier hoor, is dat het eigenlijk een tweepotige driehoek is waarbij uitvoering en beleid – misschien ook nog met een puntje ter verbetering – met elkaar praten, en de Tweede Kamer en het beleid met elkaar praten, maar de Tweede Kamer en de uitvoering dat niet doen. Wij zijn nu op zoek naar hoe we die combinatie wel kunnen maken. Hoe kunnen we als Kamer nou, zonder dat er paniek of ruzie of gedoe is, op een normale manier met een uitvoeringsorganisatie praten? Wat is daarop uw idee?

De heer **Kesselring**:

Ja, wat mijn idee daarop zou zijn... Nou ja, om te beginnen zou ik zeggen: als Kamerlid die dat in zijn portefeuille heeft en daar interesse in heeft en de rest van de Kamerleden kan meenemen, ga eens kijken. Ook daar zou je, zeg maar, structureel een paar keer per jaar langs moeten. Dan zie je het ook ontstaan. En niet alleen als het om... Want dat hebben we zien gebeuren: als er dan wat is, dan klappt iedereen er overheen en staat het CBR in de krant, is iedereen in paniek et cetera, et cetera. De burger is daar de dupe van. Maar als je het aan ziet komen... Dat kan alleen maar als je erbij betrokken bent.

Ik wil misschien nog wel een stapje verdergaan. Ik heb getracht in mijn turbulente tijd bij het CBR: laten we nou goed zoeken naar het overleg, niet alleen met de directie als ondernemingsraad, los van je rondgangen die je doet als ondernemingsraad met de medewerker, maar wij hebben ook gezocht naar de contacten met de managers. Maar dat doet bijna elke ondernemingsraad. Maar waar ik heel erg voor pleit, en niet iedereen ging daarin mee, is van: ga nou eens in overleg, structureel overleg. De directie doet dat al met de ondernemingsraad, maar er is ook een raad van toezicht. Bij het overleg zat ook de raad van toezicht. Als dagelijks bestuur heb je ook contact met de raad van toezicht. Maar er zou veel meer structuur moeten zijn: waar willen we nou naar toe met de organisatie? Dat is één. Maar daarnaast komt dan de opdrachtgever, de politiek of de Minister. Ja, daar zou ook een stukje struct... Ik heb nauwelijks contact daarmee. Ik weet niet eens: wat is de opdracht die je als uitvoerder krijgt? Ik weet zelfs niet: wat is de opdracht van de directeur die hij meekrijgt?

Want het zijn allemaal cyclussen van vier jaar. Ik heb gezien: het is niet altijd de juiste man op de juiste plek voor hetgeen waar je op dat moment in zit.

**De voorzitter:**

Ik ben nog steeds op zoek naar het sluiten van die driehoek.

**De heer Kesselring:**

Ik zie het als een vierhoek...

**De voorzitter:**

Ik wil dit toch even afmaken.

**De heer Kesselring:**

O sorry, pardon.

**De voorzitter:**

Want de informatie... U zegt net zelf: de lijn naar boven toe. We hebben iemand van de Belastingdienst gesproken. Die had het over het vergroenen van de informatie: het steeds positiever maken naar boven toe. Dat is dus in de uitvoeringsorganisatie, maar het komt dan eigenlijk ook steeds groener in een beleidsorganisatie, die dan zegt: nou, kennelijk kan het dus wel. Maar ik ben op zoek naar die driehoek waarbij wij als Tweede Kamer de informatie die vanuit het ministerie komt, gewoon eens even rustig met wat mensen van de werkvloer kunnen bespreken. De discussie die eigenlijk gaat komen, is de beperking van ambtenaren die met een Kamerlid kunnen praten. Ik ben op zoek naar hoe die relatie opener en makkelijker kan.

**De heer Kesselring:**

Ik zei net al: ik heb heel veel moeite moeten doen om überhaupt bij de Minister aan te komen en dan bij meneer Dronkers; die zit hier vanmiddag, heb ik begrepen. Nou, dat vind ik vreemd. Het zou normaal moeten zijn dat je elkaar kunt aanspreken. Dat zou ook voor Kamerleden moeten zijn. Dat ze gewoon in een soort cyclus... Er is ook een gebruikersraad bij het CBR. Dus er zou ook een Kamerleden... Dat ze weten: wat is een...? Dan zie je misschien dingen gewoon met z'n allen beter aankomen en dan kun je beter acteren.

**De voorzitter:**

En is dat uw vierhoek?

**De heer Kesselring:**

Wat ik net al zei: dat heb ik gemist. Je hebt dus een organisatie, dat is dan de directie met z'n medezeggenschap. Daar moet dan, vind ik, de raad van toezicht... Bij het CBR gebeurde dat al. Ik weet niet of dat nog zo is, maar dat gebeurde dan al. Nou, dat overleg was ook best wel goed, maar daarna stopte het. Dus ik zou graag willen dat Kamerleden bij zo'n ondernemingsraad komen. In de regel, als het een goed functionerende ondernemingsraad is, weet die wat er speelt in zo'n organisatie. Dan krijg je het uit de eerste hand. Dan heb je het cirkeltje bijna rond. Er zou veel meer met elkaar en niet over elkaar gesproken moeten worden.

**De voorzitter:**

Mooi, mooie tekst. Heel veel dank voor uw uitgebreide beantwoording. Fijn dat u hier geweest bent. Wij gaan daar zeker gebruik van maken in het samenstellen van ons rapport en mogelijke aanbevelingen. Dank u wel, meneer Kesselring.

**De heer Kesselring:**



Dank u wel. Graag gedaan.

Sluiting 11.01 uur.

## **Geredigeerd woordelijk verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 2 november 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord worden:

- De heer Bredewoud
- Mevrouw Castricum

Aanvang: 11.30 uur

**De voorzitter:**

Goedemorgen. Aan de orde is de openbare hoorzitting van de heer Bredewoud en mevrouw Castricum. Namens de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties heet ik u van harte welkom. Ik ben André Bosman, voorzitter van de commissie. Naast mij ziet u Corrie van Brenk en Evert Jan Slootweg, die zo meteen het gesprek met u starten. Tot slot zal de heer Maarten Groothuizen de vervolgvragen stellen. Naast u ziet u nog twee collega's, Nevin Özütok en de heer Cem Laçin, die toehoren. Waar zijn wij mee bezig als commissie? Welke opdracht hebben wij meegekregen? Wij zijn op zoek naar de menselijke maat. Waar gaat het soms mis in de uitvoering in relatie tot de burger die aan de balie komt? We noemen het: de zoektocht van balie tot beleid. Heel veel gaat goed, maar soms gaan er ook dingen echt mis en dan zitten mensen echt tussen wal en schip. Wij zijn aan het zoeken naar waardoor dat nou komt. Zijn er in den brede factoren aan te wijzen die kunnen leiden tot zo'n situatie waarin mensen tussen wal en schip vallen? Wij praten met heel veel mensen. Natuurlijk praten we met de uitvoeringsorganisaties – daarom bent u ook hier – maar we praten ook met wetenschappers, met vakbonden, met consumentenorganisaties, met de Kamer en met de ministeries om een zo breed mogelijk beeld te krijgen en ervoor te zorgen dat we de hele keten, van balie tot beleid, beoordelen. Op die manier proberen we zo veel mogelijk informatie te verzamelen, zodat we een goed rapport kunnen schrijven en mogelijk aanbevelingen voor de toekomst kunnen doen om ervoor te zorgen dat we er beter op ingericht zijn, zowel vanuit de Kamer als vanuit het ministerie als zeker ook vanuit de uitvoeringsorganisaties.

Voordat ik begin met de vraagstelling, vraag ik u om zich kort voor te stellen. Mevrouw Castricum, mag ik met u beginnen?

**Mevrouw Castricum:**

Ja hoor. Dank u wel voor de uitnodiging. Mijn naam is Ingrid Castricum. Ik ben sinds 1 januari dit jaar de divisie manager van de Divisie Rijgeschiktheid. Ik hecht eraan te benoemen dat ik geen onderdeel heb uitgemaakt van de jaren tot 2020, in ieder geval niet bij het CBR in deze functie. De Divisie Rijgeschiktheid is de divisie die verantwoordelijk is voor de medische beoordeling. Naast de medische beoordeling vallen daaronder ook processen van mededelingen, naar aanleiding van mededelingen van de politie over alcohol- en drugsgebruik in het verkeer, gedragsproblemen en de processen van bezwaar en beroep.

**De voorzitter:**

Dank u wel. Meneer Bredewoud, mag ik u hetzelfde vragen?

**De heer Bredewoud:**

Ja. Mijn naam is Ruud Bredewoud. Ik ben als arts verbonden aan het CBR. Ik ben in het verleden begonnen als medisch adviseur en ben nu doorgegroeid naar senior medisch adviseur. Nogmaals, ik ben dus geen keurend arts, als ik nog een keer duidelijk mag zijn. Dat zijn mensen die keuren en dat doe ik niet. Mijn functie bestaat voor een groot deel uit contacten naar buiten. Ik ben adviseur bij de Gezondheidsraad en het

Vervoersgeneeskundig Samenwerkingsverband. Daarnaast ben ik ook inhoudelijk goed op de hoogte, want om mijn artsentitel te houden doe ik minimaal één dag in de week aanvragen van klanten die een verklaring van geschiktheid wensen.

De **voorzitter**:

Heel goed. Ik wil graag beginnen met het gesprek. De heer Evert Jan Slootweg begint daarmee.

De heer **Slootweg**:

Mijn eerste vraag richt ik aan de heer Bredewoud. Ik begrijp dat als het gaat over rijbewijzen, er heel veel ... Dat komt eigenlijk nooit bij Rijgeschiktheid, omdat dat pas nodig is op het moment dat er een gezondheidsverklaring nodig is. Om welk percentage van het totaal van werkzaamheden gaat het dan eigenlijk zo'n beetje?

De heer **Bredewoud**:

Ik begrijp uw vraag niet helemaal.

De heer **Slootweg**:

Het aantal rijbewijzen dat moet worden afgegeven. Daarvan is niet bij iedereen een gezondheidsverklaring ...

De heer **Bredewoud**:

Nee, dat klopt. Er zijn 10 miljoen rijbewijzen in Nederland. Er worden er per jaar dus 1 miljoen afgegeven, even snel gezegd. Dan komen er ongeveer 600.000 met een gezondheidsverklaring.

De heer **Slootweg**:

Dus toch nog zo'n 600.000 met een gezondheidsverklaring op 1 miljoen.

De heer **Bredewoud**:

Ja. Daar zijn wel een hele hoop heel gezonde examenkandidaten bij, maar ook dan is het de plicht om voordat je je rijbewijs gaat halen, een vragenlijst in te vullen of je niet aan aandoeningen of ziektes leidt die van invloed kunnen zijn op veilig en verantwoord rijden.

De heer **Slootweg**:

Bij die gezondheidsverklaring die moet worden afgegeven, is een medisch adviseur betrokken, maar dan is er ook nog een externe arts of een externe deskundige. Hoe werkt dat precies in de praktijk?

De heer **Bredewoud**:

Bij het CBR werken medische adviseurs en daarnaast medisch assistenten, die de besluiten nemen. Om die te kunnen nemen, moeten wij van informatie worden voorzien. Iemand heeft een vraag met «ja» beantwoord, maar dan wil je de aard en de ernst van de aandoening weten waarover hij de vraag met «ja» heeft beantwoord. Sommige vragen zijn heel precies, zoals: heeft u ADHD? Nou, die is niet zo moeilijk, maar bij een interne aandoening of iets psychiatrisch wordt het al wat breder. Dan moet een arts, een keurende arts die voor ons die informatie opschrijft, dat aanleveren. Daarnaast is er de optie om, wanneer dat onvoldoende is of omdat het ziektebeeld dat voorschrijft, daarna nog door het CBR naar een specialist te worden gestuurd.

De heer **Slootweg**:

Hoe zit het precies met de termijnen die daaraan gesteld zijn? Verschillen die voor de externe arts en de medisch adviseur bij het CBR?

De heer **Bredewoud**:

Wij, het CBR, hebben de wettelijke termijn om binnen vier weken nadat we iets hebben ontvangen, zoals de gezondheidsverklaring of een of ander rapport, daarop te reageren. De keurende arts wordt in eerste instantie door de burger zelf uitgezocht, dus het is tussen hen twee wanneer dat wordt ingestuurd. Daar kunnen wij ook geen invloed op uitoefenen. Verwijzen wij iemand, dan is het wel de plicht van de specialist om binnen acht weken zijn rapport in te leveren. Dat hebben we ook opgenomen in ons register.

De heer **Slootweg**:

Gaat dat meestal goed?

De heer **Bredewoud**:

Die acht weken bij de specialist gaan meestal wel goed. Zoals u weet is het met onze vier weken wat slechter gegaan.

De heer **Slootweg**:

Oké, goed. In dat proces gaat het heel vaak om maatwerk. In het voorgaande gesprek kwam ter sprake dat er ondertussen wel heel veel drukke jongeren met ADHD zijn, terwijl het eigenlijk bij maar een heel klein percentage om de rijgeschiktheid gaat. Is er eigenlijk voldoende maatwerk mogelijk in uw werk?

De heer **Bredewoud**:

In het algemeen wel, vind ik. Ik kan al wat langer meepraten. Als ik kijk hoe ontzettend veel besluiten er sec op de diagnose werden genomen toen ik begon ... Je had het en dan mocht je niet rijden, of je had het niet en dan mocht het wel. Daarin is in de loop der jaren een heleboel grijs gebied gecreëerd. Voor heel veel ziektebeelden is de mogelijkheid van het afleggen van een rijtest erbij gekomen. Dat wil niet zeggen dat we niet nog kunnen verbeteren. Ik moet zelf zeggen dat ons Nederlandse systeem, waarin we het hoogste adviescollege van de Nederlandse regering, de Gezondheidsraad, gebruiken om te adviseren in dat spanningsveld tussen eigen behoefte aan mobiliteit en veiligheid in de samenleving ... Want dat is best ingewikkeld. Als u in de kranten van de afgelopen jaren kijkt, zult u van beide krantenkoppen vinden. In de ene zal staan «Het CBR heeft me afgekeurd; ik word er ziek van», terwijl er nog niet zo lang geleden na een ongeluk heel veel vette koppen waren van «Waarom laat het CBR mensen met epilepsie toe tot het verkeer?» Dat is een ingewikkeld spanningsveld. Ik denk dat wij daar in Nederland best een goed systeem voor hebben en dat we dat in de loop der jaren ook steeds fijner maken.

De heer **Slootweg**:

Als je ongeveer 1 miljoen rijbewijzen per jaar hebt waarvan 600.000 met een gezondheidsverklaring, komt dat op mij over als best wel veel. Denkt u in uw werk weleens «nou, dat had misschien ook wel iets minder kunnen zijn, waardoor wij onze werkload wat makkelijker aankunnen»?

De heer **Bredewoud**:

Nee, want ik vind dat voor alles een goede reden is. Er zit een aantal Europese verplichtingen aan. Dat je voor je rijexamen een vragenlijst moet invullen is ook een Europese verplichting, net zoals dat vrachtwagen- en buschauffeurs om de vijf jaar een gezondheidsverklaring moeten invullen. Dat vind ik veel, maar dat vindt Europa niet. Daar kunnen we ook niet veel aan veranderen, behalve het elke keer in Brussel aankaarten. Daarnaast ben ik overtuigd van het nut van een screening vanaf een bepaalde leeftijd – hier is dat 75 jaar, het kan ook 70 zijn – op een aantal aandoeningen die sluipenderwijs optreden, zoals achteruitgang van ogen en achteruitgang van cognitieve functies, wat nog niet meteen dementie is maar wel achteruitgang, en achteruitgang van fysieke

vaardigheden. Daarbij moet in overweging worden genomen dat het vaak een optelsom wordt. Als je nog net genoeg ziet, maar ook al wat moeilijker reageert en aandacht houdt en al wat strammer bent, dan telt het zich op en dan is de som der delen minder.

De heer **Sloutweg**:

Mevrouw Castricum, we hadden het er net al over. Ook meneer Bredewoud geeft aan dat er best veel maatwerk mogelijk is. U stuurt een divisie aan. Hoe kijkt u aan tegen maatwerk versus rechtsgelijkheid?

Mevrouw **Castricum**:

Ik denk dat u daar precies het spanningsveld benoemt, want dat is natuurlijk precies waar het over gaat. Beleid en wetgeving zijn eigenlijk altijd gericht op populatieniveau, maar als we het over maatwerk hebben, hebben we het over het individu, over de burger. Je wilt niet dat de ruimte om maatwerk te verlenen resulteert in een situatie waarin de individuele risicoperceptie of risicobereidheid van de individuele behandelaar bepaalt wat de uitkomst is. Dat zou ik zeer onwenselijk vinden. Daarbij is het goed dat we ons realiseren dat wat wij doen en de manier waarop onze deskundigen gezondheidsverklaringen beoordelen, gebeurt met een enorme praktische deskundigheid, maar ook met een enorm verantwoordelijkheidsgevoel voor de verkeersveiligheid. Dat is natuurlijk waar het om gaat. Als we kijken naar de situaties waarover we soms in de kranten lezen, kan iedereen begrijpen dat dat hele schrijnende gevallen zijn. Dat vind ik ook; dat raakt mij ook als mens. Maar het is een hele andere vraag of je vindt dat dat moet leiden tot een ruimte waarbij we risico's gaan introduceren die ook andere burgers en verkeersdeelnemers raken. Ik denk dat daar precies het spanningsveld zit. Ik ben wel voor meer ruimte in sommige gevallen. Ik vind dat je moet vaststellen en moet erkennen dat soms individuele burgers misschien weleens slachtoffer van het systeem kunnen zijn. Dan valt of staat het wat mij betreft met de manier waarop je het proces inricht om in zo'n geval tot een heel weloverwogen, gezamenlijk gedragen conclusie te komen.

De heer **Sloutweg**:

Kunt u dat een beetje praktisch maken? Waar zou zo'n conclusie op uit kunnen komen?

Mevrouw **Castricum**:

Zo'n conclusie kan er bijvoorbeeld misschien op uitkomen... Maar dan moet ik eigenlijk naar de deskundigen kijken en dus ook naar mijn collega. Het voorbeeld van ADHD werd net al even genoemd. Met mijn beperkte inzichten op medisch gebied denk ik dat dat een aandoening is waar een heel scala aan variatie in zit. Ik denk wel degelijk dat er ook veel gevallen zijn waarin het systeem dat wij nu hebben, misschien als disproportioneel ervaren wordt voor die gevallen die deze aandoening eigenlijk maar in lichte mate hebben of ooit een diagnose hebben gekregen die nooit is herzien, maar waaruit in de dagelijkse praktijk weinig of geen beperkingen voortvloeien. Ik kan me voorstellen dat je dat eens nader wilt verkennen. Ik zeg niet dat je er anders mee moet omgaan, maar ik kan me wel voorstellen dat dat dingen zijn waarvan je zegt: er zit nog ruimte om daar heel goed afgewogen naar te kijken.

De heer **Sloutweg**:

U zit er nu goed een halfjaar. Dit valt u dan op. Brengt u zo'n signaal ... Is dat onderdeel van de discussie op de werkvloer?

Mevrouw **Castricum**:

Ja, dat is zeker onderdeel van de discussie. Zoals u wellicht weet zitten we in een bijzonder dynamische periode. Ik hecht er ook wel aan om te

zeggen dat we de afgelopen maanden bijzonder grote stappen hebben gezet in de verbetering. De dienstverlening aan onze burgers is echt sterk verbeterd. Op dit moment krijgt 93% van de burgers ofwel direct ofwel binnen de termijn van twee tot vier weken een reactie van ons. Dat neemt niet weg dat die 7% op de enorme aantallen waarover we spreken, nog steeds heel veel burgers zijn. We hebben dus nog heel veel werk te doen, maar wij zijn beslist uit de probleemzone vanuit het perspectief van de burger. Dat durf ik wel te zeggen. Daar kom je uit door inderdaad heel intensief met elkaar samen te werken en heel intensief te kijken waar knelpunten en verbetermogelijkheden zitten, niet alleen voor de dag van vandaag, maar ook voor de periode die komt. Mijn collega noemde net het getal van 600.000, maar we weten dat we volgend jaar richting de 800.000 gaan. Dat getal groeit dus. Dat betekent dat wij ons daarop moeten voorbereiden en inrichten, en dat doen we ook.

De heer **Slootweg**:

We komen nu bij het punt waar ook de wet een beetje knelt. De heer Bredewoud gaf al aan dat heel veel zaken met Europees recht en Europese afspraken te maken hebben, maar ik begrijp dat er ook Nederlandse regelgeving is die knelt. Kunt u misschien wat specifieke voorbeelden van specifieke doelgroepen noemen, naast de groep met ADHD?

Mevrouw **Castricum**:

Ik weet dat de belangenvereniging van de groep mensen met een diagnose autisme ook van mening is dat het stelsel disproportioneel is. Ik acht mijzelf niet deskundig genoeg om daar een uitspraak over te doen, maar ik weet dus dat dat ook een grote groep is waarin dit zo wordt ervaren.

De heer **Slootweg**:

Zijn dat ook zaken die u weer met de directie bespreekt, dat het misschien fijn zou zijn als het wettelijk kader kan worden aangepast voor de groep met ADHD of de groep met autisme? Doen jullie daar dan ook wat mee?

Mevrouw **Castricum**:

Dat is specifiek de deskundigheid van mijn collega, dus hij kan daar beter antwoord op geven.

De heer **Slootweg**:

Dan gaan we naadloos over naar de heer Bredewoud. Herkent u de voorbeelden die mevrouw Castricum geeft een beetje?

De heer **Bredewoud**:

Jazeker. Die passen ook in de discussie van zonet dat het nog niet zo eenvoudig is; neem inderdaad de signalen vanuit de Nederlandse Vereniging voor Autisme. Daartegenover staat een groep rij scholen die lesgeeft aan deze mensen en die bijvoorbeeld weer heel blij is met wat wij aanbieden. Wij bieden de mogelijkheid – het is geen straf; het is bedoeld als service – dat er vlak voor het rijexamen nog een rijtest kan plaatsvinden. Daardoor voorkom je dat er teleurstelling plaatsvindt tijdens het rijexamen, maar ook dat daar dingen gebeuren die misschien niet zo verkeersveilig zijn. Het is dus een ingewikkeld proces. De Gezondheidsraad – daar ben ik dan bij – is daar al een hele tijd mee bezig, maar je zou willen dat het allemaal eens wat sneller ging. Er zijn al verschillende gesprekken geweest met de vereniging. Er zijn binnenkort gesprekken met deskundigen om af te wegen of er misschien nieuwe inzichten zijn ten aanzien van wat ooit bedacht is. Het is niet zo dat, zoals vaak wordt beweerd, deze mensen uiteindelijk net zo veilig zijn als mensen die die aandoeningen niet hebben. Dat is zeker niet zo. Alleen moet je wel heel

goed nadenken in hoeverre je proportioneel bent en, dat weten we bij ADHD in ieder geval zeker ... Het is alleen zo moeilijk. Het is echt moeilijk om onderscheid te maken tussen de mensen die de diagnose nogal makkelijk hebben gekregen omdat ze wat druk waren – ik denk dat ik die vroeger ook gekregen zou hebben, maar toen bestond-ie nog niet – en de mensen bij wie er echt een probleem is met het verdelen van aandacht. Dat is natuurlijk een hele belangrijke functie in het verkeer. Je moet niet alleen datgene zien wat vlak voor je gebeurt, maar ook naast je. Ook als er op de radio wat is of als de navigatie wat zegt, moet je je aandacht verdelen. Dat is best lastig als je problemen hebt met de aandacht erbij houden. Daarbinnen proberen we het met elkaar zo eerlijk mogelijk te doen. Zoals ik al zei, is dat eigenlijk permanent in discussie. Er is nooit een gebrek aan onderwerpen voor de Gezondheidsraad om over te vergaderen en te discussiëren.

De heer **Slootweg**:

Ik weet niet of ik hiervoor bij u moet zijn, maar mij verbaast het volgende een beetje. Wij kregen een position paper van het CBR waarin wordt aangegeven dat het wettelijk kader echt nog wat knelt. Laat ik het dan maar zo zeggen: het verhaal dat u ...

De heer **Bredewoud**:

Er is meer wettelijk kader dan alleen dit kader.

De heer **Slootweg**:

Dan is het misschien goed als u voorbeelden geeft waarin het wettelijk kader zodanig knelt dat het bieden van maatwerk moeilijk is. Want bij de voorbeelden die u geeft, heb ik het gevoel dat het weliswaar een zoektocht is, maar wel een zoektocht die in uw ogen redelijk geslaagd is, als ik het zo proef.

De heer **Bredewoud**:

Dat is deels ook knellend. Het zou allemaal wat sneller moeten mogen. Wetgeving duurt vaak even en moet daarna nog naar de Staatscourant. Er gaat dan wel heel veel tijd overheen. Daar zou je met elkaar misschien best snellere wegen voor kunnen bedenken. Het wordt nog langzamer als het bijvoorbeeld iets betreft wat in het Reglement rijbewijzen staat. Dat is nog een niveau hoger. Daarin staat nu bijvoorbeeld nog steeds dat de informatie waarnaar u vroeg, wordt aangeleverd door een arts op het formulier van de gezondheidsverklaring. Dat laatste is al helemaal niet meer waar, want dat gebeurt met formulieren en het liefst ook nog digitaal. Dat daar «arts» staat, is in deze tijd, met verschuivende verantwoordelijkheden in de gezondheidszorg, misschien ook niet meer zo dwingend. Dat hebben we intussen ook geëffectueerd. Bij diabetes mag nu ook de diabetesverpleegkundige worden ingeschakeld, als die tenminste een BIG-registratie heeft. Er zijn ook andere ziektebeelden waarbij je dit kunt bedenken. Formeel kan het dus niet. We doen het nu wel, maar formeel kan het niet. Als je dan heel juridisch denkt, voldoet zo'n rapport eigenlijk niet aan de eisen, want het is door de verkeerde persoon ingevuld. Dan nemen we in lagere wetgeving op dat het ook mag en die andere sukkel daar achteraan. Wil je dat soort dingen sneller kunnen doen, dan zou daar iets van een versnelling moeten komen. Ik denk dat het Reglement rijbewijzen ook nog langs u moet met een voorhangprocedure of iets in die trant; ik hoor weleens van die termen. Nou, dat duurt ook altijd weer even. Dat is weleens jammer.

De heer **Slootweg**:

Ik wil nu een punt zetten achter het onderdeel maatwerk en wat daarbij schuurt, en overgaan tot de problemen in de uitvoering. Mevrouw Castricum, het is goed dat u aangaf dat u op 1 januari bent binnenge-

komen. Ik ben wel benieuwd welke mechanismen u aantrof en hoe die zijn veranderd als het gaat over problemen en hoe die gesignaleerd worden en naar boven komen. Zou u dat proces eens kunnen beschrijven? Hoe doet u dat nu?

**Mevrouw Castricum:**

Hoe we dat nu doen? Op het moment dat ik binnenkwam, was de situatie denk ik al niet meer vergelijkbaar met de periode waarin de problemen zijn ontstaan, omdat ook onze directie nieuw is en dus eigenlijk in de periode daarna is aangetreden. Er was ook een nieuwe programmamanager voor het programma Rijgeschiktheid aan het stuur. Dat is het ICT-project waarmee we de afgelopen jaren de media nogal eens hebben gehaald. Het helpt in zo'n geval natuurlijk heel erg dat je minder belast wordt door verstoringen in het verleden, zowel in praktische zin als in relationele zin. Als u mij vraagt «wat werkt op dit moment heel goed?», dan is dat dus volledige openheid en transparantie naar elkaar. Dat is in het verleden, onder druk, met andere mensen en met een andere bedrijfscultuur, misschien weleens wat lastiger geweest. Eerlijk gezegd is het de enige manier waarmee problemen oplosbaar zijn, ik geloof: de dingen die je eigenlijk niet zou willen benoemen, moet je juist benoemen en oplossen. We hebben de bereidwilligheid getoond en ook het initiatief genomen – en gelukkig ook de ruimte daarvoor gekregen van het departement – om dingen echt te veranderen, om te investeren en terug te komen op besluiten die eerder genomen zijn. Dat doe je weliswaar binnen de marge, want ondertussen moet het werk natuurlijk doorgaan. Je bent continu aan het verbouwen met de winkel open, dus dat is ook best uitdagend. Maar we hebben in principe gezegd: alles mag benoemd worden en iedereen zal gehoord worden. Ik denk dat dat een groot verschil is. Ik denk dat dat in het verleden in de beleving van medewerkers niet altijd zo is geweest.

**De heer Slootweg:**

Is dan bijvoorbeeld ook ... Ik kan me ook ... Nou, goed. Merkt u dan dat er eigenlijk heel veel lang verstopt is en dat mensen er niet meer over begonnen, en dat dat nu open komt?

**Mevrouw Castricum:**

Ja, dat durf ik wel te zeggen. Ik denk ook dat het moeilijk is. Het is natuurlijk altijd de vraag wat werkelijkheid is en wat perceptie is, hè? Het gaat uiteindelijk om de beeldvorming van mensen. Iemand hoeft maar het idee te hebben dat hij iets niet mag zeggen en dat te benoemen, en vervolgens zijn er tien mensen die dezelfde beleving hebben. Dat doet niet per definitie recht aan de situatie die er was, maar misschien ook wel; ik was er niet bij, zoals ik u zei. Ik probeer nu wel heel erg om mensen, zoals ik altijd zeg, van harte uit te nodigen om het ook met mij oneens te zijn en dingen op tafel te leggen, want zonder wrijving geen glans. Precies door te discussiëren over de dingen waarover de inzichten verschillen, krijg je het beter. Ik geloof er absoluut niet in om dingen niet te benoemen, want dat zijn dan de problemen die je creëert voor de toekomst, is mijn idee. Daarbij geldt overigens ook dat dat niet impliceert dat je aan elke wens gehoor kan geven. Niet iedereen heeft het brede inzicht – wel heel vaak diep inzicht maar niet altijd breed – en er zijn verschillende belangen die spelen en waarmee we rekening moeten houden. Maar het goede gesprek wordt denk ik wel heel erg gevoerd. Dat durf ik wel te zeggen.

**De heer Slootweg:**

En als het dan gaat over de Divisie Rijgeschiktheid en de problemen die er daar zijn in de uitvoering? Kunt u een top drie geven van dingen die, als het aan u lag, snel werden aangepakt?



**Mevrouw Castricum:**

Ik zou heel graag meer willen investeren. Ik weet dat ik daar voorzichtig mee moet zijn, maar het systeem dat wij hebben gebouwd, het ICT-systeem OPUS, heeft natuurlijk ontzettend veel geld gekost. Het is een project dat gigantisch uit de hand is gelopen in doorlooptijd en in kosten. Ik wil dat niet bagatelliseren, maar tegelijkertijd is dit wel een probleem dat ik zie in ieder bedrijf waar dit soort grote implementaties zijn. Het is niet uniek voor het CBR. Bij ons is alleen de impact heel erg groot. De omvang was heel erg groot en het belang voor de burger is heel erg groot. Dat maakt dat het zo gevoelig is. Ik zou het heel jammer vinden als ze nu zouden zeggen: «Het heeft genoeg gekost, dus het moet nu maar klaar zijn. Je moet het maar doen met wat je hebt.» Juist door er nu mee te werken, komen de echte optimalisaties boven. We zijn dus ook nog wel veranderingen aan het uitvoeren in het systeem en we zien dat dat onmiddellijk effect heeft, met name voor de inhoudelijk behandelaars, de medische adviseurs die onder Ruud werken. Dat is denk ik tweeledig. Ten eerste maakt het hun werk makkelijker. Dat zijn soms hele praktische dingen: als ik die knop of die informatie op dat scherm heb, hoef ik niet meer zes keer extra te bladeren waardoor de performance van het systeem achteruitgaat; dergelijke dingen. Maar het maakt ook dat mensen zich serieus genomen voelen, gehoord voelen, en er weer een beetje geloof en vertrouwen in krijgen. Ik denk dat dat heel belangrijk is.

**De heer Slootweg:**

Als ik het kort mag samenvatten, zegt u: volledig inzetten op het systeem dat er is, zodat dat meer – hoe zal ik het zeggen? – behulpzaam en werkzaam wordt voor meneer Bredewoud en zijn collega's?

**Mevrouw Castricum:**

In redelijkheid en billijkheid blijven doorinvesteren, ja. Het knelt natuurlijk altijd in een uitvoeringsorganisatie. Er zijn altijd wisselende opdrachten, wisselende prioriteiten. Soms zijn er best lange doorlooptijden; u heeft dat zelf ook al gezegd. Wetgeving maken duurt lang. Op het moment dat de wetgeving er is of een besluit genomen wordt, dan bent u klaar maar moeten wij nog beginnen met de implementatie en de bouw. Soms zitten we dan in een fase die eigenlijk niet meer vergelijkbaar is met het moment waarop de impactanalyse of uitvoeringstoets werd gedaan. We kunnen zomaar een jaar verder zijn en dan zijn we misschien met hele andere dingen bezig. Dan zou je weer even terug moeten kijken en moeten herijken of alle uitgangspunten nog geldig zijn. In het verleden is wel gebeurd – ik sluit niet uit dat dat ook op de dag van vandaag nog kan gebeuren – dat we op dat moment prioriteit geven aan de opdracht die we krijgen en daarmee eigenlijk onze eigen interne prioriteiten daaraan ondergeschikt maken, met als gevolg dat je een hypotheek op de toekomst neemt. Ik denk dat dat op dit moment een belangrijke uitdaging is voor het CBR: dat je een achterstand ontwikkelt op je eigen ICT-infrastructuur, die je een keer weer zult moeten inhalen. Dan kom je in een soort loop terecht waarin dat steeds moeilijker is. Ik denk dat dat een belangrijke reden is dat u regelmatig heeft gehoord – niet alleen van ons, heb ik gezien – dat wij als uitvoeringsorganisatie ook moeten leren om soms nee te zeggen, in de wetenschap dat dat wat wij kunnen beheren en beheersen aan beperkingen gebonden is en dat we de dingen die we doen, zo goed mogelijk moeten doen.

**De heer Bredewoud:**

Mag ik daar nog wat aan toevoegen?

**De heer Slootweg:**

Nou, ik wilde eigenlijk naar u overgaan voor mijn slotvraag. Ik hoop dat u in de beantwoording ook even wilt meegeven wat uw betrokkenheid is bij dat systeem en wat voor effecten dat heeft voor de externe artsen.

De heer **Bredewoud**:

Dat zit daar zeker in, maar ik wil nog een punt meegeven waarvan ik vind dat het nu een stuk beter gaat bij het CBR, om niet te zeggen heel goed. Wat we kwijt zijn geraakt en wat voor mij persoonlijk heel erg raakt aan die menselijke maat... Dat is dat jaar 2018, waarin de voorraden bij ons eigenlijk in een soort permanente stijgende lijn zijn opgelopen. In dat hele jaar zijn er signalen geweest vanaf de werkvloer. Die zijn vaak afgedaan met: wacht nou even op het nieuwe systeem, want dan komt het allemaal goed. Wat we met z'n allen, dus het CBR maar misschien ook wel het ministerie en misschien ook de Kamer wel, die er ook niet bovenop zat ... Mijn hartenkreet is dus: houd het CBR in de gaten. Dat onderwerp moeten we gewoon ook in de gaten houden. We moeten een goed systeem hebben, maar we moeten nooit meer vergeten dat als je halverwege een jaar al ziet hoeveel mensen – het zijn mensen, hè? – moeten wachten op een rijbewijs en dat tien weken gewoon vreselijk lang is en negentien weken onbestaanbaar ... Dat hebben we met z'n allen laten ontstaan onder het mom van: er komt wel een computer en die gaat het allemaal oplossen. Misschien had ik ook harder moeten roepen: dat gaat-ie niet doen. Dat heb ik wel geprobeerd, maar het is gebeurd. Die mensen hebben een aanvraag ingediend en hebben belang bij een rijbewijs. Als ze het niet mogen hebben, krijgen ze het niet, maar als ze er wel recht op hebben, moeten we dat binnen een redelijke termijn doen. Ik kan me trouwens ook voorstellen dat mensen die de redelijkheid van bepaalde zaken nog wel inzien, ook heel boos worden als het negentien weken moet duren. Dan zie je de redelijkheid niet meer.

Daar zijn we bij het CBR, vind ik, de menselijke maat kwijtgeraakt. Dat systeem, waarvan elke keer werd gezegd «dit gaat het oplossen», hebben we ingevoerd in een periode waarin we ook aan het reorganiseren en recentraliseren waren. Er gebeurde zo ontzettend veel dat het ook bijna gewoon niet kon. Wat wel is gebeurd, inderdaad onder de druk van «nou moet er eindelijk eens een keer wat geleverd worden» ... Strikt genomen zijn we, zoals ik me kan herinneren, in 2012 begonnen met brainstormen over een nieuw systeem. In 2016 is dat in een enorme versnelling gekomen, maar daarbij zijn wij intern dan weer kwijtgeraakt om naar de werkvloer te luisteren. Ik heb daar zelf uiteindelijk niet zo heel veel invloed op gehad, omdat ik uitviel net nadat we opnieuw gestart waren met een nieuwe programmaleider. Ik ben ongeveer een jaar uitgevallen geweest. Andere mensen heb ik wel gesproken en de algemene teneur is: er werd wel geluisterd, maar niet gehoord. Dat had ermee te maken dat het door moest. Daar heb ik later de programmamaker ook over gesproken. Het moest alsmaar door. De rust nemen om te bekijken «lever ik nou wat op wat wat oplevert», dat was er gewoon niet meer. Het risico dat je dan loopt, is dat als de onderste steen scheef staat en je steeds maar doorgaat, het aan het eind zo moeilijk is om die onderste steen weer recht te trekken. Dat heeft inderdaad wel gevolgen gehad voor iedereen, voor de mensen die ermee werken, maar ook voor het zorgdomein, de keurende artsen en de digitale aanlevering. Daar is ook nog het nodige te verbeteren aan duidelijkheid, aan lay-out, aan vraagstelling, maar we moesten het zo snel mogelijk in de lucht krijgen. Dat alles heeft overigens dus niet geholpen, want eind 2018, begin 2019 ontplofte de boel. Toen stond volop in de kranten dat niet alleen oudere mensen thuiszaten, maar dat ook vrachtwagenchauffeurs thuiszaten, en kon het CBR hier in een hoorzitting komen vertellen hoe dat allemaal zo gekomen was.

(vervolg) De heer **Bredewoud**:

Ik wil positief eindigen, want laten we wel wezen, ik heb een hoop zien veranderen. Er is vorige week een hele kleine release geweest, achter de komma: 5.6. Wat dat gewoon al opgebracht heeft door naar de mensen te luisteren, daar werd ik echt blij van. Ik zag gewoon dat er nu dingen zijn gevraagd aan de gebruikers. Ingrid zei het net al: ik hoef niet meer door zes bladzijden heen te bladeren om iets op te zoeken. Ik zie logische knoppen. Ik moest eerst daarheen met mijn muis en dan daarheen met mijn muis, elke keer, elke dag. Dat soort dingen zijn gewoon simpel op te lossen. We hebben nog wel 200 wensen op de werkvloer, maar er wordt nu ten minste geluisterd. Er wordt geprioriteerd en er wordt gebouwd. Ik ben blij dat dat doorgaat. Ten tweede wordt er nu strak gekeken naar de voorraden, door mensen met veel meer verstand daarvan dan ik. Er wordt zo snel mogelijk ingegrepen als je verschuivingen ziet. Wat gebeurt er? Wat hoopt er op? Waar gaat het fout? Wat krijgen we binnen? Wat verandert er? Wat is de prognose? Daar moet gewoon constant op gelet worden. Er moet niet gebeuren wat er in 2018 gebeurde: het loopt wel wat op – nou ja «wat»: van 30.000 naar 180.000 – en het systeem zal dat wel oplossen. Dat moet nooit meer gebeuren.

De heer **Slootweg**:

Helder. Mevrouw Castricum, meneer Bredewoud, dank u wel.

De **voorzitter**:

Dank u wel. Dan geef ik nu het woord aan Corrie van Brenk.

Mevrouw **Van Brenk**:

Dank u wel. Ik zou het nog even willen samenvatten om het goed te vatten. De grootste achterstanden bij de medische beoordeling kwamen dus met name door de ICT, het niet nee zeggen en de reorganisatie die nog steeds sluimerde. Klopt dat? Is dat een goede samenvatting van wat net gezegd is?

Mevrouw **Castricum**:

Ja, dat is een goede samenvatting van hoe het ontstaan is. Vervolgens ontstaat er een soort vicieuze cirkel. Het komt dan in de krant. Mijn collega zei al dat mensen dan op een gegeven moment vroeger hun aanvraag gaan indienen. Mensen denken: o, het duurt lang bij het CBR, laat ik maar vast beginnen. Dat is soms tot een jaar van tevoren. Als ze dan wel een snel besluit kregen, kreeg je weer een brief dat dat ook weer niet de bedoeling was. Tot op de dag van vandaag – het neemt wel wat af – begint zo'n 35% van de mensen eigenlijk te vroeg met de aanvraag. Dat betekent dat ook de voorraad oploopt en dat de belasting van de systemen oploopt, want die zijn natuurlijk ingericht en ontworpen op een bepaalde doorstroom en op een bepaalde voorraadbeheersing. Vorig jaar hebben we een periode gehad waarin 60% van de mensen te vroeg indiende. Dat is eigenlijk een heel begrijpelijk effect op de burger, een reflex die ik zelf misschien ook wel zou hebben maar die het probleem niet makkelijker maakt.

Mevrouw **Van Brenk**:

Duidelijk. Mevrouw Castricum, op een gegeven moment hebben we voorrang gegeven aan bepaalde groepen. Dat besluit is ook onder druk van de Tweede Kamer tot stand gekomen. Kunt u vertellen hoe die betrokkenheid in uw optiek gaat? Hoe komt zo'n besluit tot stand? Heeft u daar zicht op?

Mevrouw **Castricum**:

Dat is voornamelijk gebeurd in de periode vlak voordat ik bij het CBR kwam. De belangrijkste regeling waar u op duidt, is denk ik de AMvB 75-plus, waarbij is besloten dat mensen van 75-plus een jaarlang mochten

doorrijden met een verlopen rijbewijs. Op dat moment wordt er door het CBR een uitvoeringstoets gedaan. We gaan dus kijken wat het betekent, wat voor impact het heeft op onze systemen, wat we moeten regelen, wat dat kost en welke reactie we daarop verwachten van de burger. Dat kan bijvoorbeeld zijn dat er meer mensen gaan bellen. Je moet dan een afdeling klantenservice opschalen. Daar zijn dan zomaar 100 mensen extra nodig. Al die impact wordt bepaald. Uiteindelijk wordt er in samenwerking met het ministerie een besluit genomen: dat gaan we doen en zo gaan we het doen. Daar zijn natuurlijk ook ketenpartners bij betrokken, de RDW bijvoorbeeld. Dat wordt allemaal dus goed onderzocht en dat wordt goed opgeschreven.

Echter, aan ieder besluit en aan iedere beleidswijziging zitten regelmatig ook nadelen. In dit geval was het nadeel bijvoorbeeld de beperking dat mensen niet meer in het buitenland zouden kunnen rijden. Zo'n beperking wordt dan wel gesignaleerd en opgenomen. Er wordt over gepraat. Vervolgens wordt het gewogen en beoordeeld. Ik vrees dat in dit geval door alle partijen de impact iets is onderschat, zowel door het CBR als door de beleidsmakers. We hebben gezegd: we gaan het toch doen. Wat er vervolgens gebeurt – ik vind dat weleens wat ingewikkeld, wel heel begrijpelijk maar ook ingewikkeld – is dat er een beroep op ons wordt gedaan om continu uitzonderingen te maken op dat beleid, want er zijn natuurlijk legio schrijnende gevallen. Dat zijn echt schrijnende gevallen, dus ik begrijp zeer dat dat heel lastig is als u dat in uw mailbox krijgt. Maar vervolgens wordt een uitvoeringsorganisatie dan wel weer heel erg in beslag genomen door het beoordelen, het beantwoorden en het besluiten over al die uitzonderingen, wat vervolgens natuurlijk weer afleidt van de primaire taak. Dat is dus een hele ingewikkelde vicieuze cirkel, die denk ik best moeilijk te doorbreken is maar waarvan we ons wel heel erg bewust moeten zijn.

Nogmaals, ik ben er niet bij geweest, dus het is uit de overlevering. Achteraf kun je altijd goed zien wat je beter had kunnen doen, maar terugkijkend denk ik dat het verstandig is om soms aan de voorkant meer tijd te nemen om de impact toch te valideren en te overwegen. Ook is het verstandig om heel duidelijk te zijn, ook in de communicatie, niet alleen tussen uitvoering en beleid maar ook met u, over deze ongewenste neveneffecten en de vraag of we die dan met z'n allen accepteren of niet. Wat eruit voortkomt, is dat we op een gegeven moment gaan prioriteren en dan niet alleen op deze groep, want we hebben op meer groepen geprioriteerd. Mijn collega noemde de beroepschauffeurs al, heel terecht. Toen kwam corona en toen hadden we ook nog de mantelzorgers en de mensen die in de zorg werken. Die zijn overigens niet door ons apart te prioriteren in ons systeem, want die hebben geen vlaggetje, noem ik het maar. Ze hebben geen ander rijbewijs dan een ander. Daar komen dus heel veel brieven over binnen. Dat soort dingen maakt het best ingewikkeld. Wat we nu proberen – en ook doen en er ook redelijk in slagen – is wat mijn collega net al noemde: heel erg op parameters sturen in zo'n werkvoorraad. We proberen dus zo veel mogelijk groepen te onderscheiden. Je zegt dan niet continu «deze groep is belangrijker dan die», want dat is soms ook moeilijk. Wel kijk je of je zodanig kan sturen met wat je vooraan zet in de werkvoorraad, dus wat je als eerste oppakt, dat je zo veel mogelijk binnen de vanochtend al eerder genoemde KPI's – key performance indicators – blijft, waardoor je dienstverlening over de volle breedte binnen acceptabele normen blijft.

Mevrouw **Van Brenk**:

Stel dat u er wel geweest was en u die uitvoeringstoets mede had moeten invullen. Hadden daar dan rode vlaggetjes of een rood stoplicht gestaan: niet doen?

Mevrouw **Castricum**:

Ik ga daar een genuanceerd antwoord op geven, want ik word beïnvloed door het feit dat ik het effect heb gekend. De mensen toen hebben ongetwijfeld zo goed mogelijk hun werk gedaan en naar beste eer en geweten die inschatting gemaakt.

Mevrouw **Van Brenk**:

U zei net: we moeten ook eens wat vaker nee zeggen.

Mevrouw **Castricum**:

Ja. Wat ik had gedaan... Ik kan dat concreet beantwoorden, omdat we deze zomer een dergelijke exercitie hebben uitgevoerd, ingegeven door corona. Voordat de EU-verordening er was, hebben we gekeken of er een corona-AMvB moest komen. We hebben toen bekeken wat destijds de beperkingen en de argumenten zijn geweest bij de AMvB 75-plus. Nogmaals, we hadden dat niet zo goed en zo snel kunnen doen zonder die ervaring. Soms heb je die ervaring nodig. Toen zijn we bijvoorbeeld uitgekomen op het concept: kijk of je met twee uitkomsten kan werken. Als je de 75-plusser een jaar laat doorrijden met een verlopen rijbewijs met de beperking dat hij niet naar het buitenland kan rijden, accepteren we die beperking omdat bijvoorbeeld de kosten extreem hoog zijn op het moment dat we iedereen een nieuw rijbewijs moeten geven dat wel in het buitenland geldig is. Geef mensen de keus. Als iemand graag in het buitenland wil rijden, zijn de extra kosten van € 40 of € 50 voor het rijbewijs voor de burger misschien best overkomelijk. Als mensen een keuze hebben, denk ik dat het draagvlak in algemene zin groter is. Dan moet je nog steeds veel beperkingen overwinnen, maar dat blijkt dan – in ieder geval in theorie en in de voorbereiding die wij met de nodige denkkraft gedaan hebben – wel mogelijk te zijn. Dan kom je dus toch op andere alternatieven.

Mevrouw **Van Brenk**:

Dank u wel. Meneer Bredewoud, wat zijn de voor- en nadelen van het aanwijzen van prioritaire groepen?

De heer **Bredewoud**:

Dat het gewoon niet eerlijk is. Dat is gewoon duidelijk. Ik bedoel, wat moet je afwegen? Er is een beroepschauffeur die de weg op wil en daar zijn brood mee moet verdienen. Dat snap ik, maar intussen is de oudere inwoner van dit land niet meer als mijn grootvader en grootmoeder, die gewoon thuiszaten de hele dag. Die waren altijd thuis en hadden ook geen auto. We zijn twee generaties verder en die mensen – dat heb ik ook in de hoorzitting in februari gehoord – hebben een ongelofelijk druk sociaal leven, waar een heel gezin op draait: kinderen van school halen, boodschapjes doen et cetera. Waar moet je dan tussen kiezen? Daarom vind ik het zo belangrijk dat er nu constant wordt gelet op groepen die een probleem dreigen te worden en dat het CBR nu mensen heeft – daar heb ik heel veel vertrouwen in – die daarop letten en zorgen dat ons dit niet meer gebeurt. Ik heb dat eerder al elders verteld: het was gewoon echt heel vervelend om je deur uit te gaan in Oud Voorburg. Volgens mij zaten er mensen door de brievenbus te kijken totdat ik die deur opendeed, want ze stonden zo snel bij mijn auto met «kan je naar mijn rijbewijs kijken, ik heb het echt nodig» en «wil je mij alsjeblieft voorrang verlenen». Als de hele straat al bij mij komt, kunnen jullie je voorstellen hoe het dan is voor de rest van het land. Ik hoop dus dat je altijd weg kunt blijven van prioriteren, want ik zou geen keus kunnen maken.

Mevrouw **Van Brenk**:

U geeft al iets aan. Wat was nou in zijn algemeenheid de impact van al die achterstanden op de medewerkers?

De heer **Bredewoud**:

Nou, dat was niet leuk werken, nee. Een hele hoop mensen zeiden ook gewoon eerlijk niet meer te zeggen waar ze werkten. Daar heb ik zelf ook weleens over getwijfeld. Dan dacht ik: zal ik het nou zeggen? Meestal kun je er wel verder over vertellen, maar het was gewoon niet leuk. Kijk, mensen bij ons zijn ook gewoon heel gedreven. Dat blijkt ook uit ons medewerkertevredenheidsonderzoek. Mensen zijn trots op het CBR en voelen ook dat ze een belangrijke maatschappelijke functie hebben, de verkeersveiligheid, maar willen wel dat dat op een nette manier gebeurt, zodat mensen op tijd hun verwijzingen en besluiten krijgen. Op een bepaald moment was het echt van: je deed er 50 en er kwamen er 100 bij. Dat gaf inderdaad wel een gevoel van: hoe komen we hier ooit nog uit? Dat heeft mij ook weleens bekropen. Serieus, ik dacht: «Nou, ik heb geen flauw idee meer. Ik kan doen wat ik wil.» Maar uiteindelijk hebben we die curve wel kunnen buigen. Daar ben ik heel blij om. Daar is wel het nodige voor gebeurd. We hebben heel veel nieuwe mensen gekregen en er is op een andere manier omgegaan met «hoe bouwen we een systeem» en «hoe gaan we om met voorraden». Dat is heel ingewikkeld, maar we hebben daar mensen voor die dat heel goed kunnen. Je ziet het nu gebeuren. Natuurlijk hebben wij het afgelopen jaar... Ik ben ook verantwoordelijk voor de opleiding van medisch adviseurs. Wat die aan prestaties hebben geleverd, is bijna onmogelijk. Bijna om de week begon er weer een nieuw klasje. Dat zijn mensen die, net als elke medisch specialist, toch een tijd begeleid moeten worden voordat je ze los kan laten. Die groepen werden steeds groter.

Mevrouw **Van Brenk**:

Wordt uw werk weleens onderschat, denkt u?

De heer **Bredewoud**:

In mijn bedrijf niet, nee. Maar in de pers en ook wel in uw Kamer werd weleens geroepen: een arts kan daar toch gaan zitten en dan kan hij het wel. Nou, dat is niet zo. Dat kunt u vragen aan iedereen die daar is komen zitten. Het is een vorm van besliskunde die je in de kliniek veel minder hebt. Je zult het moeten doen op stukken van een ander. Je kunt niet nog even een keer een fotootje laten maken. Dat kan niet. Je kan een klant ook niet oneindig heen en weer blijven sturen. Je moet het je dus eigen maken om op een verstandige manier je informatie te verzamelen. Dat vergt gewoon enige tijd.

Mevrouw **Van Brenk**:

Dank u wel. Mevrouw Castricum, u noemde net al de uitvoeringstoets en dergelijke, maar wij zijn eigenlijk wel benieuwd hoe de samenwerking verloopt tussen het CBR en het ministerie. Kunt u daar iets over zeggen? Hoe vaak is dat contact en op welk niveau vindt het plaats?

Mevrouw **Castricum**:

Dat contact is er bijna dagdagelijks, zou ik zeggen, op verschillende niveaus. Dat hangt ervan af. Het is eigenlijk een soort multilevelsysteem. Beleidsadviseurs praten met beleidsadviseurs. Het hoofd Strategie en beleid praat met het niveau daarboven. Die toegankelijkheid is heel prima. Ik ervaar daar absoluut ruimte, beschikbaarheid en bereikbaarheid. Ik spreek ze zelf ook regelmatig, al naar gelang het onderwerp dat speelt. Het gebeurt natuurlijk ook heel vaak dat er gewoon vragen beantwoord moeten worden, dat er Kamervragen zijn, dat er inhoudelijke vragen zijn, dat er casuïstiek is of dat ergens een standpunt over ingenomen moet worden. Ook in de uitvoeringstoetsen is dat contact er frequent.

Mevrouw **Van Brenk**:

Kunt u überhaupt opdrachten ter discussie stellen of zelfs weigeren?

Mevrouw **Castricum**:

Weigeren is een groot woord. Dat heb ik nog niet aan de hand gehad. Het kan wel zijn dat je op basis van je eigen inhoudelijke deskundigheid of je eigen kennis van de eigen processen adviseert om iets niet te doen of aangeeft dat je ergens beperkingen ziet. De mate waarin onze medewerkers en onze beleidsadviseurs bereid zijn en zich gesterkt voelen om dat te doen, heeft heel erg veel te maken met hoe zij zich daarin gesteund voelen door het management en de directie. Ik denk dat er wat dat betreft wel een omslag is geweest in de afgelopen maanden en ook met de huidige directie.

Mevrouw **Van Brenk**:

Dat dat mogelijk zou zijn?

Mevrouw **Castricum**:

Dat dat mogelijk zou zijn, dat je je soms moet afvragen waar je taak en je verantwoordelijkheid ophouden. Ik kan daar ook wel een voorbeeld van geven. We hebben bijvoorbeeld een impactanalyse gedaan van wat het zou betekenen als wij proberen om meer grip te krijgen op de kwaliteit van keurend artsen. Daar vindt de burger nog weleens wat van. Daar vindt de politiek misschien ook weleens wat van en wij ook. Ook daarvoor geldt dat het in heel veel gevallen goed gaat, maar dat er soms toch burgers zijn die dat anders hebben ervaren. Het is dan een beetje de vraag: wie is van die kwaliteit? Het CBR is daar niet van. Wij hebben daar geen rol en geen positie in. Je zou dan natuurlijk wel vanuit een soort ketenverantwoordelijkheid kunnen bijdragen aan het bevorderen van de kwaliteit, door informatievoorziening en door opleiding. Op een gegeven moment is gevraagd of wij een registratiesysteem voor keurend artsen konden opzetten. Daar hebben wij goed naar gekeken, want op het moment dat die keurend artsen geregistreerd zijn, zijn ze benaderbaar voor ons. Dat is nu vaak het probleem: wij kennen die keurend arts niet. Er zijn er ontzettend veel. Er zijn een aantal grote partijen die wij wel kennen en waarmee wij frequent contact hebben, maar er zijn heel veel keurend artsen die de keuringen erbij doen. Die kennen wij niet. Het opzetten van zo'n registratie kan op basis van de huidige wet- en regelgeving alleen op vrijwillige basis. Op een gegeven moment hebben wij het departement geadviseerd dat ons dit niet haalbaar leek. De vrijwilligheid maakt dat waarschijnlijk die mensen zich registreren met wie je toch al contact hebt, namelijk de mensen die een groot deel van hun dag dit soort keuringen doen, die zeer toegewijd zijn en voor wie dit een belangrijk onderdeel van hun praktijk is. Maar je mag aannemen dat de enorme hoeveelheid keurend artsen die per jaar een heel laag volume keuringen doet, hun professionele prioriteiten elders hebben liggen en minder beschikbaar zijn hiervoor. Het zou dan uiteindelijk heel veel impact op onze organisatie hebben om zo'n systeem op te zetten en te onderhouden, zonder dat je ...

Mevrouw **Van Brenk**:

Dank u wel. Dat is volkomen duidelijk. Meneer Bredewoud, in hoeverre zijn interne en externe artsen überhaupt betrokken bij het toetsen van de uitvoerbaarheid van het beleid?

De heer **Bredewoud**:

Daar zijn ze wel bij betrokken, ja.

Mevrouw **Van Brenk**:

Ook bij wet- en regelgeving?

De heer **Bredewoud**:

Ja.

Mevrouw **Van Brenk**:

Als u denkt «dit gaat niet goed», wordt er dan geluisterd of wordt dat ook weleens terzijde gelegd?

De heer **Bredewoud**:

Nee, daar wordt wel naar geluisterd als het om wet- en regelgeving gaat. Het is eerder intern een probleem geweest.

Mevrouw **Van Brenk**:

Kunt u daar iets over ... Wat bedoelt u daarmee?

De heer **Bredewoud**:

Nou, met het luisteren naar mensen toen we het systeem aan het bouwen waren.

Mevrouw **Van Brenk**:

Toen werd u als arts niet goed ...

De heer **Bredewoud**:

Ik was er zelf helaas niet, zoals ik al zei, maar ik heb later mensen gesproken. Het algemene gevoel is dat er wel informatie werd opgehaald. «Hoe zou je dit en dit willen?» «Nou, zus en zo.» Dan kreeg je het en dan zei je: «Maar dit had ik toch niet gevraagd?» «Jawel, zo hebben we het wel gebouwd.» Dat is gewoon veel gebeurd. Er was een haast om het af te krijgen. Achteraf is dat heel onhandig, want je bouwt dingen waarmee de mensen die ermee moeten werken, niet graag werken.

Mevrouw **Van Brenk**:

Dat is op z'n zachtst gezegd inderdaad heel onhandig. Is er op het departement voldoende kennis van het CBR om tot goed beleid te komen?

De heer **Bredewoud**:

Ik denk dat daar nog wel wat te winnen valt, maar dat geldt ook voor uw Kamer.

Mevrouw **Van Brenk**:

Dat wou ik net zeggen; dat was de volgende vraag!

De heer **Bredewoud**:

Die hele discussie die er is geweest: wat is een medisch adviseur en wat is een keurend arts? Of: hoe vaak doen we periodieke keuringen bij stationaire zaken als geamputeerde benen? Nou, niet! Maar dat leeft wel! Dat is een soort dolfijntje dat elke keer weer even boven water komt: o, daar was-ie weer en daar komt-ie weer. Het zou mooi zijn als er toch wat vaker contact kon zijn voordat zo'n verhaal de wereld in komt.

Mevrouw **Van Brenk**:

Zou u dat ook willen?

De heer **Bredewoud**:

Zeker.

Mevrouw **Van Brenk**:

Denkt u dat de uitvoeringsorganisaties vaker met Tweede Kamerleden zouden moeten praten?

De heer **Bredewoud**:

Ja, als dat mag en zo; weet ik veel hoe dat allemaal zit met ambtenaren.

Mevrouw **Van Brenk**:



Zou het in uw beleving mogen van uw leidinggevende?

De heer **Bredewoud**:

Ja, daar zeker van. Het zit eerder in de trant van of het ministerie daar blij mee is. Daar moeten we het met elkaar over hebben. Ik denk wel dat het gewoon veel beter is ... Dat doen we nu ook. Er worden hele goede vragen gesteld. Die kennis deel ik hier graag en ik wil die ook op andere onderwerpen nog wel delen. Dat zie ik weleens wat onder tafel komen, ook weleens vanuit het departement. Dan is er weer een nieuwe ambtenaar die weer vraagt waarom ADHD'ers elke drie jaar worden gekeurd. Blijkbaar is het dossier overgedragen zonder ... Hij is dan ergens nog een stukje papier tegengekomen. Dan denk ik: dan leeft die gedachte alweer. Maar het is helemaal niet zo.

Mevrouw **Van Brenk**:

In de hoorzitting die we hebben gehad, zag je dat er een ontzettend groot verschil was in de kwaliteit van keuren. Iemand zei: ik ben daar drie kwartier tot een uur mee bezig. Een ander zei: dat doe ik in tien minuten. Weer een ander zei: hier in Den Haag krijg je het papiertje voor € 50 zo mee. Wat doet dat voor u, als u dat soort geluiden hoort? Want uiteindelijk gaat het over de rijgeschiktheid.

De heer **Bredewoud**:

Ja. Ten eerste vind ik het ook daarbij heel belangrijk om aan hoor en wederhoor te doen. Er ging daar een verhaal rond over een man bij wie je geld in een potje moest stoppen, maar dat bleek achteraf eigenlijk heel genuanceerd te liggen. Dat is iemand die het geld voor de keuringen niet zo hard nodig heeft. Dat potje is gewoon voor het buitenland; dat gaat naar een of ander project in Afrika. Je kunt er ook een vreselijk verhaal van maken dat daar mistige dingen gebeuren met mistige potjes, maar als je het gaat navragen, kan het ook zo zijn dat er een heel ander verhaal achter steekt. Hoor en wederhoor vind ik dus altijd heel belangrijk. We waren er alle twee bij: ze maakten elkaar zo ongeveer af, die dokters. Het is dokters misschien ook wel een beetje eigen om het zelf altijd beter te weten dan een ander; mij in ieder geval wel!

Mevrouw **Van Brenk**:

Dat is ook wel fijn, zelfkennis!

De heer **Bredewoud**:

Een beetje zelfkennis. Maar ik ben het helemaal met mijn collega eens. We zouden best naar zo'n systeem willen, maar niet op vrijwillige basis. Dat heb ik toen ook al gezegd: dat gaat gewoon niet. Je krijgt dan dat de goeden wel willen. We hebben nu een nieuwsbrief geregeld, waarvoor je je kunt inschrijven. De goeden doen dat wel, maar degenen op wie het meeste kritiek is ... Het gaat te snel of het gebeurt niet eens echt. Op papier worden dingen opgeschreven die niet echt gedaan zijn. Daar kan je alleen iets mee doen als je iemand ook kan aanspreken, als je kan zeggen: «Je hebt je bij ons op een lijst laten zetten. Ik ken jou. Ik kom nou eens even een gesprek met je houden. Luister goed, als dit zo doorgaat, dan ga je eraf.» Dat kennen we wel bij onze medisch specialisten. Die staan op een lijst. Daar hebben we een reglement voor. Als zij die beroemde acht weken regelmatig overschrijden, krijgen ze netjes een brief dat ze daarmee moeten ophouden en dat ze het netjes binnen die acht weken moeten doen. Als dat dan door blijft gaan, gaan ze eraf. Er is dan een mogelijkheid tot bezwaar. Er is geen willekeur. Ze mogen het aan een rechter voorleggen. Allemaal prima, maar dan houden we wel op met keuren, want je houdt je niet aan de regels. Dat zou ik ook wel wat meer willen voor de keurend artsen die vrachtwagenchauffeurs keuren. Er zijn opleidingen. Bij de Nederlandse School of Public & Occupational Health,

de NSPOH, is een opleiding goedgekeurd. Die kun je volgen, maar geheel vrijwillig.

Mevrouw **Van Brenk**:

Duidelijk. Dank u wel, meneer Bredewoud.

De heer **Bredewoud**:

Alstublieft.

De **voorzitter**:

Dank. Tot slot de heer Maarten Groothuizen.

De heer **Groothuizen**:

Dank u wel. Ik heb een vraag aan mevrouw Castricum. Ik hoor de heer Bredewoud over het verleden zeggen dat er wel werd geluisterd, maar niet gehoord. Daar was eigenlijk geen rust voor. Ik hoor u zeggen: we horen nu iedereen; alles mag worden benoemd. Dat klinkt als een razendsnelle cultuuromslag. Wat verklaart dat?

Mevrouw **Castricum**:

Nou, «we horen iedereen»... Nee, ik vind dat ik nog steeds tekortschiet in het in gesprek gaan met mijn collega's. Het is wel terecht om dat te benoemen. Ik heb ook een grote divisie: 400 man. Ook binnen het CBR is er regelmatig helaas aanleiding om heel veel te vergaderen, dus ik kom daar te weinig aan toe. Ik zou dat meer willen doen. Wel stuur ik bijvoorbeeld iedere week een weekupdate naar alle medewerkers, die ik zo toegankelijk mogelijk probeer te maken. Ik nodig mensen uit om te reageren om bij mij binnen te lopen. Wat is de cultuuromslag en hoe gaat die zo razendsnel? Ik weet niet of de cultuuromslag er al echt is, want cultuur is wat mij betreft een resultante. Het is uiteindelijk hoe de mensen zich gaan gedragen en de mate waarin ze daar gebruik van maken, durven maken, en zich daar veilig bij voelen. Daar hebben we nog wel wat te winnen, maar ik denk dat er heel veel in voorbeeldgedrag zit. Ik ben van nature een heel open persoon, misschien weleens té. Ik zou ook niet anders willen werken. Op het moment dat er dingen besproken moeten worden of er geluiden tot mij komen, probeer ik daar gelijk op te reageren. Als het gaat om een veilig gevoel op de werkvloer: ik denk niet dat het ooit echt onveilig is geweest. We scoren in het medewerkersonderzoek bijvoorbeeld heel goed op sociale veiligheid, maar dat zijn ook dingen die je gewoon kan benoemen. Je kan zes keer met je collega's en je managementteam onder begeleiding op de hei gaan zitten en iets doen aan samenwerken. Je kan ook bij elkaar gaan zitten en vragen: jongens, wat vinden we belangrijk en wat spreken we met elkaar af? Wij spreken met elkaar af dat wij gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor alles, dat we op elkaar kunnen vertrouwen en dat we voor, naast en achter elkaar staan. En: practice what you preach. Op het moment dat je dat doet, zie je dat een goede samenwerking wordt gezien door mensen. Ik denk dat het daar begint. Maar we zijn er nog lang niet hoor, ik heb nog een boel te verbeteren en een boel werk te doen. Dat realiseer ik me heel goed.

De heer **Groothuizen**:

Helpt het daarbij – want zo klinkt het – dat de zwartste periode achter de rug lijkt en het beter gaat?

Mevrouw **Castricum**:

Zeker, dat helpt enorm.

De heer **Groothuizen**:

En als dat zo is ... Ik weet niet wat het juiste woord is. Welke voorwaarden heeft u ingebouwd om te voorkomen dat als de druk weer mocht oplopen,

we weer de situatie krijgen die meneer Bredewoud schetst, namelijk dat het echte horen onder druk komt te staan?

**Mevrouw Castricum:**

Ik weet niet of je daar maatregelen voor in kan bouwen. Ik denk dat op een gegeven moment de sfeer er gewoon niet meer naar is. Wel kan je allerlei maatregelen inbouwen om ervoor te zorgen dat je nooit meer in die situatie terechtkomt. Dat heeft te maken met het optimaliseren van systemen en processen. Voor de komende periode hebben we afgesproken dat we drie dingen belangrijk vinden. In volgorde van belangrijkheid is dat ten eerste de dienstverlening aan de klant, aan de burger op orde brengen. De reactietermijnen moeten dus op orde komen. Alles wat je doet, moet daaraan bijdragen. Als het daar niet aan bijdraagt, moet je het ter discussie stellen. Vervolgens hebben we afgesproken – dat is wel een beetje een reflex die ik zag en zie – dat we niets of zo min mogelijk doen aan symptoombestrijding. Op het moment dat er een symptoom bestreden moet worden en dat een grote impact heeft, is dat aanleiding en reden om terug te gaan naar de tekentafel en dus opnieuw aan de voorkant te proberen om het proces te verbeteren, inderdaad door knoppen in systemen anders in te bouwen en door toch nog een keer naar het technische systeem en naar werkprocessen te kijken. Op het moment dat wij een proces hebben waarvan we zeggen «hiermee gaat de burger een probleem krijgen», kun je inderdaad honderd mensen bij de klantenservice zetten omdat je weet dat de mensen gaan bellen, maar je kunt ook zeggen: we accepteren het niet; het moet beter aan de voorkant zodat het niet optreedt. Dat is een belangrijke fase. De derde fase is dan uiteindelijk – maar dat moet een resultante zijn – dat je ervoor zorgt dat je financiële situatie weer op orde is. We zitten nu op een forse overcapaciteit. Dat moet ook om de dienstverlening op orde te krijgen, maar op een moment zul je weer naar een genormaliseerde bedrijfsvoering moeten.

**De heer Groothuizen:**

Dat snap ik. U vertelde over de contacten die er dagelijks op verschillende niveaus zijn tussen het CBR en het departement. Eerder spraken wij de heer Kesselring, die zei dat hij als voorzitter van de ondernemingsraad eigenlijk nauwelijks contact had met het departement. Mijn vraag aan u is of de medezeggenschap voldoende betrokken is, op z'n minst bij wat er in die contacten gebeurt.

**Mevrouw Castricum:**

Ik vind het moeilijk om daar wat over te zeggen, want de heer Kesselring heeft het CBR verlaten op het moment dat ik binnenkwam. Ik ken hem inmiddels natuurlijk wel goed, maar ik heb niet samen met hem in dezelfde cultuur en dezelfde werksystemen gezeten. Ik denk dat het erg afhangt van het onderwerp en van de vraag. Ik geloof dat ik met onze huidige directie kan zeggen dat er een zodanige openheid wordt nagestreefd en eigenlijk regeert op de werkvloer dat alles bespreekbaar is. Maar of het dan gebeurt, durf ik u niet te zeggen. Het is ook de vraag ... U hoorde dat ook van de heer Kesselring: zijn inzage in en betrokkenheid bij de Divisie Rijgeschiktheid was natuurlijk beperkt, want hij komt uit een ander bedrijfsonderdeel. De processen zijn dermate complex dat het maar de vraag is of het eenvoudig aan iemand uit te leggen is. Ik denk niet dat het op voorhand belemmerd zou worden, maar ik denk wel dat de kans groot is dat het te weinig gebeurt of weinig optreedt.

**De heer Groothuizen:**

Helder. Mijn laatste vraag is aan de heer Bredewoud. U schetste het probleem van de diabetesverpleegkundige. Uiteindelijk heeft u daar een soort oplossing voor gevonden, die ook weer niet helemaal ideaal is, want eigenlijk had het in de regelgeving verankerd moeten worden. Zo heb ik

het althans begrepen. Wat verklaart nou dat het zo lang heeft geduurd in deze specifieke casus? Want hier leek iedereen het min of meer over eens.

De heer **Bredewoud**:

Omdat de hogere regelgeving, het Reglement rijbewijzen, heel erg specifiek beschrijft. Ik heb 'm ooit gekocht, met het Wegenverkeersreglement uit 1951, toen de gezondheidsverklaring werd uitgevonden in Nederland. Die taal lijkt daar nog heel erg op. Alles wordt heel erg strak beschreven. Dat betekent dat de uitvoeringsorganisatie daar ook geen ruimte in heeft. In plaats van te zeggen «de informatie bereikt het CBR doordat een arts een aantekening plaatst op een eigen gezondheidsverklaring» kun je ook zeggen «een arts» – of zelfs een deskundige – «levert volgens een door het CBR vastgesteld protocol z'n gegevens aan.» Dan heb je veel meer ruimte.

De heer **Groothuizen**:

Dat begrijp ik, maar mijn vraag is vooral de volgende. Blijkbaar was hier geen verschil van inzicht over en toch is het nog steeds niet gelukt om op hoger niveau de regelgeving te veranderen. Is dat dan omdat het niet mag van Europa of omdat het signaal ergens is blijven hangen en niet wordt opgepakt?

De heer **Bredewoud**:

Intussen is die tekst ook geschreven. Ik zei al dat het Reglement rijbewijzen nog langs de Hoofddirectie Juridische Zaken van het ministerie moet, waarna het hier bij u in een voorhangprocedure komt, maar de tekst is er al wel.

De heer **Groothuizen**:

Want hoelang speelt dit al?

De heer **Bredewoud**:

Ik denk dat ik in juli vorig jaar het eerste stuk naar de Gezondheidsraad heb gestuurd, zo van: «Ik heb een idee, wat vinden we daarvan in Nederland? Kan dat? Wat vinden jullie?» Het zijn natuurlijk allemaal mensen uit de zorg die daar zitten. Er was een internist die zei: ze zijn inmiddels zo opgeleid dat dit een goed plan is. Uiteindelijk hebben we overlegd met de Diabetesvereniging en daarna nog met de beroepsgroep, want ja, je moet iedereen ... Uiteindelijk is de tekst er – sinds oktober – maar nou moet het Reglement rijbewijzen nog. Dat is dus een voorbeeld. We doen het gewoon en er zal ook echt geen narigheid van komen, maar ik zou het interessant vinden om eens met elkaar te kijken of je dat hele proces kan versnellen.

De heer **Groothuizen**:

Dank u wel.

De **voorzitter**:

Heel veel dank voor alle informatie die u met ons heeft gedeeld. Wij zullen dat gebruiken in ons rapport. Hopelijk leidt dat tot een aantal goede aanbevelingen om de uitvoeringsdiensten beter in staat te stellen om datgene te doen wat wij van ze vragen. Dank u wel.

De heer **Bredewoud**:

Dank voor uw uitnodiging.

Mevrouw **Castricum**:

Dank u wel.

Sluiting 12.32 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 2 november 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord worden:

- De heer Huizing
- De heer Pechtold

Aanvang: 13.30 uur

**Voorzitter: Özütok**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Van Brenk, Bosman, Groothuizen, Laçin en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Goedemiddag. Aan de orde is de openbare hoorzitting met meneer Huizing en meneer Pechtold. Namens de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties heet ik u hartelijk welkom. Mijn naam is Nevin Özütok. Ik ben ondervoorzitter van de commissie. Naast mij ziet u de heren André Bosman en Cem Laçin zitten. Zij beginnen zo met het stellen van vragen. Daarna zal Corrie van Brenk enkele afsluitende vragen aan u stellen. De overige twee leden van de commissie zitten aan uw linkerkant en zijn toehoorders bij dit gesprek.

Misschien is het goed om u even mee te nemen in wat wij aan het onderzoeken zijn en waarom we hier zijn. Wij zijn een onderzoek begonnen naar de problemen van de uitvoeringsorganisaties. We zien steeds meer dat daar aan de ene kant dingen heel erg goed gaan, maar dat er aan de andere kant ook een aantal dingen niet goed gaan bij uitvoeringsorganisaties. De burger komt daardoor klem te zitten en dreigt tussen wal en schip te raken. De gevolgen voor de mensen kunnen dan heel aanzienlijk zijn. Vandaar dit onderzoek, waarin we ook patronen willen herkennen. Wat speelt er nou? Waarom gaan er dingen mis terwijl de wens is dat het allemaal goed verloopt? We willen heel erg graag weten waardoor dat komt en van daaruit formuleren wat er beter kan. Hoe doen we dit onderzoek? We spreken met de hele keten, van balie tot beleid. We spreken met alle onderdelen van de keten, dus met mensen die werken in de uitvoering, met ambtenaren van het ministerie, maar ook met mensen van uitvoeringsorganisaties. We spreken met wetenschappers, maar ook met cliëntenraden, met mensen die dichtbij, vanuit het perspectief van de mensen over wie het gaat, ons dingen kunnen meegeven. Dit is dus een breed onderzoek. We doen ons best om de patronen en de rode draden te ontdekken. We hopen met het formuleren van onze aanbevelingen een bijdrage te leveren aan een verbetering. U bent vandaag hier om uw kennis en informatie met ons te delen. Wij zijn blij met uw komst. Voordat we beginnen met de vragen, wil ik u in de gelegenheid stellen om uzelf voor te stellen. Meneer Huizing, kan ik met u beginnen? Wilt u zich voorstellen?

**De heer Huizing:**

Ja. Dank je wel. Dank ook voor de uitnodiging. Mijn naam is Jan Jurgen Huizing. Ik ben sinds 1 januari 2019, dus sinds vorig jaar verbonden aan het CBR, als directeur bedrijfsvoering. Daarvoor heb ik in verschillende vergelijkbare functies bij andere uitvoeringsorganisaties gewerkt.

**De voorzitter:**

Dank u wel. Meneer Pechtold.

De heer **Pechtold**:

Mijn naam is Alexander Pechtold. Mijn achtergrond kent u, denk ik. Het was gisteren één jaar geleden dat ik algemeen directeur werd van het CBR. Ik had niet verwacht dat ik zo'n functie nog eens zou mógen bekleden. Tot de dag van vandaag heb ik er geen spijt van. Ik denk dat ik een redelijk beeld kreeg van waar ik aan begon, maar het begrip «uitdaging» heeft het afgelopen jaar wel een nieuwe dimensie gekregen. Ik hoop dat ik nog de frisheid heb van een nieuwkomer, maar ik hoop dat ik u er ook van kan overtuigen dat ik inmiddels weet waar ik over praat.

De **voorzitter**:

Dank u wel. Ik geef nu graag het woord aan de heer Laçin. Hij begint met het stellen van vragen.

De heer **Laçin**:

Dank. Nogmaals welkom. Onze ondervoorzitter zei net al dat wij erg op zoek zijn naar de menselijke maat. Het CBR heeft een schriftelijke inbreng, een position paper geleverd voor deze hoorzitting. Daarin kunnen we lezen dat het CBR om de menselijke maat te kunnen hanteren, af en toe in de knel komt met de wettelijke kaders. Ik wil om te beginnen aan de heer Huizing vragen of hij dat met een aantal voorbeelden zou kunnen illustreren. Waar knelt het en wat merkt de burger daarvan?

De heer **Huizing**:

Een goed voorbeeld is misschien de ADHD. Ik heb al begrepen dat dat voorbeeld vanochtend ook al aan de orde is geweest. Burgers die met een ADHD-indicatie bij ons komen om het rijbewijs te verkrijgen, moeten doorverwezen worden naar een psychiatrisch specialist. Zo staat het nu in de wettelijke regeling vermeld. Die psychiatrisch specialist doet een keuring. En vervolgens wordt er ook een rijtest afgenomen. Die wordt door een aanzienlijk deel van deze klanten als disproportioneel ervaren. Ik kan me dat ook voorstellen. Tegelijkertijd heeft het CBR op dit moment niet de ruimte om te zeggen: nou ja, bij deze klant met deze indicatie doen we dat niet, en bij een andere doen we dat wel. De regels zijn duidelijk: we moeten dat doen. Maar dat leidt in sommige gevallen toch wel tot vragen bij burgers. Zij merken wat er allemaal moet gebeuren voordat zij dan uiteindelijk in dat proces van die rijbewijzen terecht gaan komen, en vragen: is dat nou wel proportioneel? Daarom is eigenlijk onze oproep om met elkaar na te denken en te bekijken hoe je dat misschien meer proportioneel zou kunnen doen. Door andere collega's is vanochtend al uitgelegd dat dat niet een proces is dat je zomaar even doorloopt. Je moet daarbij enerzijds zaken wegen rondom verkeersveiligheid, maar anderzijds wil je als dienstverlener de burger met zo weinig mogelijk administratieve last zo effectief mogelijk kunnen helpen. Wij denken dat daar ook nog wel ruimte voor verbetering is. Dit is denk ik een voorbeeld dat dat kan illustreren.

De heer **Laçin**:

Dit voorbeeld is inderdaad vanochtend ook al aan de orde gekomen. Ik hoor u heel duidelijk zeggen: ik doe een oproep om daar samen over na te denken. Maar ik ga er eigenlijk wel een beetje van uit dat u er al over heeft nagedacht.

De heer **Huizing**:

Zeker.

De heer **Laçin**:

Welke oplossing heeft u voor ogen, zonder inderdaad die wettelijke kaders nu als beperking te zien? Welke oplossingen zou het CBR, zou de heer Huizing kunnen aandragen?

**De heer Huizing:**

Het is natuurlijk niet mijn vakgebied, want ik ben geen arts. Ik kan niet treden in de inhoud, in de diagnostiek. Ik kan niet zeggen onder welke omstandigheden iemand wel of niet veilig zonder een rijtest de weg op kan, want dat is niet mijn expertise. Maar uit de getallen blijkt dat ongeveer 75% uiteindelijk een verklaring van rijgeschiktheid krijgt, en daarmee dus ook de weg op kan. Dan zou je dus eigenlijk op zoek moeten gaan naar een manier om die 75% met weinig of minder administratieve last boven water te krijgen. En kun je daarbij voor een belangrijk deel buigen op de expertise van onze eigen professionals, die die klant ook voor zich zien en die ook zo'n rapport moeten beoordelen? Zou je dus bijvoorbeeld daadwerkelijk onze collega's kunnen voorzien van discretionaire ruimte? Daar zitten voor- en nadelen aan. De collega's die deze ochtend hier waren, hebben ook al aangegeven dat het ook de andere kant op kan werken, want als uitvoeringsorganisatie, als dienstverlener moet je natuurlijk in alle situaties ook borgen dat je gelijke gevallen gelijk beoordeelt. Daar helpt een wettelijk kader natuurlijk bij. Je zou echter moeten bekijken of je op dit soort wijzen meer dingen zou kunnen aanpassen en veranderen, daar waar de uitvoeringslast die je over een burger uitstrooit niet meer proportioneel is.

**De heer Laçin:**

De vraag die dan bij mij opkomt, is hoe je dat op een proportionele manier kunt wegen. 75% krijgt toch die verklaring van rijgeschiktheid en 25% krijgt die niet meteen, of niet. Hoe zou dat dan in de praktijk volgens u moeten gebeuren?

**De heer Huizing:**

Nogmaals: ik kan niet in de medische dossiers van burgers kijken en dit is ook niet mijn expertise. Maar je zou eigenlijk op zoek moeten gaan naar bijvoorbeeld profielen. Kun je bijvoorbeeld op basis van alle beslissingen die wij in het verleden hebben genomen profielen genereren? Kun je aan de hand van die profielen op basis van diagnoses zeggen wanneer de kans groter dan in andere groepen is dat iemand een positieve verklaring van rijgeschiktheid krijgt? Dus zijn er indicaties in de medische dossiers te vinden waardoor je op voorhand en met een soort voorspellende waarde eigenlijk al zou kunnen vaststellen: bij deze burger zal het waarschijnlijk leiden tot een beperking in de rijgeschiktheid? Die moet je dan sowieso een rijtest laten doen. Maar zijn er ook variabelen die juist de andere kant op wijzen? En kun je daar dan op de een of andere manier meer proportioneel mee omgaan? Dat is eigenlijk een beetje de route die ik dan zou zoeken.

**De heer Laçin:**

Wat betekent onder het huidige systeem zoals het op dit moment werkt een keuring voor iemand die zijn rijbewijs wil verlengen of wil halen en die eigenlijk binnen die 75% valt? Welke extra stappen moet hij of zij dan zetten? En welke gevolgen kan dat hebben voor die persoon? Kunt u dat toelichten?

**De heer Huizing:**

Ik neem dan iemand die misschien op vroegere leeftijd eens een keer een diagnose ADHD heeft gekregen en die daar in de praktijk eigenlijk nauwelijks hinder van ondervindt. Als hij 18 wordt, komt hij in dat proces terecht van «ik wil graag mijn rijbewijs halen». Hij vult daarvoor een gezondheidsverklaring in. Daarin geeft hij aan: ik heb een ADHD-indicatie. Vervolgens wordt de burger door ons doorverwezen naar een psychiatrisch specialist. Die doorverwijzing doen wij, waarbij de klant kan kiezen. Uiteindelijk komt hij dus bij een psychiater terecht, die een keuring doet. De informatie uit die keuring krijgen wij terug. Vervolgens vindt er dan,

voordat het praktijkexamen plaatsvindt, ook nog een rijtest plaats. Daarbij wordt vooral gekeken in hoeverre deze diagnose beperkend is voor de rijgeschiktheid. Dat gebeurt dus voordat het examen plaatsvindt.

De heer **Laçin**:

Dus daar is tijd mee gemoeid en zijn waarschijnlijk ook kosten mee gemoeid.

De heer **Huizing**:

Ja: kosten, doorlooptijd, wellicht wachttijden bij de psychiater.

De heer **Laçin**:

En er gaat ook redelijk wat energie in zitten van een persoon, als ik het zo hoor.

De heer **Huizing**:

Ja.

De heer **Laçin**:

Een laatste vraag om dit stukje mee af te sluiten. Wat zijn nou in uw beleving de belangrijkste oorzaken van dit gebrek aan ruimte voor het CBR? Wat ligt daaraan ten grondslag?

De heer **Huizing**:

Ik denk dat het wel belangrijk is om te stipuleren dat wij ervoor zorgen dat we elke dag een zo goed mogelijk beeld krijgen van klanten die de weg op willen. Dus verkeersveiligheid staat bij ons heel hoog in het vaandel. Dat staat het niet alleen bij ons, maar ook bij de politiek en ook bij Onze Minister. Dat betekent dat we in het verleden heel zorgvuldig gekeken hebben en nu nog steeds zorgvuldig kijken onder welke omstandigheden het verantwoord is dat iemand de weg op gaat. Daarbij willen we natuurlijk aan de ene kant zo weinig mogelijk hordes opwerpen, maar aan de andere kant moet je wel een stelsel, een systeem hebben dat ervoor zorgt dat je de juiste verkeersveiligheidsrisico's eruit filtert, waarbij dat ook wordt vertaald naar de individuele aanvraag van een burger. Dat maakt het ingewikkeld.

Ik denk dat de verkeersveiligheid in Nederland terecht heel zwaar meeweegt. Verkeersveiligheid is ons vertrekpunt. Als je die heel zwaar laat meewegen, dan zit je vooral aan de risicomijdende kant. Dan zoek je de risico's bij voorkeur niet actief op. Als je dat doet, creëer je met elkaar ook een systeem waarin je vooral probeert om die risico's zo goed mogelijk te voorkomen. En dat kan af en toe leiden tot wat extra administratieve last bij individuele burgers. Het is dus continu zoeken naar de juiste balans. Wat vinden wij met elkaar maatschappelijk acceptabel? Want we willen allemaal mobiel zijn en we willen allemaal veilig in het verkeer bewegen. Maar aan de andere kant rust op ons ook de zware verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat mensen die wél een risico voor de verkeersveiligheid vormen, niet onterecht op de weg komen. We zoeken dus steeds naar die balans.

De heer **Laçin**:

Heel herkenbaar, ook vanuit onze gesprekken in de ochtend.

Mijnheer Pechtold. Onze voorzitter zei net: heel veel gaat er ook goed binnen uitvoeringsorganisaties. Ik denk dat het voor ons ook belangrijk is om dat te benadrukken. Soms gaat het ook niet goed. Er wordt gesproken over 20%, soms 25% van de gevallen waarin het niet goed gaat. Daarbij moeten we kijken naar de problemen die zijn ontstaan en moeten we kunnen benoemen hoe ze zijn ontstaan. Wat zijn de oorzaken van de problemen in de uitvoering? U zei net dat u ongeveer een jaar terug bent begonnen. Ik denk inderdaad dat het een uitdaging zal zijn. Als u nu



terugkijkt op het afgelopen jaar, welke belangrijkste oorzaken kunt u dan aanwijzen van de achterstanden die zijn ontstaan bij de medische beoordelingen bij het CBR? Heeft u daar op dit moment een goed beeld van? Wat waren de belangrijkste oorzaken volgens u?

De heer **Pechtold**:

In de eerste plaats is het goed om met z'n allen het maatschappelijk besef te hebben waar de organisatie eigenlijk voor staat. Toen ik solliciteerde dacht ik: iets met rijbewijzen. Nou, dat doet de RDW. Die geven die kaartjes. Het CBR is het examen- en expertise-instituut. Als je mensen voorhoudt dat wij 1,5 miljoen testen en examens per jaar doen, dan zeggen ze meestal toch eventjes: hoeveel zei je? En hoeveel mensen werken er dan? 1.600. Op hoeveel locaties zitten jullie? Op tientallen door het hele land. Dus als er ook maar één procent misgaat, is de impact voor mensen al heel groot.

Wij zijn eigenlijk continu bezig met het voorkomen van risico. Dat is natuurlijk in de maatschappij een moeilijk punt. Accepteer je risico van je beleid? Dat risico zal er altijd voor een deel zijn. Collega Huizing zei net al: bij ons staat altijd de verkeersveiligheid voorop.

Wat is er nou naar mijn inschatting misgegaan? Bij ons aantreden zagen we dat er een giftige cocktail was van een reorganisatie én een nieuw computersysteem. Dat laatste wordt vaak onderschat; dat hebben collega's hier vanochtend ook al gezegd. De doorlooptijd en de kosten van zo'n systeem worden vaak onderschat, en men is vaak te optimistisch over de mogelijkheden. Als je dan ondertussen al reorganiseert, allemaal vanuit de maatschappelijke druk om sneller te kunnen werken, om meer individuele afwegingen te kunnen maken, om meer automatisch te kunnen, dan kunnen er dingen misgaan. Dat is er bij het CBR ook gebeurd. Dat het bij de divisie Rijgeschiktheid is gebeurd, was te voorspellen. Dat is namelijk een kwetsbare divisie. Maar in het verleden hebben we ook bij andere divisies weleens problemen gehad. Wij kunnen redelijk goed demografische ontwikkelingen voorspellen. Wij zien bijna eerder dan het Centraal Planbureau wanneer de economie gaat haperen, bijvoorbeeld aan de opleidingen voor vrachtwagenchauffeurs. Maar in dit geval was het een cocktail van reorganisatie en een nieuw ICT-systeem. En wat het afmaakte, in ellendige vorm, was de publiciteit. Toen collega Huizing aantrad, acht maanden voor mij, was het letterlijk de publiciteit die ervoor zorgde dat mensen veel eerder dan noodzakelijk gingen aanvragen, waardoor die werkvoorraad opliep. En je moet bedenken dat je een werkvoorraad eigenlijk sneller moet wegwerken dan wat er binnenkomt. Dat is ons ruim een jaar niet gelukt. Dat lukt nu wel; laten we positief eindigen. We doen nu die maandrapportages voor rijgeschiktheid aan het ministerie en aan uw Kamer. Aan het eind van het jaar heeft de burger geen last meer van onze doorlooptijden, maar hebben wij nog wel een werkvoorraad.

De heer **Laçin**:

Duidelijk. Ook op grond van wat wij vanochtend hebben gehoord van uw collega's weet ik dat sommige dingen al wel eerder gesignaleerd werden. Werknemers hebben medio 2018 aan de bel getrokken. Men zei: het gaat niet goed, we moeten hier een oplossing voor vinden. Toen waren die reorganisatie en die verandering van het ICT-systeem al in gang gezet. Kijkt u daar eens op terug, meneer Pechtold. Ik kom straks ook bij u, meneer Huizing. Wat had daar anders gekund om de problemen misschien niet helemaal te voorkomen, maar wel eerder te tackelen?

De heer **Pechtold**:

Ik ben ontzettend blij met het vertrouwen dat we vanuit het departement krijgen. Maar je merkt dat de maatschappelijke druk, en het bijna wrijven in een vlek, zorgt dat je er niet uit komt. Eigenlijk zou je willen zeggen: laat

ons even een jaar met rust, geef ons even het vertrouwen om het intern op te lossen en ga niet elke keer weer iets nieuws verzinnen. Vanochtend is die AMvB voor de 75-plusser aan de orde gekomen. Ik denk dat dat een voorbeeld is van het zoeken naar een goede oplossing. Er was immers een groot probleem. Dus hoe gaan we nou een cohort van ongeveer 80.000 mensen eventjes uit het systeem halen? Hoe bouwen we voor het CBR even rust in? Dat gebeurt dan. Uw Kamer krijgt dan het eindverhaal van de zoektocht tussen het ministerie en het CBR te horen. Misschien is het in de toekomst verstandig om alle afwegingen die daarvoor zijn afgevallen, ook met u te delen, waardoor u meer te zien krijgt: oké, dit is de beste van drie misschien niet fantastische oplossingen, en het is niet de heilige graal die we daar nu opeens met z'n allen bedacht hebben. Maar wat bedoel ik met: geef ons rust? Vlak daarna ontstaat maatschappelijk en politiek een enorme druk om het sneller, sneller te doen. En ik heb aan uw kant gezeten, dus ik heb er alle begrip voor. Die druk leidt eigenlijk alleen maar tot nog meer vertraging. Er komt weer een aanpassing. De AMvB was net van start gegaan toen er gevraagd werd: kan er een uitzondering komen voor de mantelzorgers? Collega Huizing was zo verstandig geweest om bij zijn aantreden onze klantenservice uit te breiden van 50 mensen naar 200 mensen. Zoiets betekent een enorme druk op die klantenservice. Als iemand gehoord heeft dat het begrip «mantelzorger» een reden is om weer vooraan te komen, dan is dat woord snel aan de telefoon gevallen. En wij kunnen dat niet controleren. Vervolgens komt het volgende verzoek: de grensregio's. Mogen ze daar dan echt niet naar België en Duitsland? Nee, want dat was nou eenmaal het nadeel van deze oplossing waarvoor is gekozen: wel verzekerd in Nederland, wel naar de kleinkinderen en de huisarts, maar niet over de grens. Kan er dan geen uitzondering voor die twee landen worden gemaakt? Nee. Dus wij zijn dan bezig het probleem op te lossen, en moeten ondertussen de buitenwereld op een verstandige wijze nog eens gaan uitleggen waar we mee bezig zijn.

**De heer Laçin:**

Meneer Huizing, ik denk dat de heer Pechtold een belangrijk onderwerp aansnijdt, namelijk die uitzondering, die ook onder druk van de Kamer is gemaakt. Hoe tevreden bent u daar achteraf over? Wat ging er goed? Wat zou beter kunnen? Moeten we het in de toekomst wellicht niet doen? Kunt u daar wat meer over vertellen?

**De heer Huizing:**

Toen ik aantrad, begin vorig jaar, trof ik een organisatie aan die op dat moment redelijk in chaos verkeerde. Zoals mijn collega Bredewoud vanochtend zei: de dienstverlening was ontploft. Dat was ook bijna letterlijk zo. Wat je dan in feite op dat moment doet, is gewoon puur crisismanagement. Je moet er dan voor zorgen het probleem boven water te krijgen. Hoe krijgen we dit gefikst? Dat heeft langer geduurd dan mij op dat moment lief was. En dat gold ook voor heel veel burgers die afhankelijk waren van onze dienstverlening.

Dan ontstaat er zo rond de zomer van vorig jaar toch wel een toenemende druk om iets te verzinnen om de burgers die in de knel zitten te helpen. Wat gaat daarin goed? In het samenspel tussen in dit geval de Kamer en de Minister wordt er heel duidelijk aandacht voor dat onderwerp gevraagd. Er wordt gezegd: jongens, dit kán zo niet, hier moeten we echt met elkaar iets aan doen. Dat vind ik echt prijzenswaardig, en ik vind dat ook eigenlijk de rol die we op zo'n moment met elkaar moeten spelen. Tegelijkertijd zie je dan een proces ontstaan. Wij zitten op dat moment midden in het verder invoeren van dat gewraakte nieuwe ICT-systeem. Op de laatste stukken na waren we op dat moment klaar. Als je dan iets anders wilt, dan heeft dat direct consequenties voor de implementatie van dat nieuwe ICT-systeem. Dus wij hebben daar direct van gezegd: we

snappen de oproep om iets te organiseren en we snappen de oproep om een oplossing te verzinnen voor de klanten die in de knel zitten, maar dit heeft wel repercussies. Dit heeft repercussies voor het afmaken van het traject waar we in zitten. Dit heeft eventueel ook repercussies voor andere klantgroepen, want we moeten nu voorrang geven aan iets anders.

Je ziet dan dat wij in een proces terecht komen waarin we allerlei opties en scenario's met elkaar aan het verkennen zijn. Ik vind dat dat echt in goede samenwerking is gebeurd, ook met het departement. Collega Pechtold zei net al: uw Kamer wordt dan uiteindelijk geïnformeerd aan het einde van de rit. Dan wordt er gezegd: we gaan het op deze manier doen. Ik ga nu even heel kort door de bocht. Ik denk dat we op grond van wat we vorig jaar geleerd hebben kunnen zeggen dat een uitvoeringsorganisatie op dit soort cruciale momenten in technische zin eigenlijk ook eerder het overleg met de Kamer zou willen hebben. Dan kan de organisatie goed laten zien welke varianten er op tafel liggen. En elke variant heeft zo zijn voor- en zijn nadelen. Laten we de Kamer in ieder geval goed informeren over waar de plussen en waar de minnen zitten, zodat de Kamer dat ook in haar politieke afweging kan meenemen bij het uiteindelijk kiezen van een bepaalde route. We wisten met elkaar dat het niet kunnen rijden in het buitenland het nadeel was van de gekozen optie. Dat nadeel is benoemd, het is ook langsgekomen en het heeft in de stukken gestaan. Maar we hebben denk ik allemaal een beetje onderschat welke effect het zou hebben op de groep burgers die toch ook wel graag met dat rijbewijs in het buitenland wilden rijden.

**De heer Laçin:**

Ik proef heel duidelijk dat zowel u als de heer Pechtold zegt: die afwegingen moeten misschien wat beter kenbaar gemaakt worden, ook omdat daarmee de Kamer in dit geval een beter afgewogen beslissing zou kunnen nemen. Wij vinden het ook belangrijk om meer te horen over hoe deze problemen eigenlijk binnen het CBR gesignaleerd worden. Zijn er mechanismen binnen het CBR om dit soort uitvoeringsproblemen, zoals die AMvB voor 75-plus, vroegtijdig binnen het CBR te signaleren, en dan de vervolgstap dus ook te delen met ons of met het ministerie? Hoe gaat dat binnen het CBR? Welke mechanismen zijn er ingebouwd om die uitvoeringsproblemen vroegtijdig te signaleren?

**De heer Huizing:**

In principe zijn er de reguliere overleggen waarin je dat soort dingen met elkaar bespreekt. Ik denk niet dat u daarnaar op zoek bent, want die heeft elke organisatie natuurlijk. Prima, en dat is wel een beetje de achtergrond. Ik trof niet alleen een organisatie aan die redelijk in paniek was, onder druk stond en in chaos verkeerde, maar ook een organisatie waarin de communicatielijnen een beetje gesloten waren. U heeft daar vanochtend ook al de heer Kesselring over gehoord. Ik denk dat hij een redelijk waarheidsgetrouw beeld schetste van de organisatie die ik aantrof toen ik binnenkwam. Dat was voor mij op dat moment ook de reden om aan de leden van de zittende ondernemingsraad, met Martin Kesselring als voorzitter, te vragen: alsjeblieft, blijf een jaar langer, want jullie zijn ervaren, jullie weten hoe de problematiek in elkaar zit en jullie moeten mij nu echt helpen om boven water te krijgen waar het eigenlijk niet goed is gegaan. Die interventie is dus vorig jaar gepleegd.

En daarmee hebben we dus ook op een aantal cruciale plekken in de organisatie vernieuwing doorgevoerd om die communicatielijnen open te krijgen. Dat hebben we samen met collega Pechtold gedaan. Mensen bij het CBR zijn gemiddeld genomen niet op hun mondje gevallen, dus die weten dondersgoed te benoemen waar dingen niet goed gaan. Maar we hebben in het verleden één ding niet effectief met elkaar georganiseerd. We moeten niet alleen luisteren naar wat iemand zegt, maar we moeten vervolgens ook kijken naar wat je daarmee kunt doen. Dat hebben we

althans in het verleden zeker niet gedaan, en we zijn nu bezig om dat langzamerhand op te bouwen.

We hebben daar reguliere dingen voor georganiseerd, dus de normale overleggen. Het gaat ook via de lijn, via het management. Maar het is ontzettend cruciaal om van de medewerkers zelf te horen waar die schoen nou wringt. Eigenlijk zijn zowel collega Pechtold als ik vanaf dag één al het land ingegaan. Dat is door corona nu een beetje beperkt, helaas. Maar we zitten graag tijdens de lunch aan de tafel op een examenlocatie om met examinatoren van gedachten te wisselen: joh, wat speelt hier nu en wat zou je ons nou mee willen geven? En hoe kun je daar zelf ook een onderdeel van zijn? Want het is ook niet altijd logisch om problemen alleen maar naar boven te escaleren en aan de directie te vragen: los het maar effe op. Die neiging is er ook af en toe wel. Hoe zorgen we er nou voor dat we met elkaar beter worden en signalen vroegtijdig boven water krijgen? En hoe zorgen we ervoor dat we daar dan gemeenschappelijk, met elkaar ook iets mee doen?

De heer **Laçin**:

Dit kwam inderdaad vanochtend ook aan de orde. Er werd gezegd: er werd wel geluisterd, maar niet gehoord.

De heer **Huizing**:

Ja.

De heer **Laçin**:

Men zei: er werd niet echt gehoord wat we zeiden. U geeft aan dat u daar, samen met de heer Pechtold, wel belang aan hecht. Ik ben er wel benieuwd naar hoe u dat dan ook terugkoppelt naar de mensen in het land die signalen afgeven en zeggen: dit kan beter en dit gaat fout. Wat gaat er dan terug naar hen als iets is opgepakt? Hoe doen jullie dat?

De heer **Huizing**:

We zijn er dus mee bezig om dat in te richten. We zijn helaas ontzettend gemankeerd door corona. Collega Pechtold kwam 1 november vorig jaar binnen. Wij keken elkaar zo rond de kerst aan en we zeiden: we gaan nu echt met de club de volgende stap in. De crisis bij Rijgeschiktheid lijkt een beetje onder controle te komen en nou moeten we de verbinding met de mensen gaan zoeken. Dus we hebben daar een vrij stevige ambitie met elkaar geformuleerd, die helaas door corona een beetje in het water is gevallen. Maar je wilt in essentie in gesprek met mensen gaan, ophalen wat daar speelt, en vervolgens ook teruggeven. Dan zeg je: dit kunnen we wél, dit kunnen we niet, en overigens, dáár ben je zelf van en we verwachten van jou dat je daar ook een actieve rol in gaat pakken. We willen onze mensen dus eigenlijk veel meer in hun kracht zetten. Dat is een ontzettend ingesleten woord, maar ik bedoel ermee dat we onze mensen in hun vakmanschap gewoon weer centraal gaan stellen. We moeten ze niet aansturen als een radertje in een productieproces, waarbij eigenlijk alles in het teken staat van zo goed mogelijk je reserveringstermijnen halen. Ja, dat is ook een belang, want burgers willen niet te lang wachten op onze dienstverlening. Maar wij geloven absoluut dat uiteindelijk het vakmanschap van de individuele medewerkers bepalend is voor het succes van een organisatie. En dan gaat het soms ook over kwaliteit. Dan gaat het soms over vertragen. Dan gaat het erom, juist even uit die processturing te stappen. Dan gaat het erom, mensen het gevoel te geven dat ze met elkaar op een bepaalde locatie ook daadwerkelijk het verschil kunnen maken. Het klinkt heel mooi, maar het is niet zomaar te realiseren. Dit is echt een diepte-investering in de organisatie. Die verdient de club, en we zijn ervoor aangenomen om dat met elkaar te gaan doen.

De heer **Laçin**:

Zeker. Ik denk dat vakmanschap ook met zich meebrengt dat je een bepaalde ruimte moet hebben ...

De heer **Huizing**:

Zo is het.

De heer **Laçin**:

... om die menselijke maat en dat maatwerk te kunnen leveren.

Ik heb nog één vraag, en die ga ik aan de heer Pechtold stellen. Net, aan het begin van het gesprek, hadden we het over ADHD. Welke stappen zou je willen zetten en hoe word je daarin op dit moment soms belemmerd in het huidige systeem? Allerlei andere afwegingen zijn ook belangrijk. We praten bijvoorbeeld in de Kamer ook heel vaak over verkeersveiligheid. Ik ben benieuwd in hoeverre het CBR in bijvoorbeeld dit traject over ADHD afhankelijk is van andere partijen? Je ziet dat er iets bij ADHD speelt en dat wil je wijzigen, bijvoorbeeld in de Regeling eisen rijgeschiktheid. In hoeverre is het CBR dan afhankelijk van andere partijen om die verandering in gang te kunnen zetten? En is de doelgroep dan ook betrokken bij dat proces, dus in dit geval de groep van mensen met ADHD? Kunt u daar misschien wat meer over vertellen?

De heer **Pechtold**:

Wij zijn volledig afhankelijk van onze partners. We hebben een scherpe taakverdeling gemaakt, al zijn we ook heel veel tijd samen bezig, ook om geen gaten te laten vallen. Zeker in deze tijd van wat ik nog steeds maar crisismanagement noem, is dat belangrijk. Maar over die hele keten is ook steeds begripsverwarring. Alsof het onze medisch specialisten zijn. Alsof wij invloed hebben op de kwaliteit van rij scholen. Dat is het niet. Het feit dat wij 1,5 miljoen examens en toetsen doen, komt mede door de kwaliteit van de rij scholen in Nederland. Er zijn heel veel goede, maar ook heel veel slechte. Eindelijk gaan we nu eens het onderzoek doen waar ook oud-collega Roemer mee bezig is, om zo'n branche nou eens een keer te gaan certificeren. Wij staan erbij, we kijken ernaar, ik heb het benoemd. Ik vind dat we hierover echt duidelijk moeten zijn, in het kader van verkeersveiligheid, maar ook gewoon in het kader van kwaliteit voor consumenten en noem het maar op. Ik heb gezegd dat ik het een zootje vind. Maar in zo'n discussie merk je dat wij eigenlijk buiten onze bevoegdheid moeten treden, maar dat willen we omdat we uiteindelijk voor die hele keten aansprakelijk worden gezien. Want het CBR is de overheidsinstantie waar dan de wachtlijsten zijn of de dingen fout gaan. Nee, wij zouden veel meer grip willen krijgen, zowel op het medische als gewoon op de rij schoolopleidingen.

Gaan we er dan mensen bij betrekken? Jazeker. We staan in nauw contact met alle patiëntenorganisaties. Maar hoewel we veel aan het ministerie hebben, vind ik het juist nu mijn taak om te zorgen voor contact met tal van partners. Vorige week heb ik een overleg met het Openbaar Ministerie gehad. Ik heb zelfs al een overleg met de AIVD gehad. Er zijn tal van partners waarvan je misschien denkt: hebben die iets met het CBR te maken? Jazeker! Ik noem de Gezondheidsraad en het Ministerie van VWS rond corona. Het liefst had ik zelf ook zo nu en dan even bij Justitie of VWS mee kunnen praten, om te voorkomen dat het langs heel veel kanalen bij ons tot iets leidt waar we eigenlijk niks aan hebben. Dus ja, we slaan vleugels uit, en we zullen het ook in de komende tijd gewoon benoemen waar we vinden dat er bij ons nog problemen zijn, maar ook waar we vinden dat het in de keten beter kan.

De heer **Laçin**:

Dank u wel voor dit gedeelte. Ik geef het woord terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**:

Wij gaan verder. Ik geef graag het woord aan de heer Bosman. Gaat uw gang.

De heer **Bosman**:

Dank, voorzitter. Meneer Pechtold, u bent een jaar geleden begonnen. U had een goed beeld toen u begon. Alleen had de heer Huizing het over «chaos» en «ontploft». Klopte dat beeld met wat er daar gezegd wordt? En waar herkende u dat aan?

De heer **Pechtold**:

Ik heb eerder het woord «verwaarloosd» gebruikt, en daar sta ik nog steeds voor. Er was interne verwaarlozing. Hier en daar is in de media sprake geweest van het begrip «angstcultuur». Ik denk dat daar geen sprake van geweest is, maar als mensen dat wel vinden, kunnen ze het eerlijk zeggen. Ik hoop dat dat al een voorbeeld is van: kom maar met je verhaal. Zo zitten we ook allebei in de wedstrijd.

Maar we merkten wel dat er intern een soort murwheid was. Dat gaf de voorzitter van de or ook aan, en de heer Bredewoud ook. Ik vond het heel symbolisch dat de CBR-paraplu's niet meer veel aftrek hadden. Daar liet je je buiten niet mee zien. Kennelijk was het idee: liever een nat pak dan met een CBR-paraplu lopen. Dat kwalificeer ik wel als: verwaarloosd, intern, maar ook in de relaties extern. De organisatie was erg teruggetrokken en zat erg in de hoek waar de klappen vielen.

En ja, dan is een logische reactie, zeker van collega's: dan wachten we wel even af. Er kwam in voorgaande jaren ook nog eens een wisseling in het management bij. Dus ik snap eigenlijk prima dat het idee leefde: we kunnen het wel zeggen, maar er gebeurt toch niks mee. Dat zijn we nu aan het doorbreken, en dat koppelen we ook terug. We proberen nu op tal van wijzen in gesprek te zijn met de collega's om juist dat soort dingen voor de toekomst te voorkomen.

Ik had een redelijk goed beeld. Maar als we een tegel zien, zeggen we nog steeds tegen elkaar: lichten we hem vandaag op, of zullen we even een week wachten, want kunnen we het er nog bij hebben op ons bordje? Want het is zo ongelooflijk veel wat je zou willen verbeteren, dat je weer moet oppassen. We zijn nu met ons management echt in een traject bezig over: wat in 2021? En alle hobby's en fratsen moeten van de agenda af. Het bedrijf moet op orde komen. Kleine stappen voor verbetering. Realisme richting de buitenwereld.

De heer **Bosman**:

Want in die periode ging het aantal aanvragen van 30.000 naar 180.000, heb ik begrepen. En er was nogal wat achterstallig onderhoud. Hoe kwam dat naar voren? En wat heeft u er ondertussen mee gedaan om dat te repareren?

De heer **Pechtold**:

Ja, inderdaad. Bij Rijgeschiktheid is 30.000 tot 35.000 een normale werkvoorraad. Dat betekent dat er in- en uitgaat, maar dat is zo ongeveer je vaste werkvoorraad, net zoals er ongeveer 5.000 verlopen rijbewijzen zijn. Dat zijn gewoon onze constanten. We hadden het zojuist over de cocktail. Er werd gereorganiseerd en mensen die werkzaam waren in het oude systeem, werden eigenlijk al ontslagen terwijl het nieuwe systeem langer op zich liet wachten. Er was dus sprake van onderbezetting. Toen is er, eerst door collega Huizing, alles aan gedaan om het eerst tot rust te krijgen. Er moesten nieuwe mensen komen. U zag vanochtend mevrouw Castricum. Er kwam een nieuw hoofd op de ICT. Die twee werken heel goed samen en wisten ook al waar ze aan begonnen. Dus daar hebben we stappen mee gezet. We hebben ook mensen die kundig waren uit de organisatie van ander plekken af gehaald. Soms heb je pareltjes aan collega's waar je weleens over gehoord hebt: die kan dat. Iemand van

planning uit Arnhem hebben we nu in Rijswijk zitten. En daar zag je dat het dan begint te draaien.  
Maar ondertussen liep het nog steeds door, want mensen gingen nóg vroeger aanvragen. In mijn eerste tv-optredens heb ik vooral de boodschap uitgedragen: vraagt u niet te vroeg uw rijbewijs aan, en zeker niet een jaar van tevoren. Nou, zo kwamen we uiteindelijk tot 184.000. Ik denk dat we het nu ongeveer gehalveerd hebben, door wat ingrepen in het management, door de werkwijze, en doordat het systeem nu ook zijn vruchten gaat afwerpen. Ik heb de Minister beloofd dat aan het einde van het jaar de klant er geen last meer van zal hebben. We zullen dan nog wel een werkvoorraad van zo'n 60.000 hebben. Ik verwacht dat we in het eerste kwartaal van 2021 naar de normale werkvoorraad gaan, als corona geen roet in het eten gooit. Dan hebben we nog steeds overcapaciteit op dit moment. Maar daarvan hebben we gezegd: we zijn geen commercieel bedrijf, dus liever maar eventjes een paar artsen te veel dan één te weinig.

De heer **Bosman**:

U zei net in uw antwoord op de vraag wat het CBR nodig heeft: een jaar rust.

De heer **Pechtold**:

Ja, als ik ...

De heer **Bosman**:

Laat ik het even afronden. U zegt: een jaar rust. Geldt dat vooral voor de externe input naar binnen? Of zegt u: ook de organisatie zelf moet even tot rust komen, dus daar moeten niet te veel veranderingen in komen?

De heer **Pechtold**:

Ik zie voor 2021 politiek gezien twee interessante discussies waar het CBR weer aan de bak zou moeten. Op de eerste plaats is er dat hele gebeuren rond de wereld van de rijsscholen, en de certificering. Die moet wat ons betreft verplicht worden. Dat gaat ons een hoop helpen wat betreft de aantallen, de kwaliteit. Nu klagen er 50 mensen per week bij ons over de rijsschoolwereld. Op de tweede plaats is er het herstructureren van het medische verhaal. Wil je nog aan 75 vasthouden? Moeten alle ziektebeelden die we nu toetsen er nog wel in? Over het laatste zou ik zeggen: alsjeblieft niet in 2021. Geef ons nou even de tijd om weer terug naar de normale werkvoorraad te gaan, geef ons een halfjaar tot een jaar om in die situatie met het huidige computersysteem gewoon te doen wat we moeten doen, en ga daarna pas weer vernieuwing en verandering op ons storten. Daar zijn wij dan graag aan toe, maar nu even niet.

De heer **Bosman**:

Dat is een heldere boodschap. Maar, komt zij ook aan op de plek waar zij moet aankomen, namelijk volgens mij op het ministerie?

De heer **Pechtold**:

Ja, ik merk dat men bij het ministerie echt openstaat voor onze signalen. Maar ik merk dat we ook binnen het ministerie te maken hebben met een eigenaar, met beleid, met juristen daar, met communicatie daar. En soms ligt het dossier niet eens binnen het ministerie, maar moet je bij de NZa zijn, of bij VWS. Ik zie het nu als een van mijn rollen om dat allemaal te bespelen, om daar de contacten te onderhouden en om vroeg te waarschuwen als er dingen op ons afkomen die niet goed zijn. Maar veel heeft uiteindelijk ook te maken met de vraag: hoe zit het met de «zbo»? Daar hebben we het in het voorgesprek over gehad. Wat kunnen wij zelf? Of moeten we met alles eerst overal langs voordat we zelf iets kunnen?

De heer **Bosman**:

We hebben het over het een beetje tot rust laten komen van de organisatie. De ondernemingsraad is daarbij een belangrijk onderdeel. De heer Kesselring had op grond van zijn verleden het idee dat die ondernemingsraad niet altijd even goed werd benut. De heer Huizing gaf aan dat op zijn verzoek de ondernemingsraad is aangebleven. Is de positie van de ondernemingsraad nu een andere dan bijvoorbeeld twee of drie jaar geleden?

**De heer Pechtold:**

We hebben net een nieuwe ondernemingsraad. Die is flink ververst. Van de vijftien leden zijn er elf nieuw. Dus men start pas op, ook vanwege hinder door corona. Ik denk dat de vertegenwoordiging beter gespreid is over de organisatie dan bij de vorige. Dus wij zien in de samenwerking echt kansen. Maar het zal vooral ook vanuit directie en management moeten komen om het gesprek met de collega's aan te gaan. Wij maken op dit moment te weinig gebruik van de laag van het middenmanagement. We hebben zo'n 80 man middenmanagement. Het is onze visie om de mensen uit het middenmanagement veel meer in hun kracht en verantwoordelijkheid te gaan zetten. Zij moeten meer budgetten krijgen. Als een manager in Limburg verantwoordelijk is voor acht oproeplocaties, geef hem dan ook de ruimte voor veel meer zaken. Hij moet misschien niet het totaal van communicatie, personeelsbeleid en planning gaan doen, maar hij moet wel over veel meer zaken gaan, waardoor het ook maatwerk wordt en waardoor ook beter het contact ontstaat tussen directie, management, middenmanagement en werkvloer. En een goede ondernemingsraad helpt daarbij natuurlijk ontzettend.

**De heer Bosman:**

Ja. Dan kom ik even bij de heer Huizing. In gesprekken die wij voeren, met de Belastingdienst en met heel veel organisaties, heeft men het over een stukje middenlaag, een leemlaag die soms ondoordringbaar is. De secretaris-generaal van de Belastingdienst had het over «het vergroenen van rapportages»: het wordt uiteindelijk altijd beter naarmate het in de top terechtkomt. Alles wordt dan namelijk bij elkaar geveegd, en dan is de gemene deler toch weer heel positief. U geeft aan dat de middenlaag meer betrokken wordt, maar hoe zorg je er nou voor dat die middenlaag ook daadwerkelijk openstaat voor de informatie die vanaf de werkvloer komt? Want dat is essentieel. De term «angstcultuur» werd al genoemd. Als iemand zijn punt wil inbrengen, kan hij zeggen: ik ben er bang voor. Maar als je wel je punt inbrengt, maar niemand doet er iets mee, dan word je daar onverschillig van. Volgens mij zei de heer Bredewoud dat: je wordt er onverschillig van. Hoe voorkomt u dat die situatie voortduurt? Of hoe zorgt u ervoor dat die situatie gaat veranderen?

**De heer Huizing:**

Ik denk dat het begint met het met elkaar definiëren waar die laag van het middenmanagement nou eigenlijk voor bestaat. En heb je dat middenmanagement voldoende toegerust om een rol te kunnen spelen? De conclusie van mij en collega Pechtold is dat dat bij het CBR onvoldoende is gebeurd. Je krijgt dan in feite een organisatie die weliswaar formeel uit twee managementlagen bestaat, maar waarbij juist de meest cruciale managementlaag, namelijk de laag die gewoon direct leidinggeeft aan de uitvoerende medewerkers, niet voldoende in zijn totale mandaat en verantwoordelijkheid kan draaien. Dan is die laag op z'n zachtst gezegd niet veel meer dan een doorgeefluik, omdat je eigenlijk gewoon geen doorzettingsmacht hebt om ook daadwerkelijk dingen te veranderen. Als je als middenmanager geconfronteerd wordt met problematiek in jouw eigen team, maar je bent onmachtig om er iets aan te doen omdat je voor elk plasje naar de dokter moet, om het maar zo te zeggen, dus omdat dat ergens hoger in de bureaucratie van de organisatie besloten moet worden



en het daar ergens verdwijnt in een soort gat, dan gaat het niet goed. Ik maak er nu een beetje een karikatuur van, maar dat zijn wel de ervaringen die we van die middenmanagers terughoren. Dus wij willen deze mensen juist graag volledig gaan toerusten om die dialoog met de medewerkers te gaan voeren, en met elkaar te gaan bouwen aan een gezondere manier van werken en samenwerken. Het is mijn overtuiging dat dan die signalen vanzelf wel op de juiste manier bij ons terechtkomen.

Ik zeg nogmaals: de gemiddelde CBR-medewerker neemt echt geen blad voor de mond; die horen we luid en duidelijk. Dat geldt voor de individuele examinator, voor de medewerkster bij de administratie en voor wie dan ook. Er is voldoende spraak over wat er niet goed gaat binnen de club. We hebben alleen onvoldoende met elkaar in het mechanisme vertaald: en hoe gaan we het dan oplossen en wat gaan we er dan aan doen? Daar hebben we echt wat op te organiseren met elkaar en daar zijn wij mee bezig.

De heer **Bosman**:

Dan praat u over zeggenschap voor die middenlaag?

De heer **Huizing**:

Ja.

De heer **Bosman**:

Die moet dan daadwerkelijk eigenstandig een oordeel kunnen vellen en beslissingen kunnen nemen ...

De heer **Huizing**:

Exact.

De heer **Bosman**:

... zonder dat hij naar de baas toe moet.

De heer **Pechtold**:

Of goeie ideeën ophalen.

De heer **Bosman**:

Ik was even met meneer Huizing bezig.

De heer **Pechtold**:

Excuus.

De heer **Bosman**:

Dat vraagt ook wel iets van die organisatie. Want kennelijk is dat in de afgelopen jaren niet gebeurd. Hoe ga je er nu voor zorgen dat dat vertrouwen wel gaat ontstaan? Hoe ga je ervoor zorgen dat mensen daadwerkelijk vinden dat ze iets kunnen zeggen om die organisatie daadwerkelijk beter te maken? Hoe doe je dat?

De heer **Huizing**:

Dat begint eigenlijk met het oneindig veel investeren in zichtbaar zijn, toegankelijk zijn en transparant zijn in wat je doet en waarom je de dingen doet. Daar zijn collega Pechtold en ik elke dag mee bezig en dat vragen wij ook van de managers die rechtstreeks aan ons rapporteren. Daar voeren wij ook in ons team gesprekken over. We zeggen daar: we gaan nu een andere fase in, we moeten gaan bouwen aan de club, die beter moet worden en waar de mensen weer volledig in hun vakmanschap echt hun verantwoordelijkheden kunnen pakken. En dat verhaal begint bij ons. Dus wij moeten daarin investeren. We moeten daartoe uitnodigen. En we moeten de infrastructuur organiseren waarin mensen ook met elkaar weer het gesprek gaan voeren over het werk. Daarin moet het niet alleen gaan

over de opdracht: kun je er vandaag twee meer doen? Het moet daarin veel meer gaan over: wat heb jij nou nodig om die volgende fase in je vakmanschap te bereiken, hoe kan ik je daarbij ondersteunen en wat vraag ik daarbij van jou? Dus het is eigenlijk gewoon heel veel investeren in contact. We moeten contacturen maken. We moeten over die werkvloer lopen, met de mensen in gesprek gaan, ophalen wat er speelt, duidelijk zijn over wat er wel kan, maar ook over wat er niet kan, en daar ook aanspreekbaar op zijn. Mensen mogen me alles vragen en ze krijgen van mij altijd een antwoord, ook als het niet kan. Dat vragen we ook van onze mensen, van onze managers.

De heer **Bosman**:

Helder. Meneer Pechtold, hoe verlopen de relaties tussen het CBR, de raad van toezicht van het CBR, het ministerie, de Kamer? Welke verhoudingen lopen goed, welke lopen minder en welke hebben misschien wel aandacht nodig?

De heer **Pechtold**:

De goeie wil is er overal, maar het is wel heel veel. Er is voor gekozen om een raad van toezicht bij dit zbo neer te zetten. Er zijn vergelijkbare organisaties waar dat niet het geval is. We hebben heel veel contact, maar het begrip «konijnenhol» is weleens gevallen. Wat ik, of wat degene die die term bezigde daarmee probeerde te zeggen, is dat als je niet oppast het CBR van alle kanten bevraagd wordt, ook bijvoorbeeld vanuit het departement. Dat heeft de rol van eigenaar en daar zitten de rollen beleid en andere. Dat wil weleens langs elkaar heen gaan en het wil ook weleens tegenstrijdig zijn.

De heer **Bosman**:

Kunt u een voorbeeld noemen van tegenstrijdigheid?

De heer **Pechtold**:

Rond de start van de coronacrisis hadden we het gevoel dat we nog weleens vergeten werden. Bij die start hebben we echt onze eigen positie naar voren gebracht, en wat wij als directie belangrijk vonden voor onze collega's, ook in het kader van gezondheid en in het kader van goed werkgeverschap. Uiteindelijk zijn we bij de contactberoepen terechtgekomen. Wij werden ingedeeld bij nagelstudio's, kappers en andere werkers. Maar wij hadden weleens het gevoel: had ons maar eerder even bevraagd. Ook het feit dat de rijscholen nog een hele tijd doorgingen. En ook onlangs weer: wij hebben de mondkapjes al verplicht, maar de rijscholen hadden dat nog niet gedaan. Mag het CBR dat? Eigenlijk niet. Ja, via de huisregels hebben we er een beetje grip op. Maar het is een continue zoektocht waarbij wij vaak op grond van goedbedoelde dingen te horen krijgen: dat kan niet of dat mag niet. En uiteindelijk kijken mijn collega en ik elkaar dan aan en denken we: toch maar doen.

De heer **Bosman**:

Ik wil kijken naar de rol van de Tweede Kamer, in goede en in slechte tijden. Is dat een beetje hetzelfde?

De heer **Pechtold**:

Voor mijzelf was het bij mijn aantreden een tocht van verrassing en verbazing. 200 producten. Wij zien al aankomen dat mensen deze zomer geen huisje in het buitenland meer boeken, maar graag willen varen. Het aantal aanvragen voor een vaarbewijs knalt bij ons omhoog. Wij zien dat heel snel. Theorie loopt bijvoorbeeld nu op. Mensen zoeken een alternatief voor het openbaar vervoer. Dus wij zien dat soort ontwikkelingen op ons af komen.

Maar je zou soms willen dat de oud-collega's zich wat vaker zouden verdiepen in hoe weerbarstig het is. In het afgelopen jaar zijn drie van de Kamerleden bij ons op werkbezoek geweest. Vanuit de Eerste Kamer is er helaas nog helemaal niemand geweest. Maar ik doe elke keer wel een beroep op de leden. Ik weet dat de heer Laçin staat te popelen om langs te komen. Maar wij merken het verschil als een Kamerlid twee uur bij ons is geweest. De deuren staan open. Het is daarbij niet alleen een kwestie van praten met de directie, maar het is juist ook: de vloer op en met collega's praten, met iedereen, we hebben niets te verbergen!

Maar het begrip voor wat wij aan het doen zijn, het begrip voor de weerbarstigheid mag nog wel wat verbeteren. Bij sommige moties kijken ik en mijn collega elkaar aan en denken we: maar weten ze nou waar ze het over hebben, weten ze nou wat ze ons aandoen? Ik heb vroeger ook vóór dergelijke moties gestemd, hoor. Maar dat begrip mag nog wel wat verbeteren. Ik zie daar kansen; dat moet geen treurzang zijn. Ik vind het onze verantwoordelijkheid om gewoon ook beter te communiceren: jongens, het is meer dan voor rijbewijsjes examineren.

**De heer Bosman:**

Er was een enorme crisis. Er komt dan natuurlijk pers op af. Nou, niks beter voor een daadkrachtige politiek. Dan zegt men: dan grijpen wij in en dan vragen wij om meer toezicht. Heeft het toezicht vanuit de Kamer u geholpen?

**De heer Pechtold:**

Het disciplineert, maar het leidt ook wel ontzettend af. Er zijn maandelijks rapportages. Op een gegeven moment hebben we gezegd: laten we ze nóg simpeler met rode en groene balkjes laten zien wat nou de wisselingen ten opzichte van de maand ervoor zijn. Maar het dreigt weer bijna een verantwoordingssysteem aan sich te worden. Het kost ons godsgruwelijk veel tijd.

**De heer Bosman:**

Wat zou daarbij helpen? U heeft het over contact met de Kamer en werkbezoeken. We zijn ook op zoek naar een manier waarbij we zeggen: laten we misschien eens gewoon in de Kamer wat laagdrempeliger met mensen van de uitvoering praten, en dat op reguliere momenten doen zonder dat er gelijk paniek is. Laten we dan eens het gesprek voeren over wat er werkt. Ik zie de heer Huizing knikken. Is dat wenselijk, meneer Huizing?

**De heer Huizing:**

Dit is een beetje het idee van «de staat van de uitvoering». Praat nou eens gewoon periodiek met publieke dienstverleners over wat hen bezighoudt, wat er speelt, ook met de kennis die u heeft vanuit de contacten die u natuurlijk in de maatschappij heeft met burgers en organisaties. Breng dat nou eens op een regelmatigere basis bij elkaar zonder dat er direct de druk van een crisis op zit, zodat je elkaar ook makkelijker vindt op het moment dat er wél crisis is en als er dingen niet goed gaan. Dan heb je namelijk die basis al, dan heb je die technische informatie al over de uitdagingen waar de publieke dienstverlening voor staat en welke keuzes we daarin moeten maken. Want vergeet niet: elke nieuwe wet- of regelgeving verdringt op een bepaalde manier weer andere werkzaamheden die wij zelf geprogrammeerd hadden staan. En laten we daar ook transparant in zijn. Laten we met elkaar bekijken: nou ja, als je dit dan doet, dan heeft het dat effect. Ik zou het van harte toejuichen om dat periodiek te doen.

**De heer Bosman:**

Dat is mooi. Maar we zitten toch een beetje met een spanningsveld. In ieder geval werd ons verteld dat als dan zo'n ambtenaar iets zou melden

bij zo'n gesprek, dat een risico kan vormen voor de Minister of Staatssecretaris, omdat dat zijn of haar verantwoordelijkheid is. Ik noem toch maar het voorbeeld van de diabetesverpleegkundige. Stel, zo'n medewerker brengt naar voren: dit moet je gewoon regelen. Het is nog niet geregeld, begrijp ik. Dat zijn momenten waarop je dat naar voren kunt brengen, maar dat geeft wel een bepaalde spanning, want het is nog niet geregeld. Ik noem nu een voorbeeld dat ergens anders ligt. Maar stel, er komen andere voorbeelden langs waarbij je zegt: hm, dat zou de Minister eigenlijk moeten regelen. Wat levert dat voor spanning op?

**De heer Huizing:**

Ik snap dat dat spanning oplevert, maar het hangt er ook van af hoe je daarmee omgaat. Volgens mij kennen we allemaal het instrument van de technische briefing. Ik ben als ambtenaar altijd gewend geweest om op het moment dat het er echt toe deed op technisch niveau gewoon de feiten en de informatie te delen. Maar ik zit daar natuurlijk niet om daar namens de Minister te spreken. Ik geef een technische toelichting op een aantal zaken, en het is daarna aan uw Kamer om daar eventueel een oordeel over te vellen en daar misschien ook op politiek niveau de verantwoordelijk bewindspersoon over te bevragen. Dus je zou daar met elkaar denk ik wel over moeten afspreken hoe dat dan moet werken in de praktijk, misschien anders dan hoe het nu gaat. Maar dat laat ik graag aan uw oordeel over. Ik vind het lastig om daar een sluitend antwoord op te geven.

**De heer Bosman:**

Dank. Ik heb tot slot nog één vraag. Die gaat toch nog even over die AMvB voor 75-plus en die uitzonderingen, ook van landen. Mevrouw Castricum had daar vanochtend een optie voor. Zij zei: je kunt ook gewoon een nieuw rijbewijs aanvragen, hoewel dat je wel € 40 extra kost. Maar geef mensen dan die optie. Wordt dat ergens besproken? Of wie kapt dat af? Hoe werkt zoiets?

**De heer Huizing:**

Dat zijn allemaal varianten die op enig moment op tafel liggen. Ik gaf dat al eerder aan. Je moet dan met elkaar wikken en wegen. Wat kost het? Wat levert het op? Hoe bereik je zo snel mogelijk het effect dat je voor ogen hebt? En in dit geval leek dit de beste optie te zijn. Daarom hebben we dit ook zo ingestoken. Elk probleem kun je op verschillende manieren oplossen. Maar het gaat erom hoe je ervoor zorgt dat je met elkaar op enig moment in de hygiëne van het verkeer de juiste onderwerpen op het juiste moment met de juiste partijen hebt afgestemd. Ik merk dat op het moment dat het spannend wordt, dat de crisis toeslaat, dat de druk groter wordt, de communicatielijnen tussen ons en het departement eigenlijk heel intensief gebruikt worden, evenals de lijnen tussen het departement, de Minister en uw Kamer. Maar die derde lijn raakt eigenlijk verstopt. Sterker nog, daar komen gewoon rode vlaggen op te staan. Ik denk dat het zou helpen om er toch nog eens naar te kijken om dat te veranderen.

**De heer Bosman:**

Dank u wel. Dank voor uw antwoorden. Ik geef het woord weer aan de voorzitter.

**De voorzitter:**

We gaan door. Ik geef graag het woord aan Corrie van Brenk. Zij heeft nog enkele afsluitende vragen. Gaat uw gang.

**Mevrouw Van Brenk:**

Ik zou ook wel graag de reactie van de heer Pechtold willen horen op die laatste opmerking. Want wij merken dat ook. Vanochtend had men het

over «een kramp». Als er een kramp is, als er problemen zijn, dan stopt toch de communicatie. Kunt u daar uw licht over laten schijnen?

De heer **Pechtold**:

In het eerste deel van ons gesprek hebben we het hier ook over gehad. Je merkt dan dat de nuance verloren gaat die betracht is in de aanloop naar de uiteindelijke keuze voor een oplossing of een tussenoplossing. De AMvB voor 75-plus is een tussenoplossing. Die nuance gaat tot en met de kosten: wat kost het dan als iedereen toch zo'n kaartje wil en daarvoor naar het gemeentehuis gaat? Dat is door ons van tevoren allemaal berekend. Die verschillende opties vallen dan af en uiteindelijk kom je tot de keuze: we gaan het zó doen. En als dan blijkt dat het niet dé panacee is, dan vliegt alles dwars door elkaar heen. Dan gaan mensen zich denk ik toch iets meer verschuilen achter eerder gemaakte keuzes of wat dan ook. En dan is het moeizaam communiceren. De druk die er dan vanuit de buitenwereld komt, is verlamrend voor onze organisatie.

Mevrouw **Van Brenk**:

Ja, de kranten stonden er vol van.

De heer **Pechtold**:

Ja.

Mevrouw **Van Brenk**:

Je zou toch zeggen dat je juist intensiever zou moeten gaan communiceren als er stress is?

De heer **Pechtold**:

Ja, dat zou je willen, en dat gebeurt niet altijd.

Mevrouw **Van Brenk**:

Is daar nou iets voor te bedenken? Zouden we daar standaardafspraken over moeten maken? Standaardloops?

De heer **Pechtold**:

Ik denk dat er net aan mijn gezichtsuitdrukking iets af te lezen viel over dat contact met de Kamer. Ik denk dat het heel goed is als we in tijden dat er geen problemen zijn, over en weer werken aan het kennisniveau. Die basis moet hoger zijn. Ik vind het ook heel goed als er goed contact kan zijn als we bijvoorbeeld dadelijk over de rijsscholen gaan spreken, of over een nieuw medisch stelsel, en we dat met z'n allen maatschappelijk ook willen bespreken. Dan moet er ook goed contact kunnen zijn, dwars door de organisatie heen tussen politiek en een zbo als het onze.

Ik zou u aanraden om, als er problemen zijn, u niet te veel met de bedrijfsvoering te gaan bemoeien. Want dan krijg je al snel dat de Kamer op de stoel van de Minister gaat zitten en meent dat een directeur wel of niet goed functioneert et cetera, et cetera. Ik heb aan uw kant gezeten. Daar zou ik voor willen waken. Laat het dan echt de verantwoordelijkheid van de Minister zijn. Maar zorg er in de tijd eromheen voor – ik zou bijna zeggen: in vreedestijd – dat het kennisniveau goed is en de zelfstandigheid goed is. Mijn rode draad vandaag aan u is toch: als de politiek van een onderwerp een zbo maakt, laat je het dan aan de mensen daar over? Accepteer je dat er ongeluk in de samenleving is? Accepteer je dat er in de bedrijfsvoering weleens iets misgaat? Of duik je er bovenop en maak je er daarmee eigenlijk ook de Minister tot speelbal van?

Mevrouw **Van Brenk**:

Het is nu de tweede keer dat u het heeft over de z van zbo.

De heer **Pechtold**:

Ja.

Mevrouw **Van Brenk**:

Wat bedoelt u daarmee precies? Wat zou u willen? Wilt u dat voor iedereen in het land duidelijk is dat een zbo ...

De heer **Pechtold**:

... een zelfstandig bestuursorgaan is. Wij zijn voor onze financiering afhankelijk van de tarieven. Die worden door u vastgesteld. Maar zelfs in mijn tijd heb ik meegemaakt dat uw Kamer een gat in onze begroting schoot door te zeggen: nee, dat deel mag niet. Toch had het daarvoor tot een bepaalde tariefsverhoging geleid, in overleg met patiëntenorganisaties en in intensief contact met het ministerie. Wanneer krijgen we dat te horen? In november, wanneer u de begroting behandelt. Dat schiet 6 ton structureel uit onze begroting. Overigens lopen de problemen door corona inmiddels in de miljoenen. Heeft u die gevolgen voor onze begroting overzien toen u dat zei? Heeft u gezien dat onze financiële positie daardoor nog beroerder werd? Ik vraag het me af. Ik bedoel: als je een zbo hebt, accepteer dan dat je een taak, een overheidstaak apart zet. Accepteer ook dat die niet wezensvreemd moet worden. Wij mogen bij klantenservice uitkeren als mensen in de problemen zijn gekomen, maar ga ons niet vertellen hoeveel dat moet zijn en wanneer dat moet gebeuren, want dan gaan wij uit onze rol. Dat is heel gevaarlijk. Een belastingdienst is er om geld op te halen. Als je zo'n belastingdienst tot een uitkeringsorganisatie maakt, wat ons ook bijna overkwam, dan gaan er dingen mis.

Mevrouw **Van Brenk**:

Duidelijk. Mijn laatste vraag is nog niet gesteld, maar wilden we wel heel graag stellen, aan de heer Huizing. Hoe kijkt u aan, meneer Huizing, tegen de verhouding tussen de taken en de middelen waar u over beschikt? Dit kwam net al een beetje langs.

De heer **Huizing**:

Wij zijn tariefgefinancierd. Dat betekent dat wij alle middelen die wij nodig hebben, uiteindelijk moeten ophalen via onze tarieven bij onze klanten, die voor onze dienstverlening betalen. In die zin zijn wij wel een redelijk bijzondere eend in de bijt, want er lopen geen grote stromen vanuit het ministerie naar het CBR.

Wij worden geacht onze eigen broek op te houden. Maar u kunt zich voorstellen dat als je in zwaar weer komt en de crisis er is, je financiële positie rap achteruitgaat. Mevrouw Castricum zei volgens mij vanochtend ook al dat voor ons het allerbelangrijkste is dat wij voldoende middelen blijven genereren om te investeren in onze IT-systemen. We moeten ervoor zorgen dat we niet alleen een nieuw systeem opleveren, maar dat we het ook doorontwikkelen en dat we het goed blijven onderhouden. Dat kost veel geld. Dat geld moeten wij zelf investeren uit onze eigen bedrijfsvoering. Het departement komt ons dit jaar te hulp vanwege corona. Het departement heeft ons in financiële zin enorm geholpen door ervoor te zorgen dat we niet technisch failliet zouden raken, zoals dat dan zo mooi heet. Maar we gaan nog wel een zorgelijke tijd tegemoet, ook het komend jaar, waarin we natuurlijk aan de ene kant stabiliteit, rust en kwaliteit voor onze dienstverlening willen genereren, maar ons aan de andere kant ook gesteld zien voor een enorme investeringsopgave naar de toekomst, in gebouwen, in ICT en noem het maar op. Daar maken we nu een plan voor en dat gaan we volgend jaar ook met het departement bespreken. Ik kan er nog niet op vooruitlopen hoe dat dan gaat. Maar u moet zich realiseren dat ICT een heel belangrijke productiefactor is geworden. Dat geldt zeker voor de Belastingdienst en het UWV, maar het geldt ook voor ons bij het CBR. We kunnen niet te licht over ICT denken. Ik

constateer wel dat we de laatste paar jaren heel veel geld en energie hebben gestopt in dat ene systeem Rijgeschiktheid. Daardoor hebben we in de breedte wel wat achterstallig onderhoud weg te werken. Dat zijn we nu in kaart aan het brengen en aan het oplossen.

Mevrouw **Van Brenk**:

Dank u wel.

De **voorzitter**:

Ik kijk naar de klok. We hebben een uur met elkaar gepraat. Het was een interessant gesprek. Dank voor uw bijdrage, en voor het delen van informatie en kennis met ons. Wij gaan er ons voordeel mee doen. Ik wil u hartelijk danken voor uw komst. Dank u wel.

Sluiting 14.30 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 2 november 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord wordt:

- De heer Dronkers

Aanvang: 15.00 uur

**Voorzitter: Bosman**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Van Brenk, Groothuizen, Laçin, Özütok en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Aan de orde is de openbare hoorzitting met de heer Dronkers. Namens de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties heet ik u van harte welkom. Mijn naam is André Bosman. Ik ben voorzitter van de commissie. Naast mij zitten Nevin Özütok en Maarten Groothuizen. Zij zullen beginnen met vragen aan u te stellen. Daarnaast zit Cem Laçin, die tot slot nog wat vragen zal stellen. De collega's Slootweg en Van Brenk zitten naast u. Wat zijn we aan het onderzoeken? Wij onderzoeken de problematiek die soms ontstaat bij uitvoeringsorganisaties waarbij mensen verschrikkelijk in de knel komen, tussen wal en schip vallen. Ik wil graag melden dat er ook heel veel dingen goed gaan. We hebben uitstekende uitvoeringsorganisaties, die prima in staat zijn om heel goed werk te leveren. Maar daar waar het misgaat, zitten mensen soms stevig in de knel en is het soms heel moeilijk om daaruit te komen. Wij zijn als commissie op zoek: zijn er systemen, problemen die generiek zijn, die een indicatie kunnen vormen dat mensen daadwerkelijk tussen wal en schip gaan vallen, en hoe kunnen we dat oplossen? Wij praten met heel veel mensen uit verschillende organisaties: verschillende uitvoeringsorganisaties, maar natuurlijk ook ministeries, vakbonden, consumentenorganisaties, wetenschappers en collega-Kamerleden. Wij kijken van balie tot beleid en de hele keten, en daar hoort zeker de rol van de Tweede Kamer bij. Op die manier proberen we een rapport te maken dat inzicht gaat geven in rode lijnen en mogelijke aanbevelingen die we kunnen doen voor de toekomst. Van harte welkom. Ik wil u vragen of u uzelf even kort wilt voorstellen en introduceren, voordat we beginnen met de vraagstelling. Meneer Dronkers.

**De heer Dronkers:**

Mijn naam is Jan Hendrik Dronkers. Ik ben sinds 1 september secretaris-generaal van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Nu zult u denken: sinds 1 september, wat kan die man dan weten? Maar ik ben altijd op dat ministerie werkzaam geweest. Ik ben begonnen op de tekenzaal bij Rijkswaterstaat, dus een beetje van krantenjongen tot directeur, en ik heb eigenlijk de helft van mijn leven ook gewoon in de uitvoering gewerkt op allerlei afdelingen. Uiteindelijk ben ik in de tweede helft van mijn loopbaan hier in het Haagse terechtgekomen en heb ik daar meer te maken gekregen met de beleidsontwikkeling.

**De voorzitter:**

Mooi, genoeg expertise. Dan wil ik graag het woord geven aan Nevin Özütok.

Mevrouw **Özütok:**



Meneer Dronkers, welkom. Goedemiddag. We willen graag wat meer inzicht krijgen in de samenwerking tussen het CBR en het ministerie, uw departement. Kunt u ons meenemen in hoe zo'n samenwerking doorgaans verloopt?

De heer **Dronkers**:

Ja. Je hebt op het ministerie drie rollen: de eigenaar, de opdrachtgever en de opdrachtnemer. De eigenaar is degene die meer de continuïteit van de organisatie en de doelmatigheid bewaakt. Dat is op dit moment even verbonden aan mijn persoon. De opdrachtgever is degene die zegt: wat is nou de taak voor het zbo; welke uitvoeringsopdracht moet nu worden gerealiseerd? Dat gebeurt door het directoraat-generaal Mobiliteit bij ons ministerie. En de opdrachtnemer is het zbo, in dit geval het CBR. Dat is de driehoek. Wat is de frequentie van de contacten? Even in mijn rol als eigenaar, maar hetzelfde geldt voor de opdrachtgever. In ieder geval in mijn als eigenaar heb je twee keer per jaar sowieso een overleg met de raad van toezicht en twee keer per jaar ook met het bestuur van het CBR. Eén keer per jaar is er een overleg met de Minister, waarbij ook de raad van toezicht en het bestuur aanwezig zijn. De opdrachtgever heeft nog aanvullende momenten, natuurlijk afhankelijk van de intensiteit van de wijzigingen in de opdrachten in de relatie tussen de opdrachtgever en het CBR. Dat gebeurt op het niveau van raad van toezicht, bestuur, eigenaar en opdrachtgever. Onder dat niveau zijn er ook nog contacten tussen allerlei mensen uit die organisatie en het departement, dus er is best wel vrij frequent contact.

Mevrouw **Özütok**:

U zegt dat het eigenlijk drie pijlers zijn: het eigenaarschap, het opdrachtgeverschap en het opdrachtnemerschap. Het lijken wel drie verschillende dingen, en het gaat allemaal over één zbo, het CBR. Hoe gaat dan de regievoering op deze drie elementen? Kunt u daar iets over zeggen?

De heer **Dronkers**:

Het meest intensieve contact is tussen de opdrachtgever en de opdrachtnemer, maar het is juist een taak van de eigenaar om te kijken: als het CBR met een taak wordt belast, gaat dat dan ook wel; is de organisatie vitaal, nu en in de toekomst? Soms kun je zoveel opdrachten verstrekken dat de organisatie het zelf niet meer aankan. Daar heeft de organisatie natuurlijk zelf ook een opvatting over, en dat hoort ook. Maar het eigenaarschap is wel een extra zekering in de kast om te zorgen dat de interactie tussen het departement, als opdrachtgever en eigenaar, en de opdrachtnemer goed gaat. We hebben die driehoek voor alle zbo's. Inmiddels is het gemeengoed in Den Haag. Het geldt dus niet alleen voor het CBR, maar ook voor andere organisaties waar die driehoek werkzaam is.

Mevrouw **Özütok**:

Als het om het functioneren van het CBR gaat, wie is daar dan de verantwoordelijke voor binnen het departement?

De heer **Dronkers**:

Als het gaat om het functioneren van het zbo, is natuurlijk uiteindelijk de eigenaar de verantwoordelijke. Dat gaf ik al aan. Die moet kijken: is er voldoende continuïteit en voldoende efficiency in die organisatie? Dit klinkt allemaal zo abstract. Hebben ze bijvoorbeeld voldoende eigen vermogen? Is hun IT op orde? Doen ze ook IT-investeringen? De eigenaar let echt op de kwaliteit van de organisatie. De opdrachtgever kijkt natuurlijk naar welke taken precies moeten worden ingevuld.

Mevrouw **Özütok**:

Dat klinkt inderdaad nogal abstract. Maar als we kijken naar signalen over problemen in het functioneren van de uitvoering, hoe komen die bij u terecht?

De heer **Dronkers**:

Laat ik een concreet voorbeeld nemen: het diabetesformulier, dat niet door een arts, maar door een diabetesverpleegkundige moet worden ingevuld. Stel dat het CBR erachter komt: het is eigenlijk veel verstandiger om het zo te doen. Dan brengt het CBR dat gewoon in in de relatie met de opdrachtgever: daar zou ik een wijziging willen of ik zou het anders in willen vullen. Dan wordt dat besproken. Stel nu dat zo'n wijziging ook investeringen met zich meebrengt of een wijziging van de organisatie, dan komt de eigenaar in beeld. In de driehoek worden die problemen gewoon besproken en als het goed is ook opgelost. Van belang is natuurlijk dat die problemen tijdig naar boven komen en worden besproken.

Mevrouw **Özütok**:

In het voorbeeld dat u net gaf, hoelang duurt het tot zo'n oplossing komt?

De heer **Dronkers**:

Als het gewoon geregeld kan worden tussen het ministerie en het CBR, dan kan het relatief snel. Maar moeten anderen daarbij worden betrokken, bijvoorbeeld de Gezondheidsraad of de Inspectie Jeugd, dan kan het natuurlijk langer duren. Dat hangt een beetje af van de lengte van de keten. Maar op zich hoeft dat niet zo heel lang te duren, afhankelijk van wat er qua regelgeving moet worden gewijzigd. Op zich kan dat snel.

Mevrouw **Özütok**:

Hoe gebeurt de geleiding van dat vraagstuk als anderen daarbij betrokken zijn? Is dat aan het zbo of is uw departement dan aan zet om daar iets van regie of coördinatie op te voeren?

De heer **Dronkers**:

Als het gaat om een stukje taakuitvoering dat heel deftig gezegd valt binnen de regelruimte, de discretionaire bevoegdheid, van het CBR, kunnen ze dat gewoon zelf doen. Maar vaak bespreken ze dat wel even. Moeten de regels daarvoor worden gewijzigd, dan is natuurlijk het departement aan zet. De Minister kan dan met een voorstel komen en uiteindelijk beslist uw Kamer erover of het allemaal doorgaat of niet. Het hangt een beetje af van de zwaarte van het type regelgeving hoelang dat proces duurt.

Mevrouw **Özütok**:

Dan komt u inderdaad bij het knelpunt: stel dat de regelgeving veranderd moet worden. Hoe gaat dat? Kunt u een voorbeeld geven? Kaart het CBR dat aan of komt dat via andere kanalen binnen? Wat moet ik me daarbij voorstellen?

De heer **Dronkers**:

Het komt via het CBR binnen. Een heel actueel voorbeeld op dit moment is ADHD: zouden we dat toch niet wat anders moeten doen? Daar moet dan ook de Gezondheidsraad over worden geraadpleegd. Als het gaat om wijziging van regelgeving, moet het departement dat proces geleiden en ook inhoud en vorm geven. Valt het binnen de bevoegdheid van het CBR zelf, dan kan het CBR dat zelf doen. Dat is een beetje afhankelijk van welk voorbeeld je hier neemt, maar op zich is het geen hele ingewikkelde gang van zaken.

Mevrouw **Özütok**:

Kunt u ook aangeven hoe zo'n afstemming met andere departementen dan plaatsvindt? Ik denk dat het in dit voorbeeld ook van belang is om andere actoren te raadplegen.

De heer **Dronkers**:

In dit voorbeeld zou je bijvoorbeeld met VWS moeten spreken. Dan hebben we gewoon interdepartementaal overleg daarover. Er is heel veel regelgeving die andere departementen betreft. Vaak zit er ook een handhavingskant aan vast en moet je met JenV praten. Daar hebben we gewoon gezamenlijk overleg over. Dat is eigenlijk normaal.

Mevrouw **Özütok**:

En vervolgens wordt het teruggekoppeld naar het CBR? Hoe moet ik dat zien?

De heer **Dronkers**:

Jazeker, dat wordt teruggekoppeld naar het CBR. In de reguliere gesprekken die we dan hebben, wordt dat gewoon met elkaar besproken. Zo hoort dat natuurlijk ook.

Mevrouw **Özütok**:

Een ander punt waar ik graag met u bij wil stilstaan, zijn de achterstanden bij het CBR. Heeft u enig zicht op hoe die zijn ontstaan, bijvoorbeeld de achterstanden bij de medische beoordelingen?

De heer **Dronkers**:

Er is al wat langer sprake van achterstanden bij de medische beoordelingen. Dat is een combinatie van factoren. In het rapport-Eringa wordt dat ook wel verder uitgelegd, maar ook in de rapporten van de Galan, PwC en de twee Gates die er natuurlijk over zijn geweest, worden er veel woorden aan gewijd. Eigenlijk komt het erop neer dat een aantal individuele beslissingen, namelijk over een nieuw ICT-systeem en een reorganisatie, bij elkaar tot een beetje een giftige cocktail hebben geleid. Dat wordt in het rapport-Eringa goed beschreven. Daarbij is uiteindelijk de machinerie van de uitvoering enorm gaan vertragen. Dat is niet zo heel geweldig geweest, om het maar zacht te zeggen. Je zag ook dat het project Rijgeschiktheid aan het stuur steeds meer ging kosten, dat aanvullende investeringen werden gedaan om die gaatjes dan maar weer dicht te lopen. Uw volgende vraag zal dan waarschijnlijk wel zijn: wat hebt u daar dan aan gedaan? We hebben natuurlijk steeds gezegd: daar moeten onderzoeken naar gebeuren, zoals het onderzoek van de Galan, het onderzoek van PwC en het onderzoek van Gates. In die onderzoeken werd steeds gezegd: het is risicovol en het is ook ingewikkeld om op te lossen, maar uiteindelijk kan het wel. Dat is wel een beetje de kleur geweest hoe we daar verder mee zijn omgegaan.

Mevrouw **Özütok**:

Ik wil eigenlijk naar een eerder stadium, toen eenmaal die combinatie van reorganisatie en nieuwe ICT zich voordeed. Waren er dan geen signalen vanuit de organisatie: dit gaat verkeerd als we het tegelijkertijd op deze manier doen? Daar ben ik namelijk heel erg benieuwd naar.

De heer **Dronkers**:

Nee. We hebben daarover heel veel gesprekken met de organisatie gehad. Men had wel door dat het ingewikkeld was en dat het risicovol was, wat eigenlijk ook door die onderzoeken werd bevestigd. Maar men dacht: we redden het nog wel; uiteindelijk leidt dit niet tot een enorme opstopping in de productie van het aantal rijbewijsverlengingen. Daar hebben we het uiteindelijk over. Dat is gebleken niet de werkelijkheid te zijn. Op een gegeven moment is er wel een enorme kink in de kabel gekomen. De

gedachte was steeds: we redden dat nog wel. Dat is gewoon gebleken niet de werkelijkheid te zijn.

**Mevrouw Özütok:**

Het blijft wel fascinerend, terugkomend op waar u mee begon. U zei: het is wel abstract, maar het gaat allemaal in overeenstemming en in overleg. In dit voorbeeld zien we dat dit signaal blijkbaar toch niet goed naar boven is gekomen. Waar ligt dat aan, denkt u?

**De heer Dronkers:**

Ik denk niet zozeer dat het signaal niet naar boven is gekomen. Het gaat erom: wat moet je eraan doen? We hebben het hier over een zelfstandig bestuursorgaan, dat natuurlijk eigen zeggenschap heeft over de inrichting van de organisatie en de keuzes ten aanzien van IT-systemen. Daar moet ik in mijn rol als eigenaar – laat ik het maar heel persoonlijk maken – niet te dicht op gaan zitten. Op het moment dat je dat met de directie bespreekt en je wel steeds aanvullende investeringen moet doen, wat natuurlijk ook consequenties heeft voor de tarifiering – dat onderwerp is echt wel besproken – maar je nog het gevoel hebt dat je het gaat redden, dat het weliswaar een stuk duurder wordt en wat langer duurt, maar dat je er uiteindelijk toch nog komt... Uiteindelijk is dat geen werkelijkheid gebleken, maar dat lag niet aan het feit dat we dat niet met elkaar hebben besproken. De inschattingen die op dat punt zijn gemaakt, zijn toch geen goede gebleken. Toen kwamen we in de situatie terecht dat er enorm veel maatschappelijke onrust ontstond waardoor mensen hun rijbewijs niet meer konden laten verlengen.

**Mevrouw Özütok:**

Als u terugkijkt op dat proces, zijn er dan voldoende checks-and-balances om dit soort dingen... Laat ik de vraag anders stellen. Zijn er voldoende checks-and-balances om dat naar voren te trekken voordat alles op het abstractieniveau van zo'n operatie op groen komt te liggen?

**De heer Dronkers:**

Ik denk het eigenlijk niet. Dit voorbeeld leert dat denk ik ook. We hebben het er natuurlijk ook intern over gehad wat je zou kunnen doen. Mag ik het proces even kort beschrijven als je een stukje regelgeving maakt? We hadden het net al over een stukje aanpassing van regelgeving. Normaal doen wij een uitvoeringstoets. We doen per jaar zo'n tien, twintig uitvoeringstoetsen. En dan wordt die wetgeving van kracht. Maar eigenlijk is dat nog maar het begin van de uitvoering. Het zou misschien verstandig zijn dat je na een jaar – ik zou dat een reflectietoets willen noemen – eens kijkt: loopt het nou ook zoals we dachten dat het zou lopen? Misschien herhaal je dat na vier jaar nog een keer om onderhoud te plegen aan het regelgevingscomplex en ook onderhoud te plegen aan de uitvoering op dat punt, want dingen kunnen weleens wat anders uitpakken dan je denkt. Ik denk dat alleen een stukje wetgeving maken en een uitvoeringstoets een nodige, maar geen voldoende voorwaarde is voor een zorgvuldige uitvoering. Dat zou je naar mijn bescheiden mening langer in de tijd moeten uitrekken. Dat heeft ook voordelen om je regelgeving vitaal te houden en niet alleen maar doordat er incidenten plaatsvinden die regelgeving te moeten aanpassen. Dan krijg je een wat structurelere gang van zaken. Dat is één.

Het tweede punt. Op het moment dat er toch waarschuwingssignalen zijn vanuit het zbo dat er dingen niet goed lopen, moeten wij toch ook wel vanuit onze rol diep doorvragen. Zeker in tijden dat het wat beter gaat met een uitvoeringsorganisatie heb je toch de neiging om te veel te kijken naar de targets; dan zijn er andere problemen die soms je aandacht vragen. Je moet dan wel blijven doorvragen en wel de intensivering van het contact hebben die nodig is. Afstand tot een uitvoeringsorganisatie kun je alleen

maar in nabijheid hebben. Met afstand bedoel ik: je hoeft er niet op in te grijpen, je hoeft niet gelijk wat te doen, maar je moet wel weten wat er gebeurt. Ik denk ook dat je aandacht voor de uitvoeringsorganisaties, of het nou goed gaat of slecht gaat, continu moet zijn. Daarbij kan helpen dat je niet alleen maar aandacht hebt voor wat er niet goed gaat in een uitvoeringsorganisatie, maar ook benoemt wat er wél goed gaat in een uitvoeringsorganisatie. Kijk eens naar het CBR: 1,5 miljoen examens per jaar. Het loopt best goed, dus houd ook daar aandacht voor. Misschien is het verstandig dat je een keer per jaar met de Minister over de staat van de uitvoering praat. Dat is een volgend idee dat ik heb. De uitvoering is natuurlijk breed...

Mevrouw **Özütok**:

Wie bedoelt u met «praten met de Minister»? Is dat de Kamer?

De heer **Dronkers**:

Ja, de Kamer. Als ik u zie, dan zie ik de Kamer. Zo kijk ik er een beetje naar. Praat een keer per jaar breed over: wat is nu de staat van de uitvoering? Dan kun je het over een groot aantal dingen hebben. Laat ik een voorbeeldje noemen: het percentage inhuur. IT kent vaak een heel hoog percentage inhuur. Als je heel veel inhuur hebt, dan ga je niet meer over het project, is mijn eigen ervaring. Bij een inhuurpercentage van meer dan 20% – soms is het wel 30, 40, 50 – ga je er gewoon zelf niet meer over. Dat is iets wat je kunt bewaken: loopt dat nog wel goed, hebben we dat goed op de rit? Je kunt als Kamer en regering natuurlijk enorm verschillen over de hoogte van het minimumloon. Maar als je het eenmaal besloten hebt, wil je dat het goed uitgevoerd wordt. Dus ook in de uitvoering ligt tussen regering en parlement een hoop gemeenschappelijkheid om te kijken: hebben wij op dat punt de zaak goed voor elkaar? Een keer per jaar praten over de staat van de uitvoering is misschien helemaal niet gek. We praten ook over de staat van de veiligheid en over andere dingen. Dit is denk ik ook een belangrijk onderdeel om toch in beeld te houden. Ik breng hier een idee naar voren per regelgevingscomplex, per wetgevingscomplex, maar ook om in zijn algemeenheid te praten over de uitvoering. Dat zou helpen, denk ik. Dan krijg de uitvoering ook meer gezicht. Het is toch wel goed om de uitvoering meer in beeld te hebben.

Mevrouw **Özütok**:

In de situatie die u schetst is het CBR – daar gaat het nu over – dan ook aan tafel, begrijp ik.

De heer **Dronkers**:

Als je het hebt over het tot stand brengen van zo'n rapportage, dan zal de Minister dat moeten doen. Daar moet het CBR natuurlijk voldoende bij betrokken zijn. Dat spreekt natuurlijk vanzelf. Als je het hebt over de uitvoering, moet je het hebben over de uitvoeringsorganisaties. Dat spreekt voor zich.

Mevrouw **Özütok**:

Ik wilde nog even teruggaan naar die reflectietoets. Ik vond het wel interessant wat u zei. Zou het ministerie dat moeten doen of de uitvoeringsorganisatie? Of is het een gezamenlijk project?

De heer **Dronkers**:

Nee, je moet naar een jaar kijken: werkt de regelgeving een beetje zoals wij dachten? Daar zit een beleidskant aan, om het weer zo deftig te zeggen, maar er zit ook een uitvoeringskant aan: wordt het ook zo uitgevoerd als we dat in de uitvoeringstoets dachten of loopt het toch anders en hebben we daar andere voorzieningen voor nodig? Het moet beide worden bekeken.

**Mevrouw Özütok:**

Ten slotte wil ik nog even teruggaan naar de signalen. Heeft u nu het gevoel dat door hoe dat proces, die samenwerking met het CBR is geregeld, signalen voldoende naar boven kunnen komen of opgepakt kunnen worden?

**De heer Dronkers:**

De huidige directie van het CBR wil dat ook verbeteren. Die wil ook zorgen dat er meer een verbetercultuur in de eigen organisatie komt, maar dat kunt u beter aan hen vragen. Ze zijn net weg; ik zag ze nog hier in de gang lopen. Ik denk dat het ook de taak van het ministerie is om daar meer op door te vragen, en dat ga ik ook doen: wat zijn nu de signalen die uit jullie eigen organisatie komen? Wij krijgen ook signalen over het CBR. Er komen zo'n 600 signalen bij het ministerie binnen, zeker in deze tijden, over het CBR. Dat is dus input om met elkaar te bespreken. Maar we moeten ook bij de directie zelf dieper doorvragen. Wat zijn de signalen uit jullie eigen organisatie die zouden kunnen leiden tot verbeteringen? Waar zie je knelpunten? Waar komen mensen in de knel? Waar zou je wat moeten doen? Waar kunnen wij wat doen om te zorgen dat dat niet gebeurt?

**Mevrouw Özütok:**

Hoe houdt zo'n soort gesprek zich dan tot de z van zbo?

**De heer Dronkers:**

Je kan natuurlijk enorm verheven over die z spreken, maar de kern van het zbo is natuurlijk dat zij niet gebonden zijn aan allerlei regelingen die op het ministerie gelden. Dat kunnen ze zelf inregelen, dus ze hebben een heel stuk eigen mandaat. Daar zit voor een belangrijk deel de z in. Voor individuele besluiten hebben ze zelf verantwoordelijkheid. Dat is ook de kern van een zbo. Die z moet eigenlijk niks te maken hebben met de contacten die er over en weer zijn, maar je speelt wel de goede rol over en weer. Wij moeten niet doen wat het zbo moet doen en omgekeerd, maar die contacten moeten altijd intensief zijn. Als je geen nabijheid hebt, dan kun je ook geen goede dingen doen. Want ook het zbo is natuurlijk een onderdeel van een keten; een keten die begint met een maatschappelijke wens die je uiteindelijk vormgeeft in een zbo. Het is een keten. De zwakste schakel bepaalt de sterkte, dus je moet met elkaar in contact blijven. Dat is denk ik een essentie.

**Mevrouw Özütok:**

Dank voor uw antwoord.

**De heer Dronkers:**

Graag gedaan.

**De voorzitter:**

Dank u wel. Dan geef ik nu het woord aan de heer Maarten Groothuizen.

**De heer Groothuizen:**

Meneer Dronkers, u schetste zo-even de driehoek eigenaar, opdrachtgever en CBR, de opdrachtnemer, waarbij de eigenaarsrol is te zorgen voor de continuïteit en doelmatigheid van in dit geval het CBR. Hiervoor hebben we inderdaad gesproken met de directie van het CBR. Ze zeiden: wij troffen toen een chaos aan en dat kwam eigenlijk door een giftige cocktail van computerproblemen, nieuwe investeringen in de ICT en een reorganisatie die gelijktijdig zijn gepland. Dan denk ik: nou, dat is niet heel goed nieuws voor hoe de eigenaarsrol is ingevuld.

**De heer Dronkers:**

Die conclusie zou je kunnen trekken, maar daar wil ik toch het volgende tegenover stellen. Het is niet de taak van de eigenaar om directie te zijn. Dat is de taak van de directie. Het is wel de taak van de eigenaar om te kijken of de vitaliteit van die organisatie voldoende is. Wat hebben wij in het verleden gedaan toen die problemen zich manifesteerden? We hebben aangedrongen op onderzoeken – ik noemde u al een viertal onderzoeken: PwC, twee keer een Gate en de Galan – en om op basis van die onderzoeken en die conclusies te sturen. Dat vind ik ook onze rol. Ik gaf net al aan mevrouw Özütok aan dat in die rapportages weliswaar stond dat er veel risico's waren, maar dat het wel nog steeds gehaald zou worden. Daar hebben wij uiteindelijk vanuit de eigenaarsrol ook op gestuurd en de Minister ook over geadviseerd. We hebben gezegd: het is spannend, het kost meer geld dan gedacht, veel meer geld zelfs. Maar die resultaten kunnen nog worden gehaald, als die risico's goed kunnen worden gemanaged. Uiteindelijk is gebleken dat dat niet het geval was en hebben die risico's zich ook daadwerkelijk gemanifesteerd met alle vertraging die u kent.

Heb je dan de eigenaarsrol niet goed gespeeld? Ik denk dat wij er veel aan hebben gedaan en ook heel veel contacten hebben gehad om dat toch proberen te doen. Zijn we er gezamenlijk, zbo en eigenaar, in geslaagd dat die problemen zich niet gemanifesteerd hebben? Het antwoord daarop is nee, en dat is ook een harde werkelijkheid. Samen heb je succes, maar als je faalt, faal je eigenlijk ook samen, is mijn gedachte.

**De heer Groothuizen:**

Had u dan voldoende informatie? Zegt u achteraf, terugblikkend op de risico's die in de rapporten werden gesignaleerd, maar die beheersbaar leken: dat was een te rooskleurige inschatting; daar hadden we misschien zelf actiever bovenop moeten zitten?

**De heer Dronkers:**

Achteraf gezien hadden we meer moeten doorvragen, ook – misschien bedoelde de directie dat net ook – of in de informatie die wij kregen voldoende doorklonk wat de werkvloer ook vond. Achteraf gezien denk ik niet. Ik denk: waarop gestuurd werd door de directie maar ook de eigenaar, was niet helemaal de werkelijkheid die er was. Dan kom je weer op het punt dat net ook al de revue passeerde: heb je voldoende door wat er echt in die organisatie gebeurt of stuur je toch vooral op wat zeg maar het middenmanagement en het hoger management zeggen?

**De heer Groothuizen:**

Het antwoord daarop is eigenlijk: nee, dat hadden we toen niet voldoende door?

**De heer Dronkers:**

Dat hadden we niet voldoende door. Want als we dat voldoende door hadden gehad, had het zich niet gemanifesteerd.

**De heer Groothuizen:**

Helder. Begin 2019 is er scherper toezicht op het CBR gelegd door de Minister. Wat was precies de aanleiding om dat te doen?

**De heer Dronkers:**

U had het over die giftige cocktail. Die manifesteerde zich ook. Toen de breukjes in de organisatie van het CBR zich ook vertaalden in het niet meer presteren in de maatschappij en de wachttijden opliepen, zei de Minister: «Dit kan zo niet langer. Ik wil nu dat er verscherpt toezicht komt, om punt één van minuut tot minuut te volgen wat er gebeurt en ook nog te kijken of we de gevolgen die er zijn zo veel mogelijk kunnen vermin-

deren.» Het verscherpt toezicht werd ingesteld op het moment dat je ook buiten echt merkte dat er grote problemen waren.

De heer **Groothuizen**:

Toen de gevolgen zich manifesteerden. Wat houdt dat toezicht dan precies in? U zegt: wij kijken meer wat er precies gebeurt. Hoe doet u dat dan nu?

De heer **Dronkers**:

Ik heb in ieder geval een hoge frequentie van overleg. Een keer in de zes weken praat ik sowieso met de voorzitter van de raad van toezicht. We hebben een maandelijkse rapportage. En het feit dat je aan de top veel meer met elkaar praat, betekent dat op alle niveaus de contacten veel intensiever zijn. We zijn in die periode echt naast elkaar gaan staan om met alle hens aan dek te proberen de problemen op te lossen. Daar werd natuurlijk ook van de zijde van uw Kamer enorm op aangedrongen. Want ja, de mensen werden geconfronteerd met allerlei hele vervelende gevolgen. Ze konden hun beroep niet meer uitoefenen, ze konden zich niet meer verplaatsen, ze konden mensen niet meer vervoeren. Al die gevolgen zijn in de Kamer de revue gepasseerd, dus dat is geen vrolijkheid.

De heer **Groothuizen**:

Dat snap ik. Wat is er nou nodig voor het CBR om weer van dat verscherpte toezicht af te komen?

De heer **Dronkers**:

Er zijn net gesprekken met de Minister bezig over onder welke condities dat zou kunnen. In ieder geval moeten dan toch de achterstanden zijn weggewerkt. Dat moet dan toch wel helder zijn. Het proces moet ook zo zijn ingericht dat op korte termijn diezelfde problematiek zich niet meer kan voordoen. Dat tref je ook in het rapport-Eringa aan. Je moet niet alleen zorgen dat het lek boven water is, maar vergewis je er ook van dat er voldoende investeringen worden gedaan om dit soort problematieken ook in de toekomst te voorkomen. Want het zou wel heel naar zijn als zich dat nog een keer zou voordoen.

De heer **Groothuizen**:

Ja, dat lijkt me ook.

De heer **Dronkers**:

Dus dat betekent een plan voor hoe je dat dan in de toekomst zou moeten aanpakken. We zijn met beide bezig. U ziet dat de achterstanden afnemen, dus dat gaat nu op zich de goede kant op. Maar we zijn ook bezig met het plan voor de toekomst.

De heer **Groothuizen**:

Ja, dat snap ik. Je ziet bij het CBR dat er een eigenaarsrol is: een Minister, een Tweede Kamer die controleert en ook nog een raad van toezicht. Hoe verhouden die zich tot elkaar? Vindt u dat een goede werkwijze? Of zegt u: daar zit ook nog wel wat drukte of problematiek?

De heer **Dronkers**:

De raad van toezicht is ook een beetje een mode. Sommige mensen zijn daar heel erg voor, zoals ik, en anderen zijn daar helemaal niet voor. Het is misschien ook een beetje hoe je het wil inrichten. Laat ik u even antwoord geven op uw vraag. De raad van toezicht heeft eigenlijk een tweeledige functie. Aan de ene kant is dat goed kijken wat er binnen het CBR gebeurt en van advies dienen op dat punt. Aan de andere kant is dat om het tijdig tegen het departement te zeggen op het moment dat de risico's toch niet



helemaal goed worden ingeschat of er toch ook grote risico's voor de omgeving zijn. In die zin zit er een zekere zekering in de kast. Wat is nou het voordeel van wel of geen raad van toezicht? Een raad van toezicht bestaat uit mensen van divers pluimage. Het zijn niet alleen mensen uit de ambtelijke kring. Het zijn ook mensen met een IT-achtergrond, met een hele private achtergrond of met een diepgaande hrm-achtergrond. Ik denk dat die optelsom van kennis en ervaring breder dan het overheidsdomein echt goed werkt voor een organisatie. Ik denk dat het verstandig is om dat te doen vanwege de pluriformiteit aan knowhow die je aan zo'n organisatie kan verbinden.

Ten tweede. Het is goed dat de eigenaar en de opdrachtgever dicht naar het CBR zijn georganiseerd, maar ze moeten niet op de stoel van het CBR gaan zitten. Het is een zbo, zoals net al werd gezegd. De raad van toezicht is een gremium dat dat goed in de gaten houdt en een rol voor zichzelf opeist. Dat lijkt mij goed, want dat houdt de verhoudingen zuiver. Ik ben wel positief over de raad van toezicht.

Nu de vraag wat precies de rol is. Dat gaf ik net al aan. Er zijn gesprekken met het bestuur en er zijn gesprekken met de raad van toezicht, waarbij de gesprekken met het bestuur wat meer gaan over de hele actuele situatie en de gesprekken met de raad van toezicht wat meer gaan over de middellange en de lange termijn. Dat is het verschil in accent tussen beide gesprekken. Zo geef je goede aandacht aan de meer korte termijn, de dagelijkse gang van zaken en aan de langere termijn. Je praat met het bestuur natuurlijk ook wel over de langere termijn, maar met de raad van toezicht praat je daar toch op een wat andere manier over, vaak wat breder en soms wat fundamenteler.

**De heer Groothuizen:**

Die rol van de raad van toezicht als zeg maar als extra zekering; dat was het woord dat u gebruikte. Als we dat nou leggen op de casus van de problemen die er zijn geweest, werkte die zekering dan goed? Of had de raad van toezicht... Het klinkt voor mij alsof de raad van toezicht dan eerder bij u aan de bel had moeten trekken: wij zien toch wel wat problemen.

**De heer Dronkers:**

De raad van toezicht heeft natuurlijk ook gemeld dat ze problemen zagen, dus ik denk niet dat ze daarin tekort zijn geschoten. Ik denk dat we met elkaar – ik probeerde dat straks ook al te zeggen – toch wat te optimistisch zijn geweest over of de ingrepen die we zouden plegen voldoende effect zouden hebben. Dat is uiteindelijk gebleken niet juist te zijn. Ik vind dat ook een beetje een gemeenschappelijk falen. Ik zou het niet willen toewijzen aan de een of de ander. We stonden er met elkaar bij en het heeft gewoon niet goed uitgepakt.

**De heer Groothuizen:**

Ik begrijp dat u dat zegt. Alleen zegt u zelf: ik zie de raad van toezicht als een soort extra zekering. Dan is het natuurlijk wel vervelend als die extra zekering dezelfde fouten maakt als de andere clubs in dit palet.

**De heer Dronkers:**

Ja, maar de constatering van de werkelijkheid is dat dat wel het geval is geweest. Het is uiteindelijk gewoon niet goed gegaan, punt. Dat betekent dus ook dat de zekering van de raad van toezicht, als je die even als zekering kwalificeert, onvoldoende was om succes te hebben. Dat is gewoon wel juist. Het is niet zo dat zij er niks over hebben gezegd. Integendeel, we hebben het daar in de gesprekken ook regelmatig over gehad. Dat kunt u ook gewoon nagaan. Dus dat is niet zo, maar we hebben het onvoldoende met elkaar weten te managen dat er geen problemen ontstonden. Dat klopt wel.

De heer **Groothuizen**:  
Wanneer gaat u nou...

De heer **Dronkers**:  
Het is geen garantie voor succes, maar het helpt denk ik wel.

De heer **Groothuizen**:  
Het zou kunnen helpen, in dit geval niet. Wanneer in uw gesprekken het CBR, de raad van toezicht of beide zeggen «hé, wij constateren problemen», wanneer gaat de Minister naar de Kamer? Wanneer zegt u tegen de Minister: dit is misschien wel het moment om ook de Kamer eens te gaan informeren?

De heer **Dronkers**:  
Op het moment dat wij denken dat er toch grote risico's zijn in de uitvoeringspraktijk en dus ook risico's voor het maatschappelijk presteren van de organisatie, moeten we de Kamer daarover informeren. Mijn Minister dringt er altijd erg op aan om dat ook tijdig te doen. Ik denk ook dat dat nodig is, want anders heb je als controlerend orgaan geen beeld van wat er speelt. Alleen moeten wij het zelf ook wel zien, want anders kunnen we het niet rapporteren.

De heer **Groothuizen**:  
Mag ik met u wat algemener kijken naar de relatie tussen beleid en uitvoering? Kunt u eens schetsen hoe die samenwerking er in uw ideaalbeeld uitziet? U zit als sg bij het ministerie, maar u komt uit de uitvoering. Wat is nou uw ideaalbeeld van hoe die samenwerking eruit zou moeten zien?

De heer **Dronkers**:  
Ik heb daarnet al geprobeerd daar iets over te zeggen in de suggestie die ik deed. Het bestaat eigenlijk uit twee hoofdlijnen. De ene hoofdlijn is dat als je het hebt over de actualiteit, bijvoorbeeld ADHD of een wat andere inrichting van de keten, waar nu over wordt gesproken met de rijkschoolbranche, we de uitvoering vol meenemen. Als we eenmaal daarover besloten hebben, blijven we ook nog praten over hoe dat wordt uitgevoerd. En we hebben ook nog een algemeen gesprek over de uitvoering. Als we dat zouden doen, dan emancipeer je de uitvoering enorm ten opzichte van het beleid. Want het maken van keuzes wordt als heel interessant gezien, en dat is het denk ik ook. Maar het realiseren van die keuzes, dat moet je dan gewoon gaan doen. Ja, gewoon gaan doen? Dat blijkt vaak weerbarstiger dan je denkt. Het daarbij benoemen wat goed gaat en wat niet goed gaat, gebeurt onvoldoende. Uitvoering is vaak uit beeld en komt pas weer in beeld als er een incident is. De uitvoering is vol in beeld op het moment dat beleid moet worden gemaakt, want dan is er sprake van een uitvoeringstoets en wordt daar wel naar gekeken. Voor de rest is uitvoering uit beeld, en komt die in beeld als er een incident is. Dan is het niet lekker om in beeld te komen. Je moet eigenlijk constant in beeld zijn, want een goede uitvoering is volgens mij het fundament waarop de regering en het parlement staan. Je wilt uiteindelijk dat wat je in de samenleving afspreekt ook wordt uitgevoerd en op een ordentelijke manier. Daar zijn nu misschien wel te weinig waarborgen voor.

De heer **Groothuizen**:  
U zegt zelfs: uitvoering moet geëmancipeerd worden. Dat veronderstelt een soort achterstandspositie van de uitvoering. Kijkt u daar inderdaad zo tegenaan?

De heer **Dronkers**:

Ik gaf het net al aan. De beleidsvorming is vol in beeld, en dan heb je een enorm spel. Maar als de wet eenmaal klaar is, wordt afgekondigd en in het Staatsblad staat, dan neemt de belangstelling verder een beetje af. Dat is begrijpelijk, omdat er weer heel veel nieuwe wetten te maken zijn. Dat is op zich niemand kwalijk te nemen, maar het is niet in het proces ingebed om de uitvoering dan in beeld te houden. Die emancipatie zou denk ik goed zijn, want dat leidt ook tot bijstelling van je regelgeving. Je houdt je regelgeving vitaal. De uitvoering kan veel meer bijdragen aan een vitale regelgeving dan op dit moment wordt benut. Daar heb ik een aantal suggesties voor gedaan.

De heer **Groothuizen**:

Ik snap dat u ook zegt: op het moment dat beleid en regelgeving is gemaakt en de uitvoering ermee aan de slag gaat, moet je eigenlijk permanent in gesprek blijven en ook blijven kijken hoe het gaat. Als we even teruggaan naar de eerste fase: hoe gaat dat nou? Stel, er leeft een bepaalde politieke wens van de Minister of van de Kamer. Die wordt getoetst bij de uitvoering, en de uitvoering zegt: eigenlijk kan dit niet. Is er dan voldoende welwillendheid bij de politiek om te zeggen: dan gaan we het niet doen?

De heer **Dronkers**:

Dat verschilt per casus. Soms is die welwillendheid er wel. Maar als men het erg graag wil, dan komt de uitvoering soms onder enige druk te staan om het toch te doen. De bereidheid om toch de wensen van de Minister en de Kamer te honoreren is groot. Dat is op zich ook een groot goed; dat is ook belangrijk. Maar je moet je tegenkracht wel voldoende organiseren. Als het gewoon niet kan, als het langer duurt of als de uitvoering toch ruwer is dan men denkt dat die is, dan moet dat ook gezegd en gehonoreerd kunnen worden. Dat kan hier en daar wat sterker. Aan de andere kant mag je van de uitvoering heel veel creativiteit en inventiviteit verwachten en dat niet te snel wordt gezegd: het kan niet, het kan wel. Op het moment dat je de uitvoering goed emancipeert en dat je daar een gelijkwaardig debat over hebt, neemt de kracht denk ik toe. Nu staat de uitvoering toch soms wel wat onder druk, doordat ze wat laat wordt ingeschakeld of doordat als iets wordt uitgevoerd er een hele tijd geen zicht is op wat er precies gebeurt. Volgens mij kun je op dat punt nog wel een paar stappen maken die het totaal verbeteren. Dat denk ik zeker. Maar goed, daar is ook qua voorwerk al voldoende over geschreven.

De heer **Groothuizen**:

Komt het ook voor – dat is misschien ook wel een onderdeel van die emancipatie – dat de uitvoering zelf te weinig aangeeft waar de problemen zitten en waar de rode vlaggen staan?

De heer **Dronkers**:

Ja. Ik heb zelf ook bij de uitvoering gezeten. Er wordt dan ook weleens gezegd: ze snappen het toch niet, ze begrijpen niet hoe het zit, ze vinden ons maar specialisten. Het vertellen over de uitvoeringsproblemen op een begrijpelijke manier is een taak die je ook bij de uitvoering zou kunnen leggen. Over ICT kun je natuurlijk heel hoogdravend praten, maar je kunt het ook heel eenvoudig uitleggen. Dat je het zo vertaalt dat je er ook iets mee kunt, daar ligt ook wel een plicht voor een professionele uitvoering. Dat vind ik de andere kant van het verhaal: mensen trainen in het zo vertellen over de problematiek dat het begrijpbaar is, dat het hanteerbaar is; laat ik het zo zeggen. Het gaat niet over eenvoudig of complex, maar het gaat erover dat het hanteerbaar is.

De heer **Groothuizen**:

Staat de top van het ministerie daar ook voor open?

De heer **Dronkers**:  
Ja, ik denk het zeker.

De heer **Groothuizen**:  
We hadden vorige week uw collega van Financiën, de sg van Financiën. Hij zei: ik constateer toch dat als er dingen bij mij komen iedereen de neiging heeft de stoplichten vooral op groen te zetten, want mensen denken dat ik wil horen dat alles op groen staat terwijl dat helemaal niet zo is. Herkent u dat?

De heer **Dronkers**:  
Iedereen heeft zijn eigen ervaringen. Ik kan u wel het volgende vertellen over de problematiek bij het CBR van de 75-jarigen. Ook de Kamer wilde dat zo veel mogelijk groepen geen last kregen van het niet kunnen verlengen van het rijbewijs, wat op zichzelf een begrijpelijke wens is, ook vanuit de Kamer. Ik heb toen tegen de Minister gezegd: «Het loopt al niet bij het CBR. Als je nou nog meer uitvoeringslasten neer kan leggen, dan kunnen we dat misschien op korte termijn realiseren. Maar dan blijven we nog heel lang in de ellende zitten. Dat moet je niet willen. Dat moet je niet doen.» Ik heb toen zelf tegengas gegeven en gezegd: «Dat kan zo niet. Ze moeten ruimte en rust hebben om de problematiek op te lossen. Dat we erin gekomen zijn is erg genoeg, maar dan moet je toch even doorademen.» Dat is een concreet voorbeeld. Dat debat is er bij ons wel geweest en dat hoort ook, vind ik. Dat wordt wel tegenspreken genoemd, maar als het echt niet kan, moet je het wel zeggen. Dan moet je het durven zeggen. Er moet een cultuur zijn op een departement dat dat kan, en daar moeten we ook aan werken. Anders krijg je een pleasescultuur die uiteindelijk toch vastloopt. Dat moet gewoon niet de cultuur zijn.

De heer **Groothuizen**:  
Dat is dan ook een voorbeeld van politieke wensen die botsen met de uitvoeringspraktijk?

De heer **Dronkers**:  
Ja, natuurlijk. Op korte termijn wil je al die problemen... Iedereen komt bij die Kamerleden vragen: kunt u het niet even voor mijn categorie oplossen? Dat is ook een begrijpelijke reactie. Je moet dan kijken wat je in die situatie moet doen. Maar het onderliggende probleem moet wel opgelost kunnen worden, want anders ben je het niet echt aan het oplossen. Daar moet je dus oog voor houden.

De heer **Groothuizen**:  
Zou het daarbij helpen als er meer rechtstreeks contact is tussen mensen van in dit geval het CBR en Kamerleden, zodat er ook meer begrip is voor de complexiteit?

De heer **Dronkers**:  
Ik denk dat het belangrijk is om je te laten informeren over uitvoeringsorganisaties. Dat kan misschien ook wel vaker dan nu het geval is. Je komt dan wel een beetje op wat we noemen «de oekaze-Kok» en al dat soort ingewikkelde dingen. De ministeriële verantwoordelijkheid is natuurlijk het kernpunt in ons stelsel. Dat is van belang. Dat je informatie verschaft is één, maar de beleidsbepaling vindt wel plaats tussen Minister en Kamer, en dat moet ook zo blijven. Daar moet je wel een scherp oog voor houden, want anders kom je toch in de problemen. Maar je laten informeren door de uitvoering over hoe het zit en hoe het gaat om dat te begrijpen, om dat hanteerbaar te maken zoals ik het net noemde, daar zou ik niet op bezuinigen om het maar zo te zeggen. Die contacten moeten er gewoon zijn.

De heer **Groothuizen**:

En dat kan dan ook rechtstreeks door mensen die in de uitvoering zitten?

De heer **Dronkers**:

Ja, maar goed, dat kan nu ook wel. We hebben weleens technische briefings, rondetafels of werkbezoeken. Er zijn echt heel veel manieren te vinden om te zorgen dat je daarover goed geïnformeerd blijft. Ik gaf aan dat je daar in de staat van de uitvoering ook over zou kunnen rapporteren. Dan heb je ook een gremium om daaraan te werken. Dan krijg je dat gesprek echt op gang en dan weet je ook wat de consequenties in de uitvoeringspraktijk zijn. Die kun je dan meenemen bij je afwegingen in de Kamer. Ik denk dat dat belangrijk is.

De heer **Groothuizen**:

U had het net inderdaad over die staat van de uitvoering. Ziet u dat dan als een gesprek tussen de Minister en de Kamer of tussen de Kamer en de uitvoering?

De heer **Dronkers**:

Uiteindelijk praat de Kamer met de Minister als het gaat over het treffen van maatregelen. Tenminste, zo is ons stelsel op dit moment ingericht. Maar in die staat van de uitvoering kun je natuurlijk de uitvoeringsorganisaties helemaal meenemen en voorafgaande kan daar dan ook een gesprek mee zijn. Dat valt allemaal te regelen. Maar uiteindelijk wordt de verantwoordelijkheid door de Minister gedragen, ook voor de uitvoering. Daar moet je natuurlijk verantwoording over afleggen, en dat vindt in ons huidige stelsel toch plaats tussen de Kamer en de Minister. Je zou het stelsel op dat punt anders moeten inrichten, als je naar een andere relatie tussen Kamer en uitvoering wilt. Dat kun je ook doen, maar zo is ons stelsel op dit moment niet ingericht.

De heer **Groothuizen**:

Een laatste, afrondende vraag. U treft hier een Kamercommissie. Als u de Kamer een advies mee zou kunnen geven over hoe we als Kamer kunnen bijdragen aan het voorkomen van problemen in de uitvoering, wat zou uw aanbeveling dan zijn? Het mogen er ook twee zijn.

De heer **Dronkers**:

Dan herhaal ik mijn aanbeveling; dan heb ik het in ieder geval een paar keer gezegd. Als de wet in het Staatsblad staat, is dat het begin van de uitvoering. Blijf het volgen en bouw in je proces in dat je het daar ook nog over hebt. Dat is één. En twee: besteed als Kamer en regering ook voldoende aandacht aan de uitvoering en doe dat met een bepaalde toonzetting. Ik merk dat het nu soms gebruik is dat mensen uit de uitvoering met naam en toenaam in de Kamer worden genoemd. Wat zich niet in persoon kan verantwoorden, zou eigenlijk ook niet in persoon moeten worden genoemd. Dat geeft zoveel gedoe en zoveel onveiligheid in de uitvoering. Besef: als u over de uitvoering praat, doe dat dan op een manier die die uitvoering een zekere veiligheid biedt. Want de importantie van de Kamer... U bent echt het machtigste orgaan in dit land. Vergis u niet in de uitwerking die dat heeft in zo'n uitvoeringsorganisatie, dus ook de manier waarop u daarover spreekt en uw toonzetting daarin. Zorg voor voldoende veiligheid op dat punt zonder scherpte te verliezen, want daar heb ik het niet over. Dat vind ik belangrijk om hier nog gezegd te hebben. Ik ben heel blij dat er nu meer aandacht is voor de uitvoering. Ik denk dat dat helpt, dat dat goed is. Daar ben ik heel positief over.

De heer **Groothuizen**:

Dank u wel. Dan geef ik het woord aan de voorzitter.

**De voorzitter:**

Dank. Dan geef ik het woord aan de heer Cem Laçin.

**De heer Laçin:**

Volgens mij is er in het eerste gedeelte van het gesprek, maar ook wel in het tweede gedeelte van het gesprek heel veel aandacht geweest voor de reguliere overleggen die plaatsvinden tussen eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer, in dit geval het CBR. U heeft uitgelegd dat daar allerlei overlegstructuren voor zijn, dat er in een crisissituatie verscherpt toezicht is en dat het overleg met het zbo vaker plaatsvindt. Vanochtend hebben wij de heer Kesselring op bezoek gehad. Hij gaf als ex-voorzitter van de or heel duidelijk aan: ik had heel vaak het gevoel dat we wel werden gehoord, maar dat er niet werd geluisterd naar wat we te melden hadden. Laten we dan kijken naar de problematiek rondom de reorganisatie en een nieuw ICT-systeem. U heeft net geschetst: we zijn er wel vaker op gewezen dat er problemen ontstonden, maar het kon altijd wel door. Kunt u achteraf gezien de conclusie trekken dat de medezeggenschap, de or, de medewerkers veel te weinig zijn vertegenwoordigd in al die overleggen die u in die tijd heeft gevoerd?

**De heer Dronkers:**

Dat laatste, de concrete casus die u noemt ging over de evaluatie van het CBR. Of dat diep in het verleden... Zo lang zit ik ook nog niet in deze rol, dus dat vind ik wat ingewikkelder te beantwoorden. Uw concrete vraag is: wordt de medezeggenschap voldoende betrokken bij dit soort gesprekken? Twee dingen daarover. Punt één. We hebben het er net over gehad dat er meer vanuit de werkvloer naar boven zou moeten komen. Je moet zorgen dat dat sneller stijgt om het maar zo te zeggen. Dat is heel belangrijk. Dat is iets wat het management moet realiseren en waar wij in onze rol als opdrachtgever en eigenaar op moeten doorvragen. Dat is punt één.

Het tweede punt is dat er wel contact moet zijn met de medezeggenschap. Dat is belangrijk. Maar even vanuit mijn positie gezien: de medezeggenschap en het bestuur moeten gewoon met elkaar de zaken doen. Ik voel altijd enige terughoudendheid om daartussen te springen. Op het moment dat een voorzitter van de or tegen mij zegt «joh, dit loopt echt niet, dit gaat echt niet; we willen echt een keer met je spreken», prima. Dan moeten we met elkaar praten. Maar ik moet daar ook weer niet te veel aandacht aan schenken, want dan kom ik tussen het bestuur en de medezeggenschap in te staan. Is die medezeggenschap wel cruciaal? Natuurlijk, zeker om ook het geluid vanuit de mensen te vertolken, bijvoorbeeld als er te weinig naar de mensen wordt geluisterd. En als het te gek wordt, dan moet ik ook een keer met ze spreken. Maar ik moet een beetje prudentie hebben en niet elke maand met de or gaan praten, want dan ga ik het bestuur voor de voeten lopen. Ik moet daar dus een verstandige weg in zoeken. Maar het moet zeker mogelijk zijn om met de medezeggenschap te praten, en dat gebeurt ook.

**De heer Laçin:**

Ik begrijp dat u als eigenaar daar wel enige voorzichtigheid in moet organiseren dat dat niet te vaak gebeurt en dat u het bestuur niet inhaalt in dat overleg. Ik stel die vraag wel omdat de heer Kesselring heel duidelijk was dat de or in zijn tijd, tot begin dit jaar, nauwelijks betrokken werd, dat hij nauwelijks formele overleggen had met de raad van toezicht, laat staan het departement. Gebleken is, wat andere sg's ook aangeven, dat problemen op de werkvloer het eerst worden opgemerkt door mensen in de uitvoering en dat dat signaal, met de vergroening waar de heer Groothuizen het ook over had, nooit ongefilterd bij de sg terechtkomt. Mijn vraag aan u is hoe u dat als sg nu heeft vormgegeven. Ik hoor u zeggen: dat moeten we meer doen. Heeft u er al enige waarborgen voor

dat de or, de werknemer, beter wordt gehoord, vooral als er problemen zijn maar ook regulier?

De heer **Dronkers**:

We hebben natuurlijk nu naar aanleiding van alle problemen die bij het CBR waren, het met de directie gehad over de verbetercultuur in wat ze dan noemen een taakgerichte organisatie die alleen maar z'n taak doet en voor de rest niet. Je moet kijken naar het totale proces en daarin verbetering proberen te brengen. Dat moeten we verbeteren en daar zijn ze ook mee bezig. Het CBR zegt nu zelfs dat ze ook wel ketenregisseur willen zijn, dus ze hebben een hoge ambitie op dat punt. Maar even terug. Ik denk dat de contacten met de medezeggenschap kunnen worden versterkt en dat het verstandig zou zijn om daar in de structuur wat over af te spreken. Spreek ze af en toe en niet te veel zoals ik net aangaf. Nu praten we eigenlijk alleen met de raad van toezicht, met het bestuur en soms met managers, maar heel weinig met de medezeggenschap. Ik denk dat dat kan worden versterkt, maar wel met de afweging die ik net noemde. U vraagt: doe je er nou wat aan? We hebben het er wel over. We hebben het nog niet ingeregeld, want dit is een algemeen punt. Dat moet je dan ook bij de anderen zo doen, denk ik. Hier ligt wel een punt. Als je de werkvloer meer wil horen, kan het verstandig zijn om dat te doen, maar wel in een goede balans.

De heer **Laçin**:

Eens. U geeft aan: er wordt over gesproken, we zijn er nu over aan het nadenken. Heeft u concrete ideeën over hoe u dat als eigenaar wilt inregelen? Heeft u daarover nagedacht?

De heer **Dronkers**:

Ik denk dat het verstandig zou zijn dat als we met de raad van toezicht praten, sowieso twee keer per jaar, ook de medezeggenschap daarbij zit. Dat zou ik heel logisch vinden. Vanuit de medezeggenschap is er vaak wel invloed in die raad van toezicht, dus het zou bijvoorbeeld kunnen dat de voorzitter dan zelf meekomt. Als het nodig is dat we een keer, één keer per jaar, daar zelf mee praten, dan is dat misschien een goede balans om dat aspect toch wat meer in te kleuren dan tot nu toe.

De heer **Laçin**:

Oké, genoeg hierover. Ik heb nog een andere vraag en die gaat over de rol van de Tweede Kamer op het moment dat wij hier politieke wensen hebben, we hier een politiek debat voeren en daar initiatiefvoorstellen uit voortkomen. Heeft u als eigenaar het idee dat de Tweede Kamer voldoende oog heeft voor de effecten die dat op lange termijn kan hebben?

De heer **Dronkers**:

Het debat gaat vaak over de korte termijn en ook over kortetermijnacties. Zeker op het moment dat er incidenten zijn, is de aandacht voor de lange termijn weleens wat weg. Ik heb dat de vorige keer met de volgende metafoor geprobeerd aan te duiden. Als je voor je fornuis staat en er kookt iets over, het incident, dan is het goed om daar aandacht voor te hebben. Maar als je daar te lang naar kijkt, dan smaken de sudderlapjes ook niet meer. Als vast patroon zou u ook kunnen zeggen: als wij het hebben over een incident, dan bespreken wij ook wat dit betekent op de lange termijn. Regel dat vast in, maak dat een vast onderwerp bij het gesprek over incidenten. Dat kun je natuurlijk met elkaar afspreken. Want vaak is de hitte rond het incident zo groot dat je daar op dat moment niet aan toekomt. Dan is de kans groot dat je een kortetermijnmaatregel neemt en dat je denkt: voor de lange termijn lossen we het dan nog wel op. Dat

is vaak toch niet verstandig. Ik denk dat daar ook nog wel een verbeterpunt ligt.

De heer **Laçin**:

Ik hoorde u net ook zeggen dat op het moment dat er wetgeving aan te pas komt, vaak het Ministerie van IenW in beeld komt, maar dat er wel degelijk ook regelruimte is voor het CBR. Dat was voor mij nog een beetje onduidelijk. Tot waar loopt eigenlijk die regelruimte van het CBR als het gaat om wellicht kleinere wijzigingen en wanneer moet het ministerie echt erbij betrokken worden, zodat de z van zbo ook wel enige gedaante krijgt als het CBR dingen zelf voor elkaar wil krijgen?

De heer **Dronkers**:

Het instellingsmotief voor het CBR was de scheiding tussen beleid en uitvoering. Het gaat om zulke grote aantallen: 1 miljoen rijbewijzen verlengen per jaar, 1,5 miljoen examens. Dat moeten ze in individuele zin zelf goed kunnen doen. Vandaar een zbo en vandaar deze opdracht. Nu komt het er in de regelgeving wel op aan. Als in de regelgeving iets te grof is, dan is er veel te veel discretionaire bevoegdheid bij het CBR. Want alles wat die regelgeving niet regelt, daar kan het CBR zelf invulling aan geven. Dan krijg je heel veel maatwerk, wat misschien weer kan leiden tot willekeur en rechtsongelijkheid. Maar als die regelruimte te klein, te beperkt is, dan is er te weinig discretionaire bevoegdheid bij het CBR. Dan komen de mensen, dan komt de individuele burger soms in de knel. Dat is natuurlijk het laatste wat je wil. Het in de knel komen kun je ook in de regelgeving soms nog wel voorkomen door bijvoorbeeld een ontheffing of een hardheidsclausule. Dat heeft vaak wat minder prioriteit, omdat dat het mogelijk maakt om andere besluiten te nemen dan in de regelgeving staat. Maar goed, dat maakt niet uit. Je zoekt mechanismes om dat op te lossen. Mijn voorstel is om na een jaar en na vijf jaar te kijken: heb je op dit punt de goede balans in je regelgeving gevonden? Je wilt zo veel maatwerk dat mensen niet in de knel komen, maar je wilt ook weer niet zo veel maatwerk dat er rechtsongelijkheid ontstaat. Dat is een evenwicht dat je van tevoren kunt bedenken, maar je zult gaande de rit moeten kijken of je het goede evenwicht hebt gevonden. Als je het op die manier met elkaar doet, dan is de kans veel groter dat je succesvol bezig bent dan als je dat niet doet. Zo kijk ik aan tegen regelgeving, maatwerk en de rol van het departement versus het CBR. Het CBR moet ook zelf aangeven waar het denkt dat het regelruimte nodig heeft of waar het dat verstandig vindt. Dat is gewoon een gesprek.

De heer **Laçin**:

Dank u wel. Dan geef ik het woord terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**:

Dank. Ik wil toch nog even terugkomen op de oekaze-Kok. U noemde dat een ingewikkeld ding. Ik ben op zoek: waarom zou het ingewikkeld zijn als wij als Kamer gewoon met de uitvoering spreken over de mate waarin zij hun uitvoering doen?

De heer **Dronkers**:

Ik heb die regels ter voorbereiding op dit gesprek nog eens even allemaal doorgelezen. De oekaze-Kok gaat eigenlijk helemaal uit van de ministeriële verantwoordelijkheid. Daar is denk ik niks mis mee. Zo is ons stelsel gebouwd. Dat staat ook niet in de weg dat u informatie bij de uitvoeringsorganisaties kunt vragen. Die informatieplicht is er wel. Dat staat ook in die regels. Alleen heeft de oekaze-Kok in de praktijk wel geleid tot enige krampachtigheid als het gaat om de relatie tussen een ambtenaar en het parlement. Als je het zo leest, staat er naar mijn oordeel eigenlijk niet heel veel verkeerd, om het maar zo te zeggen. Maar in de



praktijk heeft het geleid tot een zekere krampachtigheid. Ik denk dat het goed is om het daarover te hebben. Want hoe breder de informatie gedeeld is, hoe beter eenieder zijn werk kan doen. Dus de informatie moet breed toegankelijk zijn voor eenieder. De keuzebepaling die daarmee plaatsvindt – wat ga je doen? – hoort echt vol plaats te vinden tussen het parlement en de regering. Zo is ons stelsel gebakken. Maar de informatie moet breed toegankelijk zijn. De regering moet erover beslissen, maar het parlement moet die informatie ook hebben. Anders kun je je werk gewoon niet doen.

**De voorzitter:**

Dan kom ik toch een beetje in het probleem dat als ik als Kamerlid informatie vraag, dat via de Minister gaat. Die informatie komt altijd via de Minister van in dit geval het CBR weer terug naar de Minister en terug naar mij. Er zit altijd een loopje in. Wat is het probleem dat ik gewoon aan tafel ga zitten met iemand van het CBR en zeg: joh, hoe gaat het nu?

**De heer Dronkers:**

Wat is het probleem? Dat kan ik u wel vertellen. Als u informatie krijgt van het CBR, dan moet de Minister die informatie ook krijgen, want de Minister moet ook het gesprek hebben met het parlement. De informatie zou zo veel mogelijk gelijk moeten zijn voor eenieder; dat is mijn stelling ook. De scheidslijn tussen het verstrekken van informatie en het maken van beleid is niet een hele harde scheidslijn. Er is een zekere ethiek nodig – laat ik het maar deftig zo noemen – in hoe je dat in de omgang met elkaar doet. Dat merk ik ook. Ik heb ook weleens een technische briefing gedaan. Wat kun je wel zeggen als ambtenaar? Wat is informatie en waar ben je bezig met beleidsbeïnvloeding? Het luistert nauw dat eenieder zijn rol op dit punt goed speelt.

**De voorzitter:**

Maar dan is er verschil of ik met een sg praat of met iemand van de BelastingTelefoon.

**De heer Dronkers:**

Ja.

**De voorzitter:**

Als ik gewoon met iemand van de BelastingTelefoon praat over «joh, hoe gaat je werk?», dan kan iemand daar volgens mij prima over vertellen.

**De heer Dronkers:**

Ja, prima.

**De voorzitter:**

Maar die kan ook aangeven waar de problemen zitten, wat ze niet heeft, wat ze wel heeft, dat ze misschien te weinig collega's heeft. Dat kan ze gewoon vertellen. Dat moet geen probleem zijn.

**De heer Dronkers:**

Dat moet ook geen probleem zijn.

**De voorzitter:**

Oké, maar dat is de kern. Als wij om informatie vragen, moet dat nog steeds via het ministerie. Dat is de oekaze-Kok. Ik ben blij dat u aangeeft dat je er ethisch mee moet omgaan. Dat is de discussie: hoe gaan wij nou om met de gesprekken die we met elkaar willen voeren en hoe maken we die informatie laagdrempeliger? Maar dan toch. U zegt ook zelf: de informatie die beschikbaar was, was niet de werkelijkheid die er was. Dat maakt het heel kwetsbaar. Die vergroening waar mijn collega's Cem Laçın

en Maarten Groothuizen het over hadden, bestaat: de vergroening van de informatie die naar boven komt. De werkelijkheid is groener dan de problematiek op de werkvloer. Ik heb altijd het idee – nogmaals, correct me if I'm wrong – dat er alles aan wordt gedaan om te voorkomen dat we de discussie gaan voeren met daar waar het probleem zit, omdat dan ergens anders de vergroening niet meer kan.

**De heer Dronkers:**

In het geval van het CBR wat we net bespraken, was uiteindelijk niet de goede informatie voor handen. Anders waren de problemen er niet in deze omvang geweest. Maar ik gaf u al aan dat ook een aantal toch behoorlijk gerenommeerde onderzoeksinstituten het toch niet zo hebben weten te beschrijven dat er in ieder geval de alertheid is gekomen dat we het konden oplossen. Het is dus soms nog wel wat ingewikkelder dan je denkt.

Even terug naar uw vraag: moet het mogelijk zijn om informatie te vergaren? Daar zou ik niet terughoudend in willen zijn. Ook in de regels van Kok staat dat de informatieverstrekking ruim zou moeten zijn. Dat staat er zelfs in. Uiteindelijk heeft de Minister wel een verantwoorde-lijkheid voor het reilen en zeilen van ook de aan haar opgehangen uitvoering. Dat is een werkelijkheid die je ook moet respecteren.

**De voorzitter:**

Die is helemaal helder. U noemt nu even die onderzoeken. Dat verbaast me dan toch: vier onderzoeken, allemaal eigenlijk op hetzelfde resultaat uitkomend. Dan zou ik zeggen dat het misschien juist het moment is om eens met de ondernemingsraad te praten: als jullie kijken naar deze onderzoeken, krijg je dan een happy feeling bij dit verhaal. Kijk naar de ICT. Daar is heel veel discussie over, ook op de werkvloer. Mensen zeggen: we vragen van alles, maar we krijgen het niet.

**De heer Dronkers:**

Die signalen waren er, maar er waren ook signalen: we redden het wel en het komt wel goed. Op het moment dat je een eenduidig signaal hebt, is het makkelijk sturen. Maar als de signalen zeer verschillend zijn, dan wordt het toch een kwestie van risico-inschatting. Dan is het best weleens wat complex wie je nou moet volgen en wat uiteindelijk de werkelijkheid zal zijn. Achteraf is dat makkelijk te reconstrueren, maar op het moment zelf is dat best wel complex.

**De voorzitter:**

Zit er dan spanning tussen uitvoering en beleid? Dan krijg je ook de discussie over eigenaarschap: de wenselijkheid, het daadwerkelijk creëren, zorgen dat de ICT geregeld is, dat de reorganisatie geregeld is, dat de besparing geregeld wordt en daarmee de service. Is er dan zo veel druk vanuit een organisatie dat ze zeggen: het moet zo?

**De heer Dronkers:**

Soms is die druk wel... Laat ik het zo zeggen. De Kamer is niet het enige orgaan dat druk oplegt. In de hele keten ontstaat soms heel veel druk. Ik gaf u al aan dat de geneigdheid van mensen groot is om toch te plezieren en toch te zorgen dat het voor elkaar komt. Dat is op zich ook een groot goed. Maar als dat te ver gaat, dan kom je uiteindelijk toch van een koude kermis terug. Je moet goed inschatten of het echt kan. De mensen die het moeten doen, die moeten het doen, dus die moet je er nauw bij betrekken. Daar goed naar luisteren en zorgen dat die signalen tijdig boven komen, is denk ik een groot goed om te komen tot verantwoorde uitvoering.

**De voorzitter:**

Dank. Dat is een mooi eind aan dit gesprek. Dank voor alle informatie die u heeft gedeeld met de commissie. Die gaan we gebruiken voor het samenstellen van ons rapport en voor aanbevelingen die hopelijk gaan leiden tot een verbetering van de uitvoeringsorganisaties en daarmee voor de mensen aan de balie, zowel voor de balie als achter de balie.

De heer **Dronkers**:

Dank voor de ontvangst en succes bij uw werkzaamheden.

De **voorzitter**:

Dank.

Sluiting 16.04 uur.

**Geredigeerd verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 6 november 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord worden:

- De heer Burgmeyer
- De heer Lemeer

Aanvang: 10.00 uur

**Voorzitter: Bosman**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Van Brenk, Groothuizen, Laçin en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Goedemorgen. Aan de orde is de openbare hoorzitting met de heer Burgmeyer en de heer Lemeer. Van harte welkom. Vandaag is de vierde dag van een reeks van hoorzittingen van zes dagen, waarin we 40 personen spreken. Op dag 1 stond het perspectief van de burger en de professional centraal, op dag 2 de uitvoering, in gesprekken met de Belastingdienst, op dag 3 het CBR en vandaag het UWV. Van harte welkom dus namens de tijdelijke commissie Uitvoeringsinstanties. De commissie bestaat uit André Bosman – ikzelf – als voorzitter, Nevin Özütok, ondervoorzitter, Evert Jan Slootweg, Maarten Groothuizen, John Kerstens, Cem Laçin en Corrie van Brenk. Vandaag, op de vierde dag, staat het perspectief van de uitvoering bij het UWV centraal. We spreken achtereenvolgens met de heer Burgmeyer en de heer Lemeer, gevolgd door de heer Rovers, daarna de heer Paling en tot slot mevrouw Mulder en de heer Herstel. Op dag 5 staat het perspectief van en op de Kamer centraal. Op dag 6 gaan we in het kader van het brede perspectief op de uitvoering in gesprek met experts.

In ons onderzoek staat de menselijke maat centraal. Ook bij het UWV zijn er mensen die tussen wal en schip vallen. De commissie en ook Kamerleden worden regelmatig geïnformeerd via brieven en e-mails, vaak zeer indringend en ook in groten getale. Ik weet dat heel veel mensen meekijken en meeluisteren naar dit gesprek. Daarom vind ik het van belang dat we allereerst de brieveschrijvers bedanken voor al hun informatie, die we zeker meenemen in ons rapport. Voor de duidelijkheid meld ik wel dat we hier niet ingaan op individuele casussen, zeker niet herleidbare. Daar waar voorbeelden in den brede worden gebruikt, is het natuurlijk van harte welkom en juist een onderbouwing van datgene wat we met z'n allen willen vaststellen en concluderen. Mensen die een casus hebben aangeboden, moeten beseffen dat die hier niet behandeld zal worden.

Vandaag spreken wij met u, het UWV. Aan tafel ziet u André Bosman – ikzelf – als voorzitter en naast mij Cem Laçin en Maarten Groothuizen. Zij zullen beginnen met de vraagstelling. Tot slot zal Evert Jan Slootweg nog wat vragen stellen. Links van u en rechts van ons ziet u Corrie van Brenk, die als toehoorder aanwezig is. Als commissie is ons gevraagd om onderzoek te doen naar wat er soms misgaat in de uitvoeringsorganisaties. Waardoor vallen mensen soms tussen wal en schip en komen ze daar niet uit? Namens de commissie wil ik mededelen dat er ook heel veel dingen goed gaan. We hebben echt wel hele goede uitvoeringsorganisaties, waar mensen zich naar eer en geweten heel goed inzetten om ervoor te zorgen dat Nederland bediend wordt, dat mensen aan de balie bediend worden. Maar daar waar het misgaat, gaat het soms stevig mis

en komen mensen daar heel moeilijk uit. We zijn op zoek naar hoe dat komt. We kijken dan ook naar de hele keten, van balie tot beleid zoals we hier zeggen, omdat we willen kijken of er misschien grondoorzaken te vinden zijn in wetgeving, in het ministerie, in de uitvoeringsorganisatie of waar dan ook. We zijn dus echt op zoek naar die hele brede analyse, zodat we zo meteen een rapport kunnen maken met aanbevelingen die hopelijk gaan leiden tot een verbetering van daar waar het soms misgaat. We spreken dus ook met de hele keten, van de werkvloer tot mensen in het ministerie tot de uitvoeringsorganisaties, met secretarissen-generaal maar natuurlijk ook met Kamerleden, vakbonden, consumentenorganisaties, experts en wetenschappers, om een zo breed mogelijk beeld te krijgen. Daarom ben ik blij dat u beiden hier bent en dat we deze dag besteden aan het UWV. Voordat we beginnen met de vraagstelling, vraag ik u of u zich even kort wilt introduceren. Meneer Lemeer, mag ik met u beginnen?

De heer **Lemeer**:

Frens Lemeer, 64 jaar, woonachtig in Maastricht. Ik heb mijn hele leven gewerkt in het onderwijs: zeventien jaar als leerkracht in het speciaal onderwijs en daarna als directeur. De laatste drie opdrachten, zeven jaar, was ik troubleshooter in vooral het speciaal onderwijs voor scholen in problemen. Bij de laatste school ben ik zelf in de problemen gekomen als klokkenluider. Vandaar dat ik in de WW terecht kwam. Daarna ben ik een eigen bedrijf begonnen als coach en adviseur van rectoren. Drie jaar geleden ben ik in de decentrale raad van Limburg begonnen. Een jaar later ben ik overgestapt naar de centrale raad, waarvan ik sinds november vorig jaar voorzitter ben.

De **voorzitter**:

Heel mooi. Meneer Burgmeyer, mag ik u hetzelfde vragen?

De heer **Burgmeyer**:

Ja. Mijn naam is Cor Burgmeyer. Ik ben directeur bij UWV, verantwoordelijk voor de divisie Klant en Service. Wij vervullen de taak binnen UWV om de eerstelijnsklantcontacten in te regelen. Dan moet u denken aan klantcontactcentra, aan de websites [uwv.nl](http://uwv.nl) en [werk.nl](http://werk.nl), cliëntenparticipatie, klachtenservice en dat soort zaken. De klantenservice heeft een omvang van ongeveer 1.600 medewerkers die zich elke dag inzetten om de contacten tussen UWV en de klant zo goed mogelijk vorm en inhoud te geven.

De **voorzitter**:

Dank u wel. Dan wil ik beginnen met de hoorzitting. Ik geef het woord aan de heer Maarten Groothuizen.

De heer **Groothuizen**:

Dank u wel, voorzitter. Meneer Burgmeyer, ik wilde met u beginnen. U bent directeur van Klant en Service bij het UWV. Kunt u kort aangeven hoe de dienstverlening van het UWV aan de burgers de afgelopen jaren is veranderd? Dat kan ten goede en ook ten slechte zijn.

De heer **Burgmeyer**:

De afgelopen jaren ... Even een toetsvraag. Over welke termijn praat u dan?

De heer **Groothuizen**:

U werkt al een hele tijd bij het UWV, dus neemt u ons maar een beetje mee in het verloop van wat u heeft gezien.

De heer **Burgmeyer**:

Ik denk dat UWV zich ontwikkeld heeft vanuit een organisatie waar er in eerste instantie heel veel kennis, inhoud en vaardigheden bij de medewerkers waren belegd, waar de totale beoordeling op basis van de sociale zekerheid gebeurde door kennis en kunde van de medewerkers. In de afgelopen decennia hebben we een grote taakstelling, een bezuinigingsdoelstelling, gehad. Op dat moment hebben we gezien dat efficiency een belangrijke rol kreeg in de uitvoering van onze dienstverlening. Dat maakte dat wij in vergaande mate automatisering hebben doorgevoerd en dat wij aanpassingen hebben moeten doen aan de normen die we in onze organisatie gebruiken om onze medewerkerscapaciteit in te richten. In de verhouding effectief/efficiënt hebben we een andere balans gezocht. De afgelopen periode proberen we daar steeds meer vorm aan te geven. Als ik naar mijn eigen organisatie kijk, waren we er echt op gericht om bij klantcontacten de vraag van de klant te beantwoorden. We proberen nu weer een nieuwe balans te vinden, waarbij we ernaar op zoek zijn om invulling te geven aan persoonlijke, waardevolle dienstverlening.

De heer **Groothuizen**:

U zegt dat de taakstelling effect had op de inrichting van het proces. Wat had dat voor gevolgen voor mensen, dat u als gevolg van die taakstelling uw werk anders ging inrichten?

De heer **Burgmeyer**:

Wij moesten keuzes maken in de uitvoering. Er was minder geld beschikbaar, dus was er minder capaciteit om het werk te doen. Dat betekent dat we op zoek zouden moeten naar een andere manier om het werk wel vorm te geven. Dat vinden we dan in het inrichten van een efficiëntere dienstverlening. Dat kan enerzijds door automatisering een belangrijkere en grotere rol te geven en anderzijds door keuzes te maken in wat we wel en niet kunnen doen.

De heer **Groothuizen**:

Wat brengt die automatisering mee, zowel voor mensen in de uitvoering als voor de mensen aan de balie? Wat zijn daar de gevolgen van? Is dat voor iedereen behapbaar?

De heer **Burgmeyer**:

Ik denk dat het voor veel mensen wel behapbaar is, maar je krijgt wel een andere balans tussen de inhoudelijke kennis en kunde die wij op basis van ervaringen van mensen kunnen besteden aan het dossier en datgene wat je door automatisering laat doen. Dat betekent wel dat bepaalde dingen die je vroeger door mensen liet uitvoeren, nu in de automatisering zitten.

De heer **Groothuizen**:

Verdwijnt die kennis dan uit de organisatie? Is dat wat u zegt?

De heer **Burgmeyer**:

Ik denk niet dat die kennis verdwijnt, maar er ontstaat wel een vorm van verschraling, zeg ik dan maar.

De heer **Groothuizen**:

U zei: we proberen de laatste jaren toch weer de steven te wenden en wat minder te kijken naar alleen de vraag van mensen, maar ook ... Ik weet niet welk woord u precies gebruikte?

De heer **Burgmeyer**:

Ik gebruikte de term: persoonlijke en waardevolle dienstverlening invulling geven.

De heer **Groothuizen**:

En hoe moet ik dat dan voor me zien? Komt het echte probleem meer centraal te staan?

De heer **Burgmeyer**:

Dat we eigenlijk meer op zoek gaan naar de vraag achter de vraag om ervoor te zorgen dat we de klant in één keer op een goede manier kunnen bedienen.

De heer **Groothuizen**:

En waar komt die wending vandaan? Wat was de aanleiding om dat toch weer anders te willen doen?

De heer **Burgmeyer**:

We hebben de afgelopen periode gezien... Wij hebben natuurlijk ook geleerd van de manier waarop we werken. Onder invloed van de efficiëncyslagen hebben wij onze klantcontacten zo moeten inrichten dat de kosten voor de uitvoering van de klantenservice belangrijk waren. Maar we hebben natuurlijk wel gezien dat persoonlijke, waardevolle dienstverlening, meer aandacht aan de klant besteden in het gesprek, niet zozeer primair gericht op de vraag van de klant maar op datgene wat er achter de vraag zit, gewoon beter werkt voor de klant.

De heer **Groothuizen**:

Duidelijk. U stuurde eerst dus ook meer op kwantitatieve factoren en u gaat nu meer kwalitatief kijken.

De heer **Burgmeyer**:

Ja.

De heer **Groothuizen**:

En daar is ook ruimte voor?

De heer **Burgmeyer**:

Ja, daar zijn we zeker op zoek naar ruimte.

De heer **Groothuizen**:

«Op zoek naar»?

De heer **Burgmeyer**:

Kijk, het is niet zo dat onze financiering heel erg anders is geworden, dus we zijn wel echt op zoek om manieren te vinden om dat te kunnen doen. Heel plat geredeneerd: wij werken in onze begrotingen met afhandeltijden. Het gaat dan om gemiddeld meer afhandeltijd en daar zit wel tijd aan gekoppeld. We kunnen niet zeggen: we gaan die afhandeltijd enorm veel verhogen. We zoeken daarin ruimte.

De heer **Groothuizen**:

Wordt u wel nog steeds afgerekend op die kwantitatieve factoren?

De heer **Burgmeyer**:

Nou, afgerekend op kwantitatieve factoren ... Er zijn financiën beschikbaar om dit werk invulling te geven en dat kent z'n plafond. Daarbinnen zoeken wij de ruimte.

De heer **Groothuizen**:

Duidelijk. Dan ga ik even naar meneer Lemeer. U bent voorzitter van de cliëntenraad. Wat is precies de rol van de cliëntenraad bij het UWV?

De heer **Lemeer**:

1,2 miljoen mensen zijn als cliënt aangewezen op UWV en die moeten vertegenwoordigd zijn. Dat is een collectieve belangenbehartiging. Hoe gaat het met de dienstverlening? Hoe gaat het met de bejegening? Waar kan UWV een bijdrage leveren in het wettelijke proces? Daar zijn we mee bezig. De decentrale raden – dat zijn er elf in Nederland – hebben meer met de uitvoering te maken. De centrale, die contacten heeft met de directies, de raad van bestuur en het hoofdkantoor, heeft een wat meer beleidsmatig oogmerk.

De heer **Groothuizen**:

Als er dingen misgaan in de uitvoering, meer dan incidenteel, hoe komen die dan bij u terecht? Gaat dat dan via die deelraden?

De heer **Lemeer**:

Ook. UWV heeft een goed systeem van kwartaalrapportages en jaarverslagen en daar halen we zaken uit. Daarbij worden we actief geïnformeerd op het moment dat er incidenten zijn. Het is heel breed hoe we dat oppakken.

De heer **Groothuizen**:

Dat komt op verschillende manieren bij u terecht.

De heer **Burgmeyer**:

Ja.

De heer **Groothuizen**:

Dan komen die signalen bij u terecht. Wat doet u daar dan mee? Hoe gaat dat dan verder binnen het UWV?

De heer **Lemeer**:

Je zet sowieso uit: is het een incident of is het iets structureels? Is het regionaal of is het landelijk? Daar ga je het gesprek over aan. Als je dan maar ziet dat mensen het probleem herkennen en erkennen, ben je al een stuk op weg richting de oplossing. Dan hoef je het niet allemaal van voren af aan te bewerkstelligen. Dat is één. Twee. Vaak komt het signaal dat er iets is misgegaan en dat daar aandacht voor is ook van de organisatie zelf.

De heer **Groothuizen**:

Wordt in dat eerste geval, als het signaal niet uit de organisatie zelf komt, het probleem altijd snel erkend?

De heer **Lemeer**:

We hebben er eigenlijk geen moeite mee dat daar een stukje bagatellisering of ontkenning plaatsvindt, nee.

De heer **Groothuizen**:

En de afhandeling vervolgens? Bent u daar tevreden over?

De heer **Lemeer**:

Ja, maar sommige trajecten duren lang. Soms ligt het ook gewoon vast in wet- en regelgeving en constateer je dus dat iets onrechtvaardig is ofwel anders had gekund, maar is het nou eenmaal in een handboek of zo vastgelegd.

De heer **Groothuizen**:

Kunt u eens een voorbeeld geven van iets wat u als voorzitter voorbij heeft zien komen, een probleem of een casuïstiek, dus niet een individueel geval maar een probleempunt waarvan u vindt dat het te lang heeft geduurd of niet goed is gegaan?



De heer **Lemeer**:

Op dit moment hoeven mensen geen kosten te maken als ze naar het KCC bellen, maar dat was drie jaar geleden nog anders. Sinds twee jaar, zeg ik uit mijn hoofd, is het nummer van KCC voor de meeste mensen gratis. Maar dat is wel een traject geweest waaraan voorgaande CC's, waar ik zelf niet bij betrokken was, wel twee, drie jaar aan gewerkt hebben om het voor elkaar te krijgen.

De heer **Groothuizen**:

Hoe komt het dan dat dat zo lang duurde?

De heer **Lemeer**:

Dat is ook een kwestie van kosten natuurlijk. Iemand zal de rekening moeten betalen.

De heer **Groothuizen**:

Geld.

De heer **Lemeer**:

Ja. Kijk, als je lid wordt van een decentrale of een centrale raad, heb je een soort scholingstraject te gaan om te weten waar je het over hebt. Een van die dagen is meekijken over de schouder van de KCC-medewerker. Je ziet dan dat iemand in zijn scherm ziet hoeveel wachtenden er zijn en dat de secondes meelopen hoelang men met deze cliënt bezig is. Je weet dan dat er op dat niveau prestatie-indicatoren achter zitten: ik moet er maximaal zoveel minuten over doen. Er wordt erg goed bijgehouden dat mensen die in de wacht zitten, eigenlijk nooit langer dan zes minuten in de wacht zitten. En dat haalt het KCC van UWV ook, behalve misschien op maandagochtend. Ik heb begrepen dat het dan lastiger is om het contact binnen zes minuten tot stand te brengen.

De heer **Groothuizen**:

Dus daar bent u wel tevreden over?

De heer **Lemeer**:

Daar horen wij weinig klachten over, laat ik het zo zeggen.

De heer **Groothuizen**:

We zijn als commissie ook op zoek naar de menselijke maat: hoe komt het dat soms dingen misgaan en het dan toch niet lukt om dat snel en goed voor mensen te corrigeren? Hoe gaat in uw beleving het UWV om met mensen die door bepaalde beslissingen van het UWV in de knel komen?

De heer **Lemeer**:

De prioriteit is een gedegen uitvoering in het kader van de wet- en regelgeving. De wet- en regelgeving is soms tot zes cijfers achter de komma vastgelegd. Dan zit er dus heel weinig ruimte om die menselijke maat te zoeken. Dat zouden ze meer kunnen doen als er in de wet meer bandbreedte is voor de uitvoering. Ik weet zeker – omdat dat ook in het verleden zo geweest is – dat UWV dat goed kan uitvoeren. Maar om UWV die ruimte te geven, zal dat in het politieke proces dan eerst een kans moeten krijgen. Als je bij regels en ruimte alleen maar roept dat er discretionaire bevoegdheden zijn voor UWV, dan verandert het morgen en overmorgen nog niet. Daar zal de Tweede Kamer dan ook een rol bij hebben, ten eerste door voorbeelden te stellen van waar u het over heeft en ten tweede door, op een moment dat ze die ruimte dan nemen en het ergens in het land toch misgaat, niet meteen met de hakbijl klaar te staan om te zeggen: UWV is een faalfabriek.

De heer **Groothuizen**:

U zegt dat de regelgeving soms knelt. Is dat dan altijd regelgeving die wij als Kamer maken of zijn dat soms ook onderliggende regelgeving of protocollen van het UWV?

De heer **Lemeer**:

Het is meer de wetgeving en hoe wetten op elkaar inspelen, dan dat het een kwestie is van de handboeken van UWV.

De heer **Groothuizen**:

U zei dat een discretionaire bevoegdheid in de wet niet automatisch helpt. Kunt u dat iets meer toelichten? Waarom vertaalt zich dat niet direct in meer ruimte die medewerkers voelen?

De heer **Lemeer**:

Als je jarenlang bent opgegroeid in «wij zijn een uitvoeringsorganisatie, wij bedrijven geen politiek en de wet- en regelgeving is prioriteit één», dan kun je wel roepen «vanaf vandaag heb je discretionaire bevoegdheden en ga je er anders mee om», maar dan is het toch een heel lastig proces om dat bij 15.000 mensen tussen de oren te krijgen.

De heer **Groothuizen**:

Helder. Heeft dat ook weer te maken met wat meneer Burgmeyer zei over die switch die op een gegeven moment is gemaakt naar meer geautomatiseerde processen?

De heer **Lemeer**:

Dat zeer zeker. Door de geautomatiseerde processen als gevolg van de bezuinigingen is de menselijke maat sowieso toch al verder naar de achtergrond verdwenen. Ik geef een voorbeeld. De menselijke maat is aanwezig in het contact als mensen bezwaar maken. Iemand van de afdeling Bezwaar en Beroep neemt contact met de cliënt op. En dan blijkt in de praktijk door de jaren heen dat tussen de 24% en 26% van de bezwaarschriften op dat moment als sneeuw voor de zon verdwijnt. Een goed gesprek over je bezwaar, een goede uitleg van wat UWV kan en mag, datgene waaraan UWV wel iets kan doen en datgene dat gewoon onderdeel van de wet is en van waar dat in de wet staat, betekent dat een kwart van de bezwaarschriften al meteen verdwijnt. Door in het eerste proces iets meer menselijke maat te brengen, zou je dat soort bezwaarschriften dus ook omlaag kunnen krijgen.

De heer **Groothuizen**:

Helder. Meneer Burgmeyer, ik ga weer even naar u. Een week of twee geleden spraken we mensen van het CNV, die een enquête hadden gehouden. Daaruit bleek toch dat veel mensen in de uitvoering zich onveilig voelen om signalen af te geven als dingen niet goed gaan. Herkent u dat?

De heer **Burgmeyer**:

Als zodanig dat het onveilig is om signalen af te geven, herken ik het niet. Wat ik me wel kan voorstellen, is dat het signalen afgeven en door laten komen op de plek waar er ook feitelijk iets mee gebeurt ... Dat die weg niet altijd even makkelijk is, daar kan ik me wel wat bij voorstellen. Als ik naar UWV kijk, zijn we een bedrijf met bijna 20.000 medewerkers. Dat er signalen zijn dat het in de bedrijfsvoering beter of anders kan of er in de werkafspraken zaken aangepast moeten worden, dat die signalen afgegeven worden en op de plekken komen waar er iets mee kan gebeuren, daar kan ik me ook nog wel wat bij voorstellen. Ik denk dat we soms ook wel wat kunnen leren van beter terugkoppelen: wordt er wel of wordt er niet iets mee gedaan? Daardoor bestaat misschien niet altijd het

beeld bij onze medewerkers dat er iets gebeurt met signalen. Ik zou me best kunnen voorstellen dat we dat beter kunnen doen.

De heer **Groothuizen**:

Heeft u een idee hoe het komt dat die signalen niet echt goed worden opgepakt of niet worden teruggekoppeld?

De heer **Burgmeyer**:

Nou ja, wat ik zeg: we zijn een bedrijf met veel medewerkers die dagelijks bezig zijn met hun vakmanschap, daarin zaken ontdekken waarvan ze zeggen «dat zou anders kunnen; dat zou beter kunnen» en die signalen ook in de organisatie afgeven. Ik denk dat ze veelal ook op de plek terechtkomen waar er wat mee kan gebeuren, maar dat we de terugkoppeling wel beter zouden kunnen doen. Dat is wat ik denk.

De heer **Groothuizen**:

We hadden het net met de heer Lemeer over de mogelijkheid van maatwerk. U zei daar zelf eigenlijk ook al wat over. Deelt u de visie van meneer Lemeer dat het vaak de wetgeving is die knelt?

De heer **Burgmeyer**:

Ja, ik denk dat de wetgeving daar wel een heel belangrijke rol in speelt.

De heer **Groothuizen**:

Kunt u daar een goed voorbeeld van noemen?

De heer **Burgmeyer**:

Ja, ik kan daar wel een goed voorbeeld van noemen, denk ik. Dan pakken we bijvoorbeeld even de uitvoering van de WW wanneer iemand een WW-uitkering ontvangt en een baan had met een relatief hoog inkomen. Vervolgens vindt zo'n klant weer een baan, waarbij hij volledig het werk hervat, alleen tegen een lager salaris. Het is de klant dus wel gelukt om werk te vinden, maar hij moet zich dan blijven houden aan de sollicitatieplichten. In een situatie waarin iemand bijvoorbeeld 60 is en het uitzicht niet zo groot is om werk te vinden in de sector waar hij dat eerder deed, schrijft de wet- en regelgeving voor dat hij dan moet blijven solliciteren. Wij kunnen dan niet zeggen: daar kunt u mee stoppen. Dat zouden we misschien wel willen, dat we op basis van ons vakmanschap en op basis van onze inschatting, kijkend naar de klant, kijkend naar zijn achtergrond en kijkend naar wat hij heeft gedaan en waar hij nu in werkt, zeggen «gelet op de situatie is het maximale bereikt wat de klant zou kunnen krijgen» en vervolgens zeggen: «Nou, weet je? We laten het zoals het is. U hoeft niet meer te solliciteren.» Dat scheelt voor zo'n klant natuurlijk enorm.

De heer **Groothuizen**:

Ja. Heeft u dat signaal ook weleens hoger in het UWV en misschien aan het ministerie afgegeven?

De heer **Burgmeyer**:

Ja, dit soort signalen bespreken wij met het ministerie.

De heer **Groothuizen**:

Heeft u dan enig idee waarom dit signaal niet is opgepakt?

De heer **Burgmeyer**:

Nee, daar kan ik zo geen antwoord op geven.

De heer **Groothuizen**:

Zijn er ook gevallen waarvan u zegt: daar zit inderdaad wel wat ruimte in de regelgeving en daar zouden we als UWV zelf ook wat meer ruimte in kunnen pakken?

De heer **Burgmeyer**:

Ik vind het echt heel moeilijk om daar voorbeelden van te noemen. Het beeld dat ik ervan heb is dat wij in wetgeving vrij strak ingeregeld zijn en dat wij bij de uitzonderingen die zich voordoen vaak overgaan tot het schrijven van aanvullende regels, richtlijnen of wetteksten. Met de toenemende regels en regelgeving wordt het werk alleen maar ingewikelder en complexer en daardoor moeilijker te begrijpen voor de klant en moeilijker uitlegbaar voor onze medewerkers. Echte voorbeelden waarin wij zelf eigen ruimte zouden hebben? Daar heb ik niet zo een voorbeeld van.

De heer **Groothuizen**:

Oké. U zegt dat er voor uitzonderingen vaak aanvullende regelgeving wordt gemaakt. Heeft dat te maken met de spanning tussen rechtsge-  
lijkheid en maatwerk willen leveren?

De heer **Burgmeyer**:

Ja, ik denk dat dat een heel belangrijke rol speelt. Ik bedoel, we voeren sociale zekerheid uit. Dan is het heel erg belangrijk dat iedereen in Nederland op dezelfde manier dezelfde rechten en dezelfde plichten krijgt. Alleen kan dat in de praktijk toch leiden tot ingewikkelde situaties. Om die balans te zoeken en te zorgen dat er wel een soort rechtsgelijkheid is, maar we aan de andere kant niet een extra regel bedenken maar op zoek gaan naar de ruimte in die situaties waarin de klant door alle regelgeving in de verdrukking komt, en binnen UWV ruimte krijgen in ons vakmanschap om er een gepaste oplossing voor te bedenken ... Ik denk dat dat echt heel erg zou helpen, ja.

De heer **Groothuizen**:

U zei eerder: we hebben ook wel weer wat ruimte en tijd nodig om vervolgens invulling te kunnen geven aan dat vakmanschap. Daar was toch wat op ... Nou ja, «ingeboet» is misschien niet het juiste woord, maar door de focus op automatisering was daar wel een kentering in gekomen.

De heer **Burgmeyer**:

Ik denk dat het heel erg gaat helpen om daar ruimte in te krijgen zodat mensen daar ook echt invulling aan kunnen geven. Even aanhakend aan het voorbeeld van de heer Lemeer: de gesprekken die aan de voorkant zouden kunnen plaatsvinden met onze klanten, die nu in een bezwaarzaak worden gedaan, kosten in principe wel tijd en geld. Maar de effecten zijn er wel. Het een gaat niet zonder het ander.

De heer **Groothuizen**:

En uiteindelijk, aan het eind van de rit, is het misschien ook nog wel veel efficiënter.

De heer **Burgmeyer**:

Ja, ik denk dat wel. Herstelwerk kost ook heel veel tijd en geld en capaciteit.

De heer **Groothuizen**:

Ik sprak al met meneer Lemeer over schrijnende situaties. Heeft u een voorbeeld van een casuïstiek of probleem waarbij u de toepassing van regels echt tot schrijnende gevallen vond leiden?

De heer **Burgmeyer**:

Niet echt een persoonlijk voorbeeld.

De heer **Groothuizen**:

Het mag ook een groep zijn. Het hoeft niet één casus te ... Ik zie meneer Lemeer zijn vinger opsteken. Hij heeft misschien wel een voorbeeld.

De heer **Lemeer**:

De laatste anderhalf jaar komen er maandelijks berichten in het nieuws van Wajongers die de bonus die ze krijgen omdat ze 12,5 jaar bij dezelfde werkgever zitten, moeten inleveren. Dat is tig keer bij UWV aangedragen door ons en door de decentrale raden, maar dat is nu eenmaal wettelijk zo vastgelegd, dus UWV moet dat zo uitvoeren.

De heer **Groothuizen**:

Even zodat wij het goed begrijpen: dat zijn bonussen die de werkgever aan de Wajonger wil uitkeren ...

De heer **Lemeer**:

Mag geven en soms zelfs, via de cao, móét geven omdat ze 12,5 jaar diensttijd hebben. Maar UWV moet dat 100% korten omdat het extra loon is. Deze week verscheen zelfs een bericht over iemand die met vakantiegeld in de problemen kwam.

De heer **Groothuizen**:

En is dat signaal ook aangekaart bij het UWV?

De heer **Lemeer**:

Dat is zeker aangekaart. Het is ook aangekaart door UWV bij de politiek.

De heer **Groothuizen**:

En wat is dan de reden dat daar niet op geacteerd is?

De heer **Lemeer**:

Omdat de wet nog steeds door de politiek gemaakt wordt en nog niet gewijzigd is. Mijn oproep zou dus zijn om, als de commissie Sociale Zaken aanstaande maandag voor de RIV-titel bij elkaar is, een uitspraak over discretionaire bevoegdheden vast te leggen: wij vinden Wajongers die een bonus verdienen voor 12,5 jaar, een goed voorbeeld van discretionaire bevoegdheden. Dan zal UWV dat volgens mij binnen twee, drie maanden regelen, omdat dat in een of ander handboek gewijzigd moet worden en die mensen uit de media verdwijnen en dit niet meer voorkomt.

De heer **Groothuizen**:

Kent u deze casus, meneer Burgmeyer?

De heer **Burgmeyer**:

Ja, deze casus ken ik. Inderdaad komen dit soort signalen met enige regelmaat in de media of horen we ze terug vanuit de politiek, ja.

De heer **Groothuizen**:

En heeft u al enig idee waarom de Minister op het departement er blijkbaar uiteindelijk niet voor kiest om met een voorstel te komen om die wetgeving aan te passen?

De heer **Burgmeyer**:

Volgens mij ligt er nog geen idee om dit aan te passen. Bij mijn weten is dat nog niet zo. Maar het is eigenlijk zoals de heer Lemeer zegt: voor het korten van verdiensten in de Wajong is geregeld in welk loonbestanddeel moet worden gekort op de Wajong-uitkering. Ja, dat is in wet- en regelgeving vastgelegd.

De heer **Groothuizen**:

Maar u heeft niet een idee waarom het departement zegt dit op dit moment nog niet te willen aanpassen?

De heer **Burgmeyer**:

Nee. Nee.

De heer **Lemeer**:

Ik heb er nog wel een. In Nederland zijn steeds meer mensen met schulden. UWV zou daar een heel goede bijdrage kunnen leveren, maar moet dan de ruimte c.q. het geld krijgen om dat te doen. Maar op dit moment is het zelfs zo dat wanneer schuldeisers wordt gevraagd om mee te doen om iemand een pauze in de terugbetaling te geven om de stand van zaken beter op te maken, UWV daar nooit aan mee mag doen. UWV is zelf soms schuldeiser. Als er 30 schuldeisers zijn, zeggen er 29 ja uit coulance of uit begrip. Dat begrip is er ook bij de UWV-medewerker, maar die mag niet ja zeggen, omdat dat wettelijk is vastgelegd.

De heer **Groothuizen**:

En daar geen ruimte in zit.

De heer **Lemeer**:

En daar geen ruimte in zit. Dan gaan mensen dus qua schuldsanering van het ondiepe het diepe in.

De heer **Groothuizen**:

Helder. Dank u wel voor uw antwoorden. Ik geef het woord terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**:

Dank u wel. Dan geef ik nu het woord aan de heer Cem Laçin.

De heer **Laçin**:

Dank u wel, voorzitter. We hebben het eerste halfuur van het gesprek een aantal voorbeelden gehoord – net nog twee – waarin de wetgeving eigenlijk knelt met wat er in de uitvoering zou moeten kunnen. Een goed moment om die knelpunten naar voren te halen wanneer wetsvoorstellen worden gemaakt of gewijzigd, zijn de uitvoeringstoetsen die plaatsvinden. Ik zou aan de heer Burgmeyer willen vragen of u ons kort kunt meenemen in hoe zo'n uitvoeringstoets binnen het UWV tot stand komt.

De heer **Burgmeyer**:

Ja, dat zou ik kunnen doen. De uitvoeringstoets komt binnen bij onze afdeling Strategie, Beleid en Kenniscentrum, die de coördinatie hebben op het uitvoeren van de uitvoeringstoets. Vervolgens brengen ze in beeld welke divisies binnen UWV een rol spelen in de betreffende u-toets van het wetsvoorstel of de wetwijziging die voorligt. Dan wordt aan alle divisies gevraagd om de impact van de voorliggende wijziging in beeld te brengen ten aanzien van capaciteit, impact in techniek en impact in klantaspecten, handhaafbaarheid en naleefbaarheid. Dat wordt bij elkaar gebracht. Dat wordt dan een soort samengestelde u-toets. Vervolgens wordt door ons een oordeel gegeven of die uitvoerbaar, uitvoerbaar tenzij, uitvoerbaar mits of niet uitvoerbaar is. Dat wordt via onze raad van bestuur besloten. Daarna wordt het ministerie geïnformeerd over ons beeld.

De heer **Laçin**:

U noemt daarbij een aantal aspecten waarop gelet wordt. Daarbij noemt u ook de klant, de burger, die bij het UWV aanklopt en de gevolgen die een wet voor die persoon zou kunnen hebben. In hoeverre is er echt aandacht

voor die menselijke maat en voor het doenvermogen van burgers binnen zo'n uitvoeringstoets?

De heer **Burgmeyer**:

Daar is in ieder geval echt aandacht voor. We betrekken onze klanten bij u-toetsen. Onze divisie Klant en Service heeft een afdeling Klantexpertise, waar we klantonderzoeken doen. We betrekken onze klanten ook bij het vaststellen van impact. Wanneer wij onze u-toets klaar hebben, laten wij de centrale cliëntenraad ook meekijken. In de u-toets geven wij aan of wij denken dat het voor de klant uitlegbaar, begrijpbaar en begrijpelijk is en of hij of zij daar goed mee uit de voeten zou kunnen.

De heer **Laçin**:

De heer Lemeer noemde net twee voorbeelden, de schuldenproblematiek en de bonussen voor Wajongers. Kunt u een voorbeeld noemen waarbij het menselijke aspect, het doenvermogen of de menselijke maat bij de uitvoeringstoets inderdaad heeft geleid tot een wijziging van een oordeel vanuit het UWV? Kunt u daar een voorbeeld van noemen?

De heer **Burgmeyer**:

Waar het uiteindelijk toe gaat leiden, kan ik eigenlijk nog niet zeggen, maar ik kan wel een recent voorbeeld noemen dat bij ons in behandeling is. Wij hebben nu de uitvoeringstoets in behandeling van de Wet digitale overheid. Dat gaat over het betrouwbaarheidsniveau en de toegankelijkheid van de overheidssystemen om digitale dienstverlening af te nemen en uitspraken te doen over het betrouwbaarheidsniveau van die portalen. Vanuit de wet wordt geregeld dat wij aan de niveaus «substantieel» dan wel «hoog» moeten voldoen. Het gevolg daarvan is dat een groot deel van de klanten nog niet beschikt over de mogelijkheden om zaken met de overheid te doen op «substantieel» dan wel «hoog». Wanneer dit wel doorgevoerd wordt, zou dat betekenen dat onze klanten de dienstverlening vanuit de overheid, vanuit UWV, ontzegt zouden krijgen. In de u-toets die nu tot stand komt, geven we heel duidelijk aan dat we vinden dat het voor onze klanten op dit moment gewoon niet acceptabel is om het op deze manier uit te voeren.

De heer **Laçin**:

Oké. In welke fase bevindt die uitvoeringstoets zich nu of waar ligt hij nu?

De heer **Burgmeyer**:

Het zit nu in het proces om via onze raad besloten te worden en vervolgens afgestemd te worden met het ministerie.

De heer **Laçin**:

Hij moet dus nog naar de raad van bestuur, begrijp ik. Als daar nou uit komt ... Want dat is wel een beetje de ervaring die wij hebben opgedaan in de vorige gesprekken: dat er bij de uitvoeringstoets vooral naar de technische aard van een wet wordt gekeken en dat de menselijke maat vaak toch een beetje naar de achtergrond verdwijnt. Wat zou u nou doen op het moment dat de raad van de bestuur zegt: we zien het, maar we gaan er toch mee door?

De heer **Burgmeyer**:

Kijk, de impact op de klant is niet zo zwart-wit als de technische uitvoerbaarheid. Dat is ook de reden waarom wij in onze beslissingen meegeven dat het wel of niet kan of dat het kan onder voorwaarden. Dat is gewoon niet zo zwart-wit. Het zou dus heel goed kunnen dat er tijdens een behandeling verschillen van inzicht ontstaan over of het wel, niet, mits of tenzij uitvoerbaar is. Maar we zullen dat met elkaar dan wel uitdiscussieren en het wel verder brengen in de zin dat we een eenduidig

standpunt met het ministerie bespreken. Dan komen de argumenten van de klant echt wel zwaar op tafel.

De heer **Laçin**:

Dan kijk ik toch naar de heer Lemeer. Wat vindt u van dit voorbeeld en wat zou er volgens u moeten gebeuren?

De heer **Lemeer**:

Van dit voorbeeld weet ik niets; dat is buiten mijn gezichtsveld. Kijk, het is logisch dat er gefilterd wordt zodra het omhooggaat in de organisatie en richting het ministerie. Dat kan ook niet anders. Maar het valt wel op dat de filtering vooral plaatsvindt op alle argumenten, behalve de technische haalbaarheid van de wetgeving. Als het ministerie met de Kamer praat, schijnt dat op de een of andere manier de hoogste prioriteit te hebben.

De heer **Laçin**:

Ik ga u heel kort onderbreken, want u zegt in mijn beleving iets waar ik toch wel vraagtekens bij heb. U zegt: als de informatie naar boven gaat, dan kan het niet anders dan dat die gefilterd wordt. Waarom zou dat niet anders kunnen? Waarom zou de informatie gewoon niet naar boven kunnen zoals ie is? Dat helpt ons uiteindelijk toch allemaal, denk ik?

De heer **Lemeer**:

Ik kijk naar mijn eigen verleden als directeur van een school. Als een leerkracht via een intern begeleider richting mij iets zei over een kind of een ouder, dan vond er altijd filtering plaats. Op het moment dat ik dan met een ouder contact had, was het toch niet honderd procent het verhaal zoals de leerkracht het zag. Ik denk dat dat in iedere organisatie plaatsvindt tussen de verticale verantwoordingschijven.

De heer **Laçin**:

Is dat gewenst?

De heer **Lemeer**:

Dat is niet altijd gewenst. Soms is het weleens goed om de emotie uit een verhaal te halen. Wij hebben ook uitvoeringstoetsen voor de commissie SBK, Strategie, Beleid en Kenniscentrum. Dat doen we met alleen één agendapunt. We doen de u-toets met gesloten deuren. Alle stukken die we krijgen worden weer ingeleverd. Daar wordt in wezen niet over gesproken. Ik zie dan dat UWV, naast de technische haalbaarheid, ook heel goed de menselijke maat in beeld brengt. Als mij in een of twee uur uitgelegd kan worden wat het betekent voor de cliënt, dan zou ik de Kamer gunnen dat ze in het besluitproces voor wetgeving ook dit soort momenten inbouwt om met de deskundigen van UWV daarover van gedachten te wisselen, zodat jullie niet het gefilterde maar het volledige verhaal krijgen en kunnen oordelen wat dan belangrijk is en wat misschien niet belangrijk is.

De heer **Laçin**:

Daar komen we zo op, op de relatie tussen Kamer, departement en uitvoeringsorganisatie. Ik wil toch nog heel even doorgaan op de uitvoeringstoetsen, omdat ik daar toch nog wel vragen over heb. Ik ben bijvoorbeeld benieuwd – de heer Burgmeyer noemde het net al – op welk moment de centrale cliëntenraad wordt betrokken bij de uitvoeringstoets en hoe dat gebeurt. Kunt u daar heel kort wat dingen over zeggen? En gaat het volgens u goed of zou het beter kunnen?

De heer **Lemeer**:

Dat gaat goed. Ik kan me in die twee jaar als lid van die commissie één keer herinneren dat een uitvoeringstoets te laat gedaan is, de RIV-toets.



Alle andere uitvoeringstoetsen zijn op tijd en goed gedaan, waarbij wij ook een goed beeld hebben gekregen van de gevaren van wetgeving. Alleen zie ik daar in de bespreking in de Kamer dan weinig van terug, alleen de haalbaarheid, dus «ja, tenzij» of «ja, mits». Het kabinet zegt zelf in het document Werk aan uitvoering dat dat heel vaak verandert in «ja, mist», dus dat er mist ontstaat over de menselijke maat.

De heer **Laçin**:

U zegt: als ik het bespreek, is er zeker wel aandacht voor de menselijke maat, maar ik zie daar heel weinig van terug als het in de Kamer komt. Maar daar zit natuurlijk nog een schakel tussen en dat is het departement.

De heer **Lemeer**:

Klopt.

De heer **Laçin**:

Vindt u nou dat die knelpunten voor de burger – we hebben het net over dat filteren gehad, dat het gefilterd wordt als het naar boven gaat – wel voldoende in zicht zijn als deze informatie bij het departement terechtkomt?

De heer **Lemeer**:

Ja. Ik denk dat het niet zit tussen UWV en de filtering die daar plaatsvindt, maar dat het meer gaat knellen op het moment dat het politiek wordt. Kijk naar de RIV-toets, waarover jullie aanstaande maandag als commissie Sociale Zaken gaan praten.

De heer **Laçin**:

De RIV-toets? Kunt u dat uitleggen voor de mensen die meekijken?

De heer **Lemeer**:

O, sorry. Re-integratieverslag. Dat is tot nu toe bij de neutrale, onafhankelijke arbeidsdeskundige en verzekeringsarts van UWV neergelegd. Dat gaat veranderen met de nieuwe wetgeving. Het gaat bij de bedrijfsarts gelegd worden. Dat is een verarming. Als je dan ook nog ziet dat de rechtsgang niet goed geborgd is omdat iemand niet in bezwaar kan gaan ... Want je kunt bij een arbodienst niet in bezwaar gaan. Als je naar de rechter gaat, zul je zelf sterk in je schoenen moeten staan, terwijl die mensen al bijna 104 weken ziek zijn. Dat is gewoon erg lastig. Als de Kamer maandag geen andere stappen neemt, gaat dat waarschijnlijk gewoon gebeuren. UWV is dit keer niet de loyale partij geweest die zegt: wij zwijgen maar. In september en oktober zijn er berichten op de site van UWV gezet die de zorgen over die veranderingen van wetgeving aangaven. Het begrippenkader moet bijvoorbeeld helder zijn, zodat al die arbodiensten en bedrijfsartsen ook dezelfde regels toepassen. Daar had de SMZ-divisie nog niet aan kunnen werken. Daar hebben ze nu gelukkig acht maanden de tijd voor, want de ingangsdatum wordt niet 1 januari maar 1 september. Maar dat is nogal een klus.

De heer **Laçin**:

Dit is een voorbeeld waar de Kamer het maandag over gaat hebben. Zegt u nu dat in de uitvoeringstoets, die ook naar de Kamer is gestuurd, duidelijk omschreven staat welke knelpunten er voor de burger zijn als deze wet erdoorheen komt?

De heer **Lemeer**:

Ik weet niet welke info u krijgt. Het zit nu nog niet in de concepttekst van de wet, dus het probleem waarover ik spreek, is nog niet geregeld.

De heer **Laçin**:

Maar dan zou het in de uitvoeringstoets moeten staan.

De heer **Lemeer**:

Ik weet niet welke uitvoeringstoets u krijgt.

De heer **Laçin**:

Dat is dan, denk ik, misschien ook een ...

De heer **Lemeer**:

Daarvoor gun ik u in dat traject – dat had bij de RIV de afgelopen maanden kunnen plaatsvinden – dat u een gesprek aangaat met de directie SMZ of met de mensen die bij UWV de uitvoeringstoets handen en voeten geven. Dat mag wat mij betreft, net als wij dat doen achter gesloten deuren. Het hoeft niet allemaal in de openbaarheid, maar dat u wel uw eigen keuzes kan maken.

De heer **Laçin**:

Dan komen we inderdaad op het laatste gedeelte waarover ik vragen heb. Dat is inderdaad de relatie tussen Tweede Kamer, departement en uitvoeringsorganisatie, in dit geval UWV. Ik ga dan heel even terug naar de heer Burgmeyer. Wat vindt u van die relatie, om te beginnen die tussen het UWV en het departement? Vindt u dat dat goed gaat? Zouden er dingen beter kunnen? We hebben het uitvoerig over de uitvoeringstoets gehad, maar zijn er ook andere aspecten?

De heer **Burgmeyer**:

Als directeur Uitvoering ben ik niet dagelijks in gesprek met het ministerie. Ik sta daar verder van af. Onze contacten met het ministerie gaan via onze afdeling Strategie, Beleid en Kenniscentrum. Vanuit een andere rol heb ik de afgelopen maanden wel contact gehad met het ministerie en de collega's daar. Dat was in het kader van het vormgeven van de NOW-regeling. Als ik op basis daarvan kijk wat ik van de contacten vind, dan denk ik dat we goede contacten hebben en op een goede manier de samenwerking zoeken, natuurlijk alle twee vanuit een andere positie, namelijk beleid versus uitvoering. Ik realiseer mij ook wel dat daar soms spanning op zit, maar ik vind dat we op een goede manier met elkaar werken aan het vormgeven van wet- en regelgeving.

De heer **Laçin**:

Kunt u een voorbeeld noemen van een situatie waarin die spanning tussen beleid en uitvoering duidelijk is?

De heer **Burgmeyer**:

Dan noem ik de NOW even als voorbeeld. Die hebben wij in drie maanden vormgegeven. Het is een grofmazig proces om in Nederland, in een maatschappij, te zorgen dat ondernemers snel geholpen zijn. Dat is in een korte termijn gebeurd. In de naloop van de eerste introductie van de NOW is er verhoogde aandacht gekomen voor misbruik en oneigenlijk gebruik. Er is meer aandacht gekomen voor allerlei uitzonderingen en partijen; kijk maar even naar het verhaal rondom het concern of kijk naar seizoenswerkers. Wij hadden een grofmazig proces neergezet. Dat grofmazige proces biedt eigenlijk niet zo heel veel ruimte om er allerlei kleinere doelgroepen een plek in te geven. Het belang om dat te doen snap ik wel. Ons vertrekpunt was anders. Dat had ook geleid tot snel en in korte tijd een regeling neerzetten. Daar komt spanning op. Dan heb ik begrip voor alle twee: de ruimte die wij niet hebben, gelet op het grote proces in de korte tijd van drie weken die we hadden, en de belangen die vanuit de politiek en vanuit het ministerie komen om ook te kijken naar partijen zoals de seizoenswerkgevers en werkmaatschappijen die onder concern

werken. Dan moeten wij voor een oplossing proberen te zorgen, maar dan gaat het wel knellen.

De heer **Laçin**:

Ik begrijp natuurlijk dat de coronacrisis ook niet alle ruimte heeft kunnen bieden die wellicht nodig was. Ik ben ook wel benieuwd of de professionals op wie u als directeur zicht hebt, voldoende samenwerken met andere organisaties – andere uitvoeringsorganisaties, gemeenten, belangenorganisaties – als er een individueel probleem wordt gesignaleerd. Dan kan het zo zijn dat er contact moet worden gezocht met andere organisaties. In hoeverre gebeurt dat? Verloopt dat soepel?

De heer **Burgmeyer**:

Als het om een individueel geval gaat of in brede zin?

De heer **Laçin**:

In brede zin. Het kan zijn dat er een probleem wordt gezien en dat er voor de oplossing contact moet worden opgenomen met andere organisaties, die buiten het UWV vallen. Gebeurt dat in voldoende mate? Kan dat beter?

De heer **Burgmeyer**:

Ik denk dat dat een goede vraag is om te stellen aan mijn collega die hierna komt, de heer Rovers.

De heer **Laçin**:

Want u heeft daar totaal geen zicht op?

De heer **Burgmeyer**:

Het in brede zin afstemming zoeken met andere stakeholders, vanuit knelpunten in het beleid en de regelgeving, gaat via onze afdeling Strategie, Beleid en Kenniscentrum. Ik denk dus dat hij daar beter antwoord op kan geven dan ik zou kunnen.

De heer **Laçin**:

Oké, dan onthouden we die. Dan ga ik naar de heer Lemeer. Er zijn vaak gevallen waarin mensen te maken hebben met multiproblematiek. De uitkering kan er daar eentje van zijn, de thuissituatie kan een andere zijn en ook anderszins kunnen zij problemen hebben. De vraag die ik u wil stellen, is een soortgelijke vraag als ik aan de heer Burgmeyer heb gesteld. In hoeverre kan door de UWV-klienten met multiproblematiek die u vertegenwoordigt ...? En hoe ervaren zij de samenwerking van UWV met andere organisaties?

De heer **Lemeer**:

Ook een wet als de AVG heeft UWV heel hoog in het vaandel staan. Dat wil zeggen dat er ook wel grenzen zijn aan de mogelijkheden. Als ik terugdenk aan schuldenproblematiek, dan heeft UWV in 2018 een hele goede pilot gedraaid met de gemeente Amsterdam. Daarbij is de AVG niet vergeten, maar werd de cliënt gevraagd, op het moment dat er KCC-contact was, dus contact met het klantcontactcentrum, of ze contact mochten opnemen met de gemeente om te kijken wat daar nog mogelijk was. Dat is een heel goede pilot geweest. De problematiek in een andere regio is heel anders, omdat men daar met veel meer gemeenten te doen heeft. Dezelfde pilot is dus uitgezet in Zuid-Limburg, omdat daar geloof ik sprake is van achttien gemeentes. Ook daar is die pilot goed bevallen. Alleen moet je het dan nog gaan uitrollen over het land. Dat kost tijd en energie en je moet de bewaking van de AVG natuurlijk ook goed in de gaten houden. Maar er zijn dus voldoende mogelijkheden en voldoende kansen die ze pakken. Anderzijds moet gezegd worden dat UWV gewoon

wordt bekostigd voor de dingen die ze nu al moeten doen. Ze kunnen er dus niet zeven andere dingen bij doen zonder dat dat ten koste gaat van de dienstverlening. Ik blijf zeggen dat het de eerste keer de Minister, de heer Wouter Koolmees zelf was die uitsprak dat hij als Kamerlid ja had gezegd bij de bezuinigingen en daar nu anders tegen aankeek. Dat heb ik hem tenminste horen zeggen bij de talkshow bij het afscheid van Fred Paling. Maar als ik naar de begroting van UWV voor volgend jaar kijk, dan is het weer – 0,6. Dan hebben we het niet over de niet-structurele NOW-gelden en noem maar op, maar voor de gewone basisdienstverlening gaat UWV weer een slag maken om hetzelfde werk met 0,6 financiële middelen minder te moeten doen.

De heer **Laçin**:

We hebben het erover gehad dat ook het UWV de omslag weer wil maken naar meer persoonlijke aandacht. U constateert dat de financiële middelen om de basisdingen op orde te krijgen of beter te doen, toch weer minder worden.

De heer **Lemeer**:

Juist. Stel je nou voor dat je op zo'n KCC werkt en je krijgt ...

De heer **Laçin**:

KCC is het klantcontactcentrum?

De heer **Lemeer**:

Het klantcontactcentrum in Goes of in Groningen. Je krijgt in die vijf minuten die je hebt – dan heb je zo iemand op het scherm en heb je de brieven op het scherm – het gevoel dat er meer speelt, zoals schuldenproblematiek. Na die vijf minuten moet de medewerker een volgende cliënt gaan helpen. Hij kan niet uit het belprogramma en aangeven dat hier misschien sprake is van schuldenproblematiek en dat een adviseur van een andere afdeling ermee aan de slag moet gaan. Als iedere medewerker dat één keer per dag doet en dat kost een halfuur, dan komt op het eind van de dag de hele afdeling telefoontjes tekort en gaan cliënten klagen dat ze niet zes minuten, maar acht minuten in de wacht hebben gestaan. Ja, het gaat ergens knellen.

De heer **Laçin**:

Om dit af te concluderen: u zegt eigenlijk dat die vijf minuten tijd die een klantcontactservicemedewerker heeft, nu belangrijker zijn dan doorvragen en kijken wat er gedaan kan worden voor die ene persoon, wat wellicht een halfuur kost. Die vijf minuten gaan nu dus voor?

De heer **Burgmeyer**:

Dat wil ik wel even nuanceren ...

De heer **Laçin**:

Ja. Ik wil eerst een antwoord van de heer Lemeer en dan komen we bij u.

De heer **Burgmeyer**:

Dank u wel.

De heer **Lemeer**:

Het is zwart-wit gesteld, maar door de efficiëncyslag en de digitalisering bestaan er richtlijnen om iets te doen. Dan kom je dus aan de hulpverlening of bij een ander voorbeeld uit, zoals een vermoeden van fraude. Als je dat doorzetten van een bericht erbij gaat doen, gaat dat ten koste van het aantal klanten/cliënten dat je die dag helpt.

De heer **Laçin**:

Ja, dat is duidelijk. De heer Burgmeyer?

De heer **Burgmeyer**:

Zoals ik zei, wil ik dat graag nuanceren. Zoals ik aan het begin al zei, maken wij hier sinds twee jaar een omslag in. We komen uit een tijd dat wij efficiency erg belangrijk vonden en ook klantcontactcentra erg strak stuurden op de normtijden. Twee, tweeënhalf jaar geleden zijn we gestart met de omslag, waarbij we meer gaan inzetten op de kwaliteit van het gesprek. Onze mensen zijn vakmensen, die veel kennis en ervaring hebben in het werk dat ze doen. Wanneer de klanten aan de lijn komen, maken we die vijf minuten voor de medewerkers niet meer leidend. Die vijf minuten zijn een soort basis die nodig is om onze organisatie in te richten. Ik bedoel maar te zeggen dat er nu eenmaal een bepaalde zak met geld beschikbaar is, waarmee wij het moeten doen. Maar daar vallen wij onze medewerkers niet mee lastig. Wij willen ze faciliteren om op basis van hun eigen vakmanschap goede gesprekken te kunnen voeren en wij rekenen onze mensen niet af op een normtijd van vijf minuten, maar op de kwaliteit van het gesprek dat ze met onze cliënten voeren.

De heer **Laçin**:

De vraag is volgens mij ook gesteld door de heer Groothuizen, maar kunt u dan uitleggen waardoor die omslag is gekomen en hoe wij dat terug kunnen zien als Tweede Kamer?

De heer **Burgmeyer**:

Die omslag hebben we ongeveer drie, twee jaar geleden ingezet. We zagen zelf eigenlijk ook steeds meer het belang in om onze klanten op een goede manier te woord te staan, ook in de overtuiging dat het vakmanschap van onze mensen, door meer tijd en energie te steken in het voeren van het goede gesprek, zal leiden tot een beheersing van het aantal gesprekken van mensen die nog een keer terugbellen en dat dit leidt tot een betere klanttevredenheid. Dat is de aanleiding geweest dat wij deze verandering twee, drie jaar geleden hebben ingezet, met de insteek om meer dienstverlening te bieden aan de klant.

De heer **Laçin**:

De tweede vraag was hoe de Kamer kan zien dat die omslag is gemaakt.

De heer **Burgmeyer**:

Nou ja, kijk, of daar heel feitelijk een ontwikkeling in vast te stellen is, laat zich wellicht moeilijk zien. Wij doen aan klanttevredenheidsmetingen. Twee keer per jaar doen we een meting. Ook vragen wij bij onze gesprekken aan onze klanten de klanttevredenheid uit. Wij hebben dus klanttevredenheidsmetingen, waarover wij ook rapporteren. Daarin is goed te zien hoe de klant de dienstverlening van UWV ervaart. Als ik even terugkijk naar het laatste halfjaar, zie ik dat we qua klanttevredenheid van werknemers van een 7,1 naar 7,4 zijn gegaan. Daaruit leiden wij af hoe de klant onze dienstverlening ervaart.

De heer **Laçin**:

Oké, dank u wel voor uw antwoorden. Ik geef het woord terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**:

Dank. Tot slot kom ik dan bij de heer Evert Jan Slootweg voor de laatste vragen.

De heer **Slootweg**:

Dank u wel, voorzitter. Ik wil nog even één ding ophelderen bij de heer Burgmeyer. Als het gaat over de uitvoeringstoets, klopt het dan dat

klantpanels ook echt bekijken wat de gevolgen van een nieuwe wet of nieuw wetsvoorstel zijn voor de klant?

De heer **Burgmeyer**:

Wij vragen klanten om daarin mee te kijken, ja.

De heer **Slootweg**:

Hoe zijn die klantenpanels dan ... Is dat een vast klantenpanel met of worden er elke keer weer nieuwe mensen gezocht?

De heer **Burgmeyer**:

We hebben klantenplatforms, waar klanten kunnen meedoen en meepraten over alles wat te maken heeft met het verbeteren van de dienstverlening vanuit UWV. We hebben bijvoorbeeld een klantcentrum, waar we klanten uitnodigen om ook mee te praten over hoe de dienstverlening beter kan. We hebben heel veel klantdata beschikbaar. Daarom hoeft de klant niet direct in alle situaties ook fysiek mee te doen. Ik denk dat we dus een breed palet hebben aan manieren waarop we de klant een stem kunnen geven in de dienstverlening zoals wij die vorm willen geven.

De heer **Slootweg**:

Ja. Ik probeer me nu even te verplaatsen. Er komt een nieuw wetsvoorstel, bijvoorbeeld destijds de nieuwe Wajongregeling. Krijgen de klanten dan een enquête of wordt er een soortement bijeenkomst belegd waarin het wordt uitgelegd?

De heer **Burgmeyer**:

Dat zou een vraag kunnen zijn die we op het platform stellen, waarbij we onze klanten uitnodigen om erop te reageren. Zo zou het bijvoorbeeld kunnen zijn. Het zou ook zo kunnen zijn dat we op basis van onze eigen data, die we vanuit de klantbeleving hebben, kijken of we er zelf betekenis aan kunnen geven. Er zijn verschillende manieren waarop we dat zouden kunnen doen. Soms is het ook op basis van onze eigen inschattingen. Die spelen daar soms ook een rol bij, want sommige dingen zijn voor onszelf ook wel begrijpelijk. Ik pak maar even een voorbeeld: de implementatie van de vereenvoudiging Wajong per 1 januari, het communicatietraject dat daarin is gestart en de tijd waarbinnen besloten moest worden, dus de mogelijkheid om de overstap te doen van de oude Wajong naar de Wajong met gebruikmaking van de voortgezette werkregeling. In eerste instantie was er ruimte om dat tot ergens in oktober te doen. Dan komen we tot het inzicht dat dat toch wel heel erg kort is. Dan stemmen we af met het ministerie. We hebben het toen verlengd tot 1 december om onze klanten toch meer tijd en ruimte te geven om een goed overwogen beslissing te nemen in de relatief korte tijd die er dan toch voor is.

De heer **Slootweg**:

Dit kwam dan voort uit het contact met het klantpanel?

De heer **Burgmeyer**:

Nou ja, dit kwam vooral voort uit eigen inzicht, waarbij wij onze eigen invloed nemen omdat we dan zelf ook wel tot het inzicht komen dat één maand om te beslissen eigenlijk veel te kort is en we het toch langer moeten maken, willen maken.

De heer **Slootweg**:

Ja. Meneer Lemeer, maakt de cliëntenparticipatie ook deel uit van de klantenpanels? Of is dat eigenlijk een inzicht dat daarnaast komt te staan?

De heer **Lemeer**:

Daarnaast en meestal erachter. Wij zitten in de wat latere fase, waarin de dingen uit klantpanels en andere contacten al zijn verwerkt door de divisie SBK. Wij krijgen dus al een vrij breed palet aan gevolgen, van de uitvoerbaarheid tot aan de menselijke maat. Wat dat betreft is het dus al vrij breed wat wij gepresenteerd krijgen.

De heer **Slootweg**:

Moet ik dat dan zo zien dat u eigenlijk nog een keer bekijkt of de informatie die u dan ziet, de juiste informatie is?

De heer **Lemeer**:

Ook. Kijk, de raden zijn samengesteld door mensen uit achterbanorganisaties. Dan neem je soms ook nog de kennis en ervaring van je achterbanorganisaties mee. Bijvoorbeeld bij de Wajongwet zijn er van november vorig jaar tot aan maart, toen de coronamaatregelen begonnen, twee momenten geweest dat al die achterbanorganisaties door een lid van de raad van bestuur en de mensen van SBK geïnformeerd zijn: «Dit zijn de punten die in deze wetgeving gaan veranderen. Dit zijn de kansen en dit zijn de bedreigingen. Neem je tijd om daarop te schieten.» Bij zo'n bijeenkomst is dan iemand van de raad van bestuur aanwezig en zijn er medewerkers van SBK aanwezig, maar zitten er meestal ook twee mensen van het ministerie om te horen wat de eerste reacties zijn van de achterbanorganisaties, van leder(in) en MIND tot en met de vakbonden, op wat ze te horen krijgen.

De heer **Slootweg**:

En dat ziet u ten slotte ook terug in de uitvoeringstoets die naar de Tweede Kamer gaat.

De heer **Lemeer**:

Nee, wij zien het terug in de uitvoeringstoets die UWV richting het ministerie maakt.

De heer **Slootweg**:

Dat begrijp ik, maar dan nog is er dus een uitvoeringstoets en gaat het commentaar naar het departement. Voor ons is van belang om te weten of er dan nog grote verschillen zitten tussen wat de Kamer daarna te horen krijgt en de uitvoeringstoets die naar de raad van bestuur is gegaan.

De heer **Lemeer**:

De technische haalbaarheid van wetgeving is er bijna altijd wel. UWV kan dus bijna zeggen dat het uitvoerbaar is. Ze kunnen hooguit zeggen: het is niet uitvoerbaar op zo'n korte termijn als jullie willen. Maar de andere dingen die bij een u-toets aan bod zijn gekomen, krijgen een veel te lage prioriteit op het moment dat het richting de Kamer gaat.

De heer **Slootweg**:

Dus de gevolgen voor klanten die u en het klantpanel allemaal hebben doorgeakkerd, zie je duidelijk minder terug in de communicatie in de uitvoeringstoets naar de Kamer toe.

De heer **Lemeer**:

Ja. Bij de RIV-toets die jullie maandag gaan bespreken heeft het ministerie ook een belang bij het tekort aan verzekeringsartsen bij UWV. Ze kunnen dat gedeeltelijk oplossen door een taak – de RIV-toets – weg te halen bij de verzekeringsartsen. Maar daar gaat de RIV-toets niet om. De RIV-toets gaat om mensen die ziek zijn en bij wie na 104 weken het re-integratieproces kundig beoordeeld moet worden. Dat kun je het beste laten doen door een organisatie als UWV, die publiekelijk is, die van iedereen is en die neutraal

en onafhankelijk is. Dat wordt er echt niet beter op door het neer te leggen bij een arbodienst of bedrijfsarts, die aan de ene kant zijn eed heeft afgelegd en aan de andere kant financieel afhankelijk is van het contract dat hij met de werkgever heeft. Ik heb als directeur van een school een bestuur meegemaakt dat omwille van het uit medisch oogpunt correcte keuzes maken van de arbodienst, het contract opzegde om naar een andere arbodienst uit te kijken.

De heer **Slotweg**:

Dank u wel, meneer Lemeer. Dank u wel, meneer Burgmeyer.

De **voorzitter**:

Dank voor uw komst en dank voor uw antwoorden, meneer Lemeer en meneer Burgmeyer.

Sluiting 11.03 uur.



## **Geredigeerd woordelijk verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 6 november 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord wordt:

- De heer Rovers

Aanvang: 11.30 uur

**Voorzitter: Bosman**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Van Brenk, Groothuizen, Laçin en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Goedemorgen. Aan de orde is de openbare hoorzitting met de heer Rovers. Namens de tijdelijke commissies Uitvoeringsorganisaties heet ik u van harte welkom. Ik ben André Bosman. Ik ben voorzitter van deze commissie. Naast mij zitten Cem Laçin en Corrie van Brenk, die als eersten de vragen zullen stellen. Daarnaast zit Evert Jan Slootweg, die aan het slot ook nog wat vragen aan u heeft. Links van u en rechts van ons zit collega Maarten Groothuizen, die als toehoorder van de commissie meekijkt.

We zijn in het leven geroepen door de Kamer om te kijken wat er precies gebeurt als mensen tussen wal en schip vallen. De menselijke maat gaat soms verloren in de uitvoering, waarbij we willen constateren dat er ook heel veel goed gaat in de uitvoeringsorganisaties in Nederland. Heel veel mensen zijn naar eer en geweten en heel serieus bezig om die uitvoering iedere keer weer te laten werken voor de mensen in Nederland. Maar daar waar het misgaat, gaat het soms stevig mis en zitten mensen echt klem en in de knel. Wij zijn op zoek naar: waar komt dat dan door? Is dat iets wat puur in die hele beperkte plek aan de balie een probleem is, of is dat misschien op andere plekken gestart? We zijn dus op zoek naar de hele keten – we zeggen hier wel: van balie tot beleid – om te kijken welke spelers allemaal een rol hebben in de totstandkoming van de uitvoering, het beleid en de regels bij die uitvoering. We praten met heel veel mensen – mensen van de werkvloer, mensen uit de uitvoeringsorganisaties zelf, maar natuurlijk ook het ministerie, de Kamer, vakbonden, consumentenorganisaties, experts en hoogleraren – om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van wat er precies speelt en om te kijken of we ergens rode lijnen kunnen vinden in al die uitvoeringsorganisaties om daarvan te leren. We hopen als Kamer een goed rapport te schrijven en daarbij aanbevelingen te doen om te kijken of de problemen die ontstaan daar waar mensen tussen wal en schip vallen, beter op te lossen en misschien zelfs wel te voorkomen zijn. Dat zou het mooiste zijn.

Voordat we beginnen, wil ik u graag de gelegenheid geven om uzelf even kort voor te stellen. Meneer Rovers.

**De heer Rovers:**

Dank u wel. Mijn naam is Michel Rovers. Ik ben directeur Strategie, Beleid en Kenniscentrum bij UWV. In die rol ben ik in ieder geval verantwoordelijk voor de regie op het hele beleidsproces. Het beleidsproces kent drie onderdelen: de beleidsvoorbereiding, de uitvoeringstoets en de beleidsimplementatie. De beleidsvoorbereiding is vanaf de allereerste start van een voorstel de totale uitwerking, tot een regeling, een wetsvoorstel of een algemene maatregel van bestuur voldoende uitgewerkt is voor de uitvoeringstoets. Als we dat gezamenlijk constateren, begint de formele

uitvoeringstoets. Zes weken lang bekijken we een wetsvoorstel vanuit alle aspecten van onze organisatie. Na afloop van de uitvoeringstoets krijgt de Minister zes weken de tijd om daarop te reageren. Dan begint de beleidsimplementatie. Dat gebeurt altijd door een gedelegeerd opdrachtgever, een directeur van een divisie, maar ik kijk als directeur SBK of alle dingen die in de uitvoeringstoets aan de orde zijn geweest, nog steeds worden geïmplementeerd en of er nieuwe signalen uit de uitvoering komen die wij nog naar het ministerie moeten brengen. Dat is één aspect. Het tweede aspect is dat ik...

**De voorzitter:**

Een korte introductie, want er komen vast nog heel veel vragen.

**De heer Rovers:**

Ja, prima. Het tweede aspect is ook nog van belang. Dat is dat ik verantwoordelijk ben voor de overlegstructuur bij het Ministerie van Sociale Zaken.

**De voorzitter:**

Hartelijk dank. Dan wil ik als eerste het woord geven aan mevrouw Corrie van Brenk.

**Mevrouw Van Brenk:**

Dank u wel. Meneer Rovers, door uw introductie heeft u al een deel van mijn eerste vraag beantwoord, dus dat scheelt alweer. Misschien kunt u ook aangeven hoe u in uw rol waarborgt dat er ook oog is voor de menselijke maat in de dienstverlening?

**De heer Rovers:**

Als wij een beleidsvoorstel krijgen, zijn we altijd vanaf het allereerste begin betrokken bij UWV. Dat is een groot goed. We kunnen dus vanaf het eerste moment altijd kijken wat de gevolgen zijn van een beleidsvoorstel, ook voor burgers. Dat is een heel belangrijk aspect. In die uitwerking van het voorstel wegen we die dingen ook mee en komen we uiteindelijk tot een regeling waarvan we beide, SZW en UWV, zeggen: dit is een voorstel dat wij kunnen gaan toetsen. In de uitvoeringstoets toetsen we altijd standaard op twaalf aspecten: uiteraard op de uitvoerbaarheid, op de handhaafbaarheid, maar ook op de gevolgen voor de klant, voor de burgers, en op de gevolgen voor de administratieve lasten, de privacy, de gegevensuitwisseling en de ICT. Dus al die aspecten komen standaard altijd in een uitvoeringstoets aan de orde.

**Mevrouw Van Brenk:**

Meneer Rovers, doet u dan vanachter uw bureau? Kijk u vanachter uw bureau: wat doet het voor de burgers?

**De heer Rovers:**

Nee, dat doen we uiteraard in samenspraak met de uitvoerende divisies. Dat geldt ook voor het beleidsvoorbereidingsproces. Daar gaan wij divisies betrekken zodra een voorstel enigszins uitgewerkt is, want in het begin is het nog zo rudimentair dat een uitvoerende divisie daar nog niet veel mee kan. Maar zodra het enige vorm gaat krijgen, wordt iedere uitvoeringsdivisie die het raakt, betrokken. Die neemt dan uiteraard gevolgen voor burgers mee. In de uitvoeringstoets doen we dat nog eens keer – nou, niet dunnetjes, maar dik – over. Dan komt ieder aspect dat een uitvoerende divisie, de uitvoering zelf, naar voren brengt aan de orde.

**Mevrouw Van Brenk:**

Zijn de burgers zelf, uw klanten, hier ook nog ergens bij betrokken?

De heer **Rovers**:

Nou, dat gaat ook, met name via de divisie Klant en Service. Daar is een afdeling Klantexpertise waar voortdurend wordt gemonitord welke signalen er vanuit onze klanten, onze cliënten, naar voren komen. Dus dat is een eerste toets. Die afdeling Klant en Service kijkt altijd: herken ik bepaalde aspecten van de regelgeving waar mensen eerder tegenaan zijn gelopen? Er zijn ook klantpanels, dus bij grote wetsvoorstellen leggen we de uitwerking van een voorstel ook voor aan klantpanels. Dat gaat bijvoorbeeld over communicatie, over uitwerking et cetera. En we hebben, met name bij wetsvoorstellen waar burgers heel direct worden geraakt, stakeholderbijeenkomsten, bijvoorbeeld bij de Wajong.

Mevrouw **Van Brenk**:

Oké, dank u wel. Uw directie houdt zich ook bezig met het opbouwen van kennis over de uitvoering. Hoe gaat dat in z'n werk?

De heer **Rovers**:

Het Kenniscentrum en ik als directeur zijn verantwoordelijk voor de regie op de UWV-brede kennisagenda. Die begint komend jaar weer voor de agenda 2022–2023. Wat we daar doen, is vanuit de uitvoering ophalen: op welke aspecten is er behoefte aan meer kennis om de uitvoering te verbeteren? Dus dat gaat echt van de werkvloer af. Uiteindelijk wordt er in de kennisagenda een keuze gemaakt van thema's die wij het belangrijkste vinden om te laten onderzoeken. Het onderzoek doen we niet zelf; dat besteden we altijd uit. Maar dat is altijd in dienst van de verbetering van de uitvoering.

Mevrouw **Van Brenk**:

U noemde net ook het woordje «klantpanels». Wordt daar ook nog kennis opgehaald?

De heer **Rovers**:

Nou, dat doet de afdeling Klantexpertise. Die monitort voortdurend welke signalen er binnenkomen. Het andere aspect is de Klantcontactservice, waar mensen met name telefonisch naar reageren. Ook daar wordt heel veel informatie verzameld.

Mevrouw **Van Brenk**:

Is er een gedeelde visie op de dienstverlening binnen het UWV?

De heer **Rovers**:

Wij hebben wat wij noemen een «dienstverleningsconcept». Dat is in de loop van de tijd wel veranderd. Dat heeft ook te maken met schaarste. Dan ga ik terug naar 2010, toen we een enorme taakstelling kregen en we als gevolg van die taakstelling echt veel efficiënter moesten gaan werken en veel digitaal gingen doen. Toen was ons dienstverleningsconcept «digitaal, tenzij», dus iedereen moest gebruikmaken van de digitale dienstverlening, tenzij iemand dat niet kon. Dat is later veranderd in wat we dan bij ons noemen «passend digitaal», dus mensen kunnen meer kiezen welke vorm van dienstverlening ze willen. We staan nu net op het punt om weer een keer te gaan kijken welk dienstverleningsconcept wij voor de komende vijf, zes jaar willen gaan hanteren.

Mevrouw **Van Brenk**:

Zijn er nou ook gedeelde waarden binnen het UWV die u als directie uitdraagt?

De heer **Rovers**:

In mijn hoedanigheid beperk ik me tot de beoordeling van wet- en regelgeving en het contact met het departement. De gedeelde waarden

die we daar uiteraard hebben, is dat we mensen een passende dienstverlening willen geven, gegeven de middelen die we daarvoor hebben.

Mevrouw **Van Brenk**:

Oké. Wat vindt u dan van de kwaliteit die u levert?

De heer **Rovers**:

Ik baseer me dan eerder op wat mensen over die dienstverlening zeggen, want dat is veel belangrijker, vind ik. We hebben net weer een klantmeting gedaan. Dat gebeurt twee keer per jaar. Daar was de waardering van zowel werknemers en onze cliënten als werkgevers hoger dan ooit. Nou weet ik wel dat dat ook voor een deel komt door de herstelmaatregelen die we vanaf de crisis hebben gedaan, dus dat zal zeker een positieve invloed hebben gehad. Maar toch: het klantcijfer van werknemers is een 7,5 en van werkgevers een 7. Dus ik leid daaruit af, ik maak daaruit op dat mensen in de regel tevreden zijn over onze dienstverlening.

Mevrouw **Van Brenk**:

Als u daarnaar kijkt, wat gaat nou goed in de dienstverlening?

De heer **Rovers**:

Nou, er gaat eigenlijk veel goed. Als ik kijk naar bijvoorbeeld de WW-aanvraag: wij hebben beloofd dat we mensen binnen vier weken een uitkering verstrekken. In 99,6% van alle aanvragen gaat dat goed. Dat ging zelfs goed toen het aantal aanvragen in het begin van de coronacrisis vier keer zo hoog was als normaal. Dus ik denk dat dat een heel belangrijk aspect is in het bieden van zekerheid aan klanten. Wat ook goed gaat, is wat de heer Burgmeyer in het vorige gesprek zei: het contact dat mensen hebben met het Klantencontactcentrum. Meer dan 80% van alle gesprekken wordt in dat eerste contact afgehandeld naar tevredenheid. Slechts in een klein gedeelte is iemand genoodzaakt dat door te geven aan de backoffice. Dus het merendeel van dat soort contacten wordt meteen naar tevredenheid afgehandeld.

Mevrouw **Van Brenk**:

Ja, meneer Rovers, dat klopt hoor, wij staan stil bij zaken die niet goed gaan, maar het overgrote deel en heel veel contacten gaan gewoon goed, dus inderdaad, zeker. Maar misschien is het toch wel leuk om nog even stil te staan bij wat nou beter kan.

De heer **Rovers**:

Kijk, wat... Laat ik onze dienstverlening even in drie grote groepen indelen. We hebben een dienstverlening, bijvoorbeeld de WW-aanvraag, die gaat via strikte regels. Daar is de uitkomst dichotoom: ja, een uitkering of nee, geen uitkering. Bij die toepassing van de regels komt er weinig menselijk contact aan te pas. Ik denk dat dat ook goed is, want daar geldt gewoon de regelgeving. We hebben een gedeelte waarin er een persoonlijk contact is en toch een redelijk gestandaardiseerde dienstverlening. Dat is bijvoorbeeld bij arbeidsbemiddeling. Daar helpen we mensen naar een baan, maar is het niet zo dat mensen kunnen zeggen: ik wil dat en dat. Wij doen altijd wat bewezen effectief is. Dan is er een derde groep. Dat is waar mensen, zoals u het noemt, tussen wal en schip vallen, waar de toepassing van de regel niet leidt tot de bedoeling van de regeling. De heer Burgmeyer noemde daar al een voorbeeld van, van iemand die toch iedere keer vier keer per vier weken moet solliciteren. Maar een ander voorbeeld is iemand die als gevolg van een fout een uitkering moet terugbetalen. Dat is dan in termen van wet- en regelgeving een schending van de inlichtingenplicht. Dan mogen wij geen maatwerk bieden in het terugbetalen van die uitkering, ook als we weten dat iemand daardoor echt in de problemen komt.

Mevrouw **Van Brenk**:  
Van wie mag dat niet?

De heer **Rovers**:  
Van de regelgeving.

Mevrouw **Van Brenk**:  
Volgens mij is er steeds weer discussie over maatwerk leveren en discretionaire bevoegdheden van de uitvoeringsorganisaties. Waarom kan dat niet?

De heer **Rovers**:  
Nou, dat zou kunnen. Dan moet de regelgeving wel die mogelijkheid bieden. Die moet dan een discretionaire bevoegdheid geven op basis waarvan wij, op basis van onze professionaliteit, kunnen zeggen: nou, in deze specifieke casus is het verstandiger dat wij zelf maatwerk bieden in plaats van dat we de strikte regel volgen.

Mevrouw **Van Brenk**:  
Wie zegt nou... Want er komen daardoor mensen in de problemen. Stel dat iemand dat nou toch doet en dat mensen dan niet in de problemen komen. Wie zegt dan: dat had je nooit mogen doen?

De heer **Rovers**:  
Ja, dat is... Kijk, wij zijn als uitvoeringsorganisatie gehouden om wet- en regelgeving uit te voeren. Dat doen we natuurlijk ook heel keurig.

Mevrouw **Van Brenk**:  
Maar we hebben de letter van de wet en we hebben de bedoeling van de wet. En de bedoeling van de wet kan nooit zijn dat mensen echt helemaal in de knel geduwd worden. Toch?

De heer **Rovers**:  
Nee, dat ben ik met u eens. Daarom zou het fijn zijn dat in de wet een mogelijkheid wordt geboden dat we daar in een bijzonder geval van mogen afwijken. Biedt de wet dat niet, ja, dan vraagt u toch van ons: wijk af van de wet. Dat is niet iets waar wij toe...

Mevrouw **Van Brenk**:  
U bent van Strategie, Beleid en Kenniscentrum. Als mensen in de knel komen, dan komen er problemen, dan komt ook de publiciteit, dan komt de Kamer en dan gebeurt er van alles. Ik zou me zo kunnen voorstellen dat u, als u dat signaleert, in gesprek gaat met het ministerie en zegt: joh, als we het nou zo effe opschrijven of deze suggestie meegeven, dan kunnen we dit soort dingen voorkomen. Gebeurt dat?

De heer **Rovers**:  
Dat gebeurt zeker. Dat gebeurt zeker. Ik noem twee voorbeelden. Van het verplichte aantal keren solliciteren hebben we toen in de uitvoeringstoets gezegd: nou, dat is wel heel strak, als mensen precies doen wat de wet bedoelt dat ze doen... Daar heeft het ministerie toen van gezegd: oké, dan geven we jullie in eerste instantie de ruimte om daar voor vier maanden van af te wijken. Hadden we wat langer gewild? Ja, maar we waren al blij met die vier maanden. Dat is één voorbeeld. We hebben ook wel meegemaakt dat het departement ons de ruimte gaf om meer te kunnen toepassen. Een van de voorbeelden was wat de heer Burgmeyer net zei: die overstapmogelijkheid in de Wajong. Daar waren we zelf wel redelijk laat achter gekomen, eigenlijk te laat. Mensen moesten voor 30 september aangeven of ze wilden overstappen. Daar hebben we toen zelf van gezegd: nou, dat is te kort, terwijl we de mensen toch de mogelijkheid

wilden bieden. Daar zijn we over in gesprek gegaan met SZW. Die heeft ons de mogelijkheid geboden om dat tot 30 november te kunnen doen en vervolgens mensen die dan daarvan gebruikmaken met terugwerkende kracht in de goede regeling te zetten.

**Mevrouw Van Brenk:**

Oké. Dus het gebeurt op onderdelen zeker. Zou u dat wel vaker of meer willen doen?

**De heer Rovers:**

Nou, kijk, we doen het best vaak. Dat wil niet zeggen dat we dan altijd onze zin krijgen, want ook de wetgever maakt natuurlijk een eigen afweging. Dus we geven vaak terug: goh, we zien deze gevolgen, we zien deze risico's, we zien deze uitgangspunten. Uiteindelijk wordt er in het gesprek en de afweging van de wetgever een definitieve keuze gemaakt. Die komt bij uw Kamer terecht.

**Mevrouw Van Brenk:**

Ziet de Kamer ook de signalen en de risico's die u meldt?

**De heer Rovers:**

Zeker. Iedere uitvoeringstoets die wij uitbrengen, wordt meegestuurd bij een desbetreffend wetsvoorstel of regeling. In die uitvoeringstoets staat alles wat wij hebben gesignaleerd.

**Mevrouw Van Brenk:**

Mijn collega komt daar zo meteen nog op terug. Ik moet weer even terug naar de medewerkers. U heeft een heel mooi programma gemaakt, Vertrouwen in vakmanschap. Op wiens initiatief gebeurde dat?

**De heer Rovers:**

Dat is gebeurd op initiatief van de raad van bestuur zelf. Wij hebben iedere vier, vijf jaar binnen UWV een soort organisatiekoers op basis van wat we in de buitenwereld op ons af zien komen. In 2017 was het tijd voor een herijking van de toen bestaande koers. Daar hebben we een trendanalyse op gemaakt. Daar zagen we van alles van buiten op ons af komen. De uitkomst was: het aantal mensen dat een beroep gaat doen op UWV zal de komende vijf jaar waarschijnlijk niet toenemen, maar hun complexiteit wel. Dus het werk wordt voor onze mensen moeilijker. Op basis daarvan is Vertrouwen in vakmanschap ontstaan. Het beoordelen van die complexe situaties vereist veel meer kennis en kunde, en dus moeten onze mensen daar heel goed in geschoold zijn.

**Mevrouw Van Brenk:**

Dus meer vakmanschap?

**De heer Rovers:**

Ja, dus altijd handelen op basis van kennis, kunde, van bewezen technieken, et cetera.

**Mevrouw Van Brenk:**

Ik begrijp dat dat programma is ingericht naar het voorbeeld van Rijkswaterstaat. Waarom Rijkswaterstaat?

**De heer Rovers:**

Nou, niet per se Rijkswaterstaat, maar onze toenmalige voorzitter van de raad van bestuur, Bruno Bruins, wist dat er bij Rijkswaterstaat een vergelijkbaar programma was geweest waar ze – en dat is heel cruciaal – heel veel signalen van de werkvloer hebben opgehaald. Hij wilde dat ook per se binnen UWV, dus hij wilde per se dat de werkvloer betrokken zou

worden bij die organisatiekoers. Dus we hebben eerst die trendanalyse gemaakt en gekeken waar dat dan toe zou leiden, en vervolgens zogenaamde dialoogsessies gehouden met in totaal 1.000 medewerkers in 25 sessies, waarin al die signalen naar boven zijn gekomen. Dat heeft uiteindelijk geleid tot het programma zoals dat nu is vormgegeven.

Mevrouw **Van Brenk**:

Wat waren nou de meest opvallende signalen die naar boven kwamen?

De heer **Rovers**:

Dat is a: geef ons, medewerkers, een duidelijk kader op basis waarvan we moeten werken, en geef ons vervolgens de ruimte om binnen dat kader ons vakmanschap te kunnen uitoefenen.

Mevrouw **Van Brenk**:

Als u daarnaar kijkt, is dat nou gelukt?

De heer **Rovers**:

Dat is... Daar zijn we op de goede weg. Daar zijn we zeker op de goede weg en daar hebben we nog stappen te zetten. Het werken op basis van bewezen technieken, kennis en kunde vereist een scholingstraject. Dat is een. Waar we nu mee bezig zijn, is om in de uitvoering, in de divisies, zogenaamde leertijd in te gaan bouwen. We zijn als gevolg van allerlei bezuinigingen erg op de productie gericht geweest, waardoor mensen ook heel weinig tijd hadden om met elkaar in gesprek te gaan om dilemma's te bespreken. Nou, dat gaan we nu terugbrengen. We gaan nu leertijd inbouwen, dat mensen echt kunnen leren, maar ook met elkaar in gesprek gaan: hoe pak jij deze situatie aan?

Mevrouw **Van Brenk**:

Een van de vragen is natuurlijk: wat gaan de burgers daarvan merken? Wat is het uiteindelijke doel voor al die cliënten die contact leggen met het UWV?

De heer **Rovers**:

Ik noem er twee. Uiteraard dat wij de beste dienstverlening bieden die we kunnen bieden op basis van wat we weten dat effectief is, want dat is natuurlijk uiteindelijk toch waar het om gaat. Twee: dat er dingen naar boven komen waarvan wij zeggen «goh, die zouden we graag anders willen», dus dat er echte voorbeelden naar boven komen waarbij we zeggen «hier komen mensen tussen wal en schip als gevolg van regelgeving», zodat we die met het departement kunnen bespreken.

Mevrouw **Van Brenk**:

Gebeurt dat nu al? Kunt u misschien een of twee voorbeelden geven waarin dat al effectief bleek te zijn?

De heer **Rovers**:

Nou, in het vorige gesprek kwam het geval naar voren van de Wajonger met een bonus als gevolg van een 12,5-jarig ambtsjubileum. Dat is een voorbeeld waarin we dat gesprek hebben gevoerd met SZW en gingen uitleggen: in de loonbelasting is aangegeven wat wij onder inkomen moeten verstaan. Dat moeten wij verrekenen met een uitkering. Daarin is uitgezonderd een bonus bij een dienstjubileum van 25 jaar en 40 jaar, maar niet van 12,5 jaar. Nu is er een andere mogelijkheid gevonden binnen de regelgeving waardoor een werkgever dat toch kan aanmerken als zijnde een bijzondere beloning, zonder dat het loon is. Dus dat heeft geleid tot een toepassing van de situatie waarin we deze mensen weer conform de bedoeling van de wet kunnen behandelen.

Mevrouw **Van Brenk**:  
Uiteindelijk een oplossing, dus.

De heer **Rovers**:  
En uiteindelijk een oplossing, ja.

Mevrouw **Van Brenk**:  
Maar dat gebeurt wel nadat er behoorlijk wat commotie was, in de krant en zo. We hebben bij SZW nogal regelmatig gesproken over hoe onrechtvaardig dit uitpakt, terwijl het volgens de regels, volgens de letterlijke regel, niet mag. Had dit niet van tevoren al gesignaleerd kunnen worden of nog eerder, zodat er geen commotie meer is?

De heer **Rovers**:  
Nou, laat ik eerst zeggen... Er zijn veel – ik noem het even met een naar woord – incidenten die onmiddellijk als een fout worden beoordeeld. Ik zou het fijn vinden als we daar vanaf zouden kunnen, dat we eerst zouden kijken: wat is er aan de hand, is dit echt een fout en zo ja, is het een fout van de uitvoering of is het een onbedoelde regelgeving? Het voorbeeld dat u noemt, is inderdaad in de publiciteit aan de orde gekomen. Dat heeft geleid tot een goede uitkomst, maar het is geen fijn proces geweest, nee.

Mevrouw **Van Brenk**:  
Ik vraag eigenlijk: had het ook niet opgelost kunnen worden zonder publiciteit? Zit dat ergens in de lijn?

De heer **Rovers**:  
Nou, kijk, het antwoord is: ja, dat had opgelost kunnen worden. Dat vereist dus wel het vakmanschap bij mensen die zeggen: goh, ik pas hier wel een regel toe, maar eigenlijk zou de bedoeling anders moeten zijn. Dat is een goed voorbeeld waarin wij, denk ik, kunnen verbeteren in het naar boven halen van dit soort signalen: ik pas een regel toe en dat moet ik eigenlijk als uitvoerder. Dat is niet helemaal de bedoeling en is tegelijkertijd heel moeilijk. Want waar we natuurlijk niet naartoe moeten, is dat mensen iets onrechtvaardig vinden en daarom zeggen: dat wil ik niet. Het moet natuurlijk wel op basis van de bedoeling van de regeling en niet van wat iemand persoonlijk rechtvaardig of onrechtvaardig vindt.

Mevrouw **Van Brenk**:  
Ja, oké. Nog één laatste puntje, voorzitter, als u het goed vindt. In 2019 verscheen het eindrapport van het extern onderzoek Meldcultuur en meldstructuur uitkeringsfraude UWV. Wat waren nou de belangrijkste bevindingen van dat onderzoek?

De heer **Rovers**:  
De belangrijkste bevinding was dat er geen angstcultuur binnen UWV bestaat, dat mensen zich niet belemmerd voelen om dingen te melden, dat mensen ook geen angst, geen drempels voelen om dingen te melden, en dat ze soms niet weten waar ze het moeten melden en soms ook onvoldoende een terugkoppeling krijgen als ze iets gemeld hebben. Dat heeft allerlei oorzaken. Ik noem één voorbeeld. Mensen kunnen een signaal afgeven als ze denken dat er iets in de uitkerings sfeer niet klopt. Dat geven ze door aan de divisie Handhaving. Die pakt dat signaal op, registreert dat en geeft uiteindelijk in een systeem terug wat ermee gedaan is. Maar medewerkers kijken na drie maanden niet meer in het systeem, dus die denken: er is niks mee gedaan. Nou, dat gaan we nu actiever veranderen, zodat mensen wel een actief signaal terugkrijgen.

Mevrouw **Van Brenk**:



Oké. Dat is mooi. Dus het systeem gaat in ieder geval helpen. Als nu op de werkvloer een signaal doorgegeven wordt, dan neem ik aan dat dat doorgegeven wordt aan direct leidinggevenden. Er zitten best wel wat laagjes in de organisatie. Hoe loopt dat nou? Bij wie komt dat allemaal samen? Ziet u dat? Is dat uw afdeling?

De heer **Rovers**:

Nee. Ik zie dat alleen maar als het echt op het hoogste niveau wordt geëscaleerd. Hoe het proces loopt binnen UWV is zoals u terecht zegt: een medewerker signaleert iets bij een direct leidinggevende. Die leidinggevende bekijkt op basis van zijn of haar vakmanschap: kan ik dit zelf oplossen of moet ik dit weer naar een hoger... Tot er uiteindelijk signalen komen die bij de raad van bestuur terechtkomen. Nou, dan zie ik ze ook. We zijn ook aan het kijken hoe we dat proces van escalatie kunnen verbeteren, want iedereen moet natuurlijk wel een afweging kunnen maken – kan ik het oplossen of niet? – en moet daar ook de tijd voor kunnen hebben.

Mevrouw **Van Brenk**:

Oké, dank u wel. Dank, voorzitter.

De **voorzitter**:

Dank. Dan geef ik nu het woord aan de heer Cem Laçin.

De heer **Laçin**:

Dank u wel. Een belangrijk element in uw werk is volgens mij de uitvoeringstoets. Daar ging het in het begin in uw inleiding al over. Ik zou u het volgende willen vragen. Dat is in het vorige gesprek ook aan bod gekomen. U heeft al laten blijken dat u heeft meegeluisterd naar het vorige gesprek. Kunt u op hoofdlijnen schetsen hoe een uitvoeringstoets binnen het UWV tot stand komt? Graag kort.

De heer **Rovers**:

Dat snap ik. Als het beleidsproces, de voorbereiding, is afgerond, dan komt het wetsvoorstel onze kant op met een formeel verzoek. Dan starten wij met een zogenaamde implementatiebijeenkomst. Daar worden alle onderdelen van UWV standaard bij uitgenodigd. Er wordt geschetst wat het wetsvoorstel inhoudt. Er is een wetsanalyse. Vervolgens gaan alle divisies aan het werk om de impact van een wetsvoorstel voor haar eigen onderdeel in beeld te brengen. Dat komt uiteindelijk terug. Daar wordt één uitvoeringstoets op gemaakt aan de hand van de twaalf punten die ik net schetste, met uiteindelijk een oordeel «uitvoerbaar» of «niet uitvoerbaar» en alle aspecten die we daarbij in beeld willen brengen.

De heer **Laçin**:

Ja, dat is helder. Waar het ons natuurlijk ook wel degelijk om gaat, is de menselijke maat. Dat is ook een van de redenen waarom deze commissie in het leven is geroepen. Kunt u aangeven in hoeverre er binnen de uitvoeringstoets, als een van die volgens mij twaalf aspecten die u benoemde, rekening wordt gehouden met de menselijke maat en met het doenvermogen van burgers?

De heer **Rovers**:

Een van de twaalf punten is: gevolgen voor burgers. Dus daar staat per definitie in welke gevolgen wij allemaal signaleren en ook welke eventuele obstakels we zien voor burgers. Het doenvermogen als oordeel is relatief nieuw. Dat is van de WRR afkomstig, een tweetal jaar geleden. Dat hebben we impliciet meegenomen, maar dat maken we nu veel explicieter. Wij zijn nu bezig binnen UWV met twee trajecten. We zijn een pilot aan het doen met een toets op het doenvermogen, en een van de kennisthema's

in de kennisagenda is de uitwerking op doenvermogen. Want wij vinden dat als wij als uitvoerder zeggen «iets is niet doenlijk», we dat objectief moeten kunnen onderbouwen. Daar komt dus die werkwijze met de toets op het doenvermogen uit naar voren. Het is de bedoeling dat dat een standaardonderdeel van onze u-toets gaat worden.

De heer **Laçin**:

Daaruit kan ik eigenlijk concluderen dat dat nu nog niet structureel onderdeel is van de uitvoeringstoets. Waarom eigenlijk niet? Het is toch best wel vanzelfsprekend dat er rekening wordt gehouden met wat een burger kan, wat we van een burger kunnen verwachten? Waarom is dat niet eerder gebeurd?

De heer **Rovers**:

Nou, het is altijd wel gebeurd. We hebben altijd opgenomen wat een burger moet doen en welke gevolgen wij zien. Alleen, zo expliciet als de WRR het heeft gemaakt, hebben we dat nog niet, met al die stappen die de WRR inzichtelijk heeft gemaakt. Een van de redenen daarvoor is: de WRR – o nee, het was de Nationale ombudsman – heeft heel treffend de alleenstaande moeder met twee kinderen en met een huurwoning in beeld gebracht die dan met twaalf inkomensregelingen te maken heeft. Ja, daar moeten wij dus meer aandacht aan gaan besteden, want we hebben in het verleden wel erg gekeken naar wat er binnen ons domein viel. Nou, die toets op het doenvermogen geeft concretere handvatten om dat in beeld te brengen.

De heer **Laçin**:

Dat begrijp ik. U heeft dan in het vorige gesprek ook van de heer Lemeer gehoord dat hij heel expliciet zei dat op het moment dat de uitvoeringstoets naar de Tweede Kamer gaat, het perspectief van de burger heel erg naar de achtergrond verdwijnt. Herkent u dat ook, dat in de uitvoeringstoets richting de Tweede Kamer het burgerperspectief uiteindelijk bijna verdwijnt?

De heer **Rovers**:

Nee, dat herken ik niet. Wij maken een uitvoeringstoets. Wij gaan zelf over onze uitvoeringstoets. Uiteraard zijn we in gesprek met SZW over een toets, maar uiteindelijk bepalen wij de redactie. Daar staan alle gevolgen in, inclusief alle risico's, uitgangspunten voor burgers. Die uitvoeringstoets gaat integraal mee naar de Tweede Kamer, dus daar vindt geen wijziging meer in plaats. Ik hoor natuurlijk ook vanuit onze organisatie dat wij als SBK te veel onze oren laten hangen naar SZW. Misschien dat dat een soort interpretatie is en dat komt, denk ik, voor een deel omdat mensen niet zien wat wij doen in het overleg met SZW. Dat komt voor een deel ook omdat mensen liever een andere uitkomst zouden willen. Maar wij filteren niet. Dat herken ik niet.

De heer **Laçin**:

Het UWV filtert niet naar het departement of naar de Tweede Kamer?

De heer **Rovers**:

Beide, want wat wij naar het departement sturen, gaat onverkort naar de Tweede Kamer.

De heer **Laçin**:

Dat is opvallend, omdat we net een heel ander beeld te horen kregen, althans, dat die menselijke maat naar de achtergrond verdwijnt. Wellicht is het wel dezelfde uitvoeringstoets, maar van het departement naar de Tweede Kamer wordt het natuurlijk politiek en dan kunnen er andere afwegingen gemaakt worden. Herkent u dat wel?

De heer **Rovers**:

Nou, wat ik herken, is dat in het politieke debat sommige gevolgen minder belicht worden dan andere. Als ik een voorbeeld noem: in een uitvoeringstoets die al best een tijd geleden is gemaakt, de Wet werk en zekerheid – een hele omvangrijke – hebben wij in 2013 al aangegeven: 90% van de mensen die bij ons een aanvraag doen, zullen dit niet begrijpen. Ik heb het nog eens nagelezen, maar volgens mij is het in de parlementaire behandeling niet aan de orde geweest. Als de heer Lemeer daarop doelt, dan herken ik dat wel.

De heer **Laçin**:

Ja. Om het dan even om te keren: u geeft nu een voorbeeld waarbij er geen verandering heeft plaatsgevonden, ondanks de aanbeveling in de uitvoeringstoets. Kunt u een voorbeeld geven van een wetsvoorstel dat wel is gewijzigd omdat in de uitvoeringstoets stond dat het burgerperspectief in het geding zou komen?

De heer **Rovers**:

Onder «burgerperspectief» versta ik ook het perspectief van werkgevers. En een van de voorstellen waar zo'n uitvoeringstoets echt een invloed heeft gehad, is de toets op de zogenaamde inleenadministratie. Dat was een onderdeel van de Wet quotum en banenafpraak. Heel in het kort: die inleenadministratie zag erop dat werknemers die door een werkgever werden ingehuurd vanuit een uitzendbureau, voor het quotum meetelden bij de inhuurder en niet bij de uitzender. Dat vereiste een hele ingewikkelde administratie. Daar hebben wij in eerste instantie een uitvoeringstoets op uitgebracht en gezegd: dit is voor ons niet uitvoerbaar, omdat een werkgever hier niet mee uit de voeten kan. Dat heeft geleid tot een aangepast voorstel, waarop er een nieuwe uitvoeringstoets heeft plaatsgevonden. Wij hebben gezegd: nou, dat is uitvoerbaar, nog steeds met een aantal waarschuwingen en risico's.

De heer **Laçin**:

Dus daar heeft die verandering dan wel plaatsgevonden?

De heer **Rovers**:

Zeker, ja.

De heer **Laçin**:

Misschien is het te veel gevraagd, maar kunt u misschien toch zoeken naar een voorbeeld waarin het echt om de burger ging?

De heer **Rovers**:

Nou, kijk, u moet weten dat in de beleidsvoorbereiding er al heel veel van dit soort zaken worden opgelost. Die komen niet meer in een uitvoeringstoets. De bedoeling van een uitvoeringstoets is dat wij in beeld brengen of het uitvoerbaar is en wat de gevolgen zijn. Hopelijk zijn een hoop van de dingen die in het gesprek tussen SZW en UWV aan de orde komen en waarover we van mening verschillen of waar we risico's zien, al weggenomen. Dus als u mij vraagt: ergens waar een burger aan de... Dan zou ik even moeten nadenken.

De heer **Laçin**:

Die tijd hebben we niet in dit gesprek, maar als u nog een goed voorbeeld te binnen schiet, deel het met ons, zou ik zeggen.

U raakte er net al aan. U zei bijvoorbeeld over de WWZ dat wat in de uitvoeringstoets stond, eigenlijk in de Tweede Kamer niet of nauwelijks is besproken bij het debat over de Wet werk en zekerheid. Als u wat breder kijkt, hoe verloopt het debat in de Tweede Kamer over die uitvoerbaarheid? Kan dat beter volgens u?

De heer **Rovers**:

Nou, ik heb geen oordeel over hoe het debat verloopt, tenminste, ik vind niet dat ik daar een oordeel over moet hebben. Wat ik me wel kan voorstellen, is... Als ik nu kijk naar het voorbeeld van de WWZ, daar hebben we een toets uitgebracht op het wetsvoorstel: 77 pagina's. We hebben een toets uitgebracht op de lagere regelgeving: 52 pagina's. Nou, ik kan me voorstellen dat het voor uw Kamer ontzettend veel en lastig te doorgronden is, want het is altijd heel ingewikkelde materie. Het is veel en u hebt heel veel andere dingen aan uw hoofd. Dus wat ik me kan voorstellen, is dat u, als u een toets van een dergelijke omvang krijgt met zo veel uitgangspunten en aannames, zegt: goh, het zou goed zijn als we even met elkaar over de inhoud zouden kunnen praten, ter voorbereiding op het debat.

De heer **Laçin**:

Het lijkt me ook heel goed dat de Tweede Kamer wat vaker in gesprek gaat met de uitvoeringsorganisatie zelf om die informatie direct op te kunnen halen. Aan welke vormen om dat gesprek te voeren denkt u?

De heer **Rovers**:

Dat zou heel makkelijk kunnen in de vorm van een technische briefing. Dat hebben we afgelopen jaren al een paar keer gezien. Ik denk dat dat een hele effectieve manier is.

De heer **Laçin**:

De technische briefing is een instrument waar wij regelmatig gebruik van maken. Maar zou het ook helpen, en zou het ook het UWV helpen, als de Tweede Kamer wat vaker zelf naar de uitvoeringsorganisatie gaat en met de ambtenaren gaat praten die betrokken zijn bij de uitvoering?

De heer **Rovers**:

U bent altijd welkom om een werkbezoek te brengen. Ik denk dat het uw kennis alleen maar vergroot als u met mensen praat die dagelijks te maken hebben met onze klanten, zeker, ja.

De heer **Laçin**:

Daarin ziet u geen risico's of gevaren?

De heer **Rovers**:

Nou, als dat op de goede manier gebeurt niet. Kijk, zo'n werkbezoek moet natuurlijk niet politiek worden. We hebben goede afspraken met het departement. Als u vraagt om een werkbezoek, melden we dat altijd. Het departement zegt: nou, prima, daar geef ik toestemming voor. We zorgen er altijd voor dat het alleen maar over de inhoud blijft gaan van onze kant en dat niet politieke wensen van desbetreffende medewerkers naar u worden geventileerd, want dat is niet onze taak.

De heer **Laçin**:

Dat begrijp ik, alleen is het natuurlijk ook zo dat de knelpunten in de uitvoering vaak als eerste bekend zijn bij de mensen die achter de balie of aan de telefoon zitten. Zou het dan een probleem voor het UWV zijn als die ambtenaren gewoon open en eerlijk tegen ons zijn over de problemen die zij tegenkomen in het werk dat ze doen?

De heer **Rovers**:

Als u op werkbezoek komt en mensen zijn eerlijk tegen u over de problemen die ze zien, is er geen enkel probleem. Waar wij voor moeten zorgen, is dat het altijd over de inhoud blijft gaan en niet over een individuele wens of een politieke kleur.

De heer **Laçin**:

Dat begrijp ik. Ik begrijp dat het wel gewoon inhoudelijk moet blijven en dat inderdaad, waar u het net over had, niet per se het eigen onrechtvaardigheidsgevoel moet...

De heer **Rovers**:

Exact.

De heer **Laçin**:

Ik heb nog een aantal vragen voor u over de relatie van het UWV met het departement, maar ook met andere organisaties waarmee wellicht samenwerking gezocht moet worden. Ik ben benieuwd naar de relatie tussen het departement, Sociale Zaken, en het UWV. Hoe heeft die zich in de afgelopen jaren volgens u ontwikkeld? Zijn er dingen verbeterd? Kunnen er nog dingen verbeterd worden?

De heer **Rovers**:

Ik kijk dan terug naar de periode dat ik bij UWV zit. Dat is meer dan tien jaar. Daar is zeker het nodige verbeterd. Als ik alleen al wijs op de nadere duiding van de rollen die we hebben – de opdrachtgeversrol, de eigenaarsrol, de opdrachtnemersrol – en het soort overleg dat we hebben, dan is dat zakelijker geworden, dan hebben we die rollen goed omschreven en dan is het gesprek daarover beter. Dat kunt u ook lezen in de evaluatie die Berenschot heeft gedaan naar sturing en toezicht. Er zijn zeker stappen gezet. Zijn we er dan? Nee, het kan natuurlijk altijd nog beter. Daar zijn we ook een stap naar aan het zetten. We hebben onlangs weer onze overlegstructuur aangescherpt in termen van de voorbereiding et cetera, zodat er goede besluitvorming kan plaatsvinden, en we hebben meer wat wij dan noemen «beleidstafels» gecreëerd, zodat medewerkers structureel met elkaar in gesprek gaan over alle onderwerpen die daar op tafel kunnen komen.

De heer **Laçin**:

Als die medewerkers nou met elkaar in gesprek gaan over allerlei knelpunten, problemen, en ook over de goede dingen die ze in hun werk tegenkomen, en zij dat aangeven bij hun leidinggevende en dat dan zo doorgaat naar boven, heeft u er dan voldoende zicht op of ook de terugkoppeling naar die werknemers in voldoende mate gebeurt? Zodat zij ook weten: ik heb iets doorgegeven en er is echt iets mee gebeurd? Gebeurt dat voldoende?

De heer **Rovers**:

Ja, dat gebeurt voldoende en daarbij kan ik ook zeggen: dat betreft niet zo heel veel mensen aan onze kant en ook niet aan de kant van SZW. Kijk, mijn directie bevat 75 mensen, waarvan er 50 werkzaam zijn in het rechtstreekse verkeer met SZW. Dus die terugkoppeling loopt heel direct. Dat geldt ook aan SZW-kant. Daar is het aantal beleidsmedewerkers ook niet ontelbaar, dus daar is de besluitvorming van boven naar beneden, de terugkoppeling en de communicatie heel direct. Ja.

De heer **Laçin**:

Dat begrijp ik, omdat er dan waarschijnlijk niet al te veel lagen tussen zitten.

De heer **Rovers**:

Klopt.

De heer **Laçin**:

Maar als we dan wat verder naar de organisatie kijken? UWV is een grote organisatie. Er werken bijna 20.000 mensen, begreep ik. Ziet u die

terugkoppeling dan ook gebeuren in brede mate, waar er wel wat middenlagen tussen zitten, of kan dat beter?

De heer **Rovers**:

Die terugkoppeling is er wel en die kan beter. Laat ik één voorbeeld noemen dat ik zojuist al noemde. Mensen zeggen best wel vaak tegen mij: goh, je laat je oren te veel hangen naar SZW. Wat er dan ontbreekt bij mensen is welke stappen en welke afwegingen we gemaakt hebben, welke varianten we hebben verkend en waarom ze het uiteindelijk niet zijn geworden. Nou, in die communicatie – dat heet dan in ons jargon «context en inhoud» – zijn wij nu bezig om dat veel gestructureerder aan de uitvoering mee te geven. Dus we hebben een uitvoeringstoets uitgebracht. Daar staat in wat de uitkomst is en «we hebben deze varianten overwogen en de Minister of de Kamer heeft om die en die reden daar niet voor gekozen». Dan hopen we op die manier ook de werkvloer beter te bereiken.

De heer **Laçin**:

Oké. In het vorige gesprek vroeg ik aan de heer Burgmeyer met welke andere organisaties het UWV samenwerkt en op welke wijze dat gebeurt als bijvoorbeeld wordt gesignaleerd dat iemand te maken heeft met multiproblematiek. Dan zou je met een gemeente in gesprek moeten of een andere organisatie. Op welke manier gebeurt dat? Want de heer Burgmeyer wees expliciet naar u, dat ik die vraag aan u moest stellen, dus bij dezen heb ik die toezegging gestand gedaan. Kunt u daar wat meer over vertellen?

De heer **Rovers**:

Ja. Wij hebben contact met een behoorlijk aantal uitvoerders: de VNG namens de gemeenten, de Belastingdienst en uiteraard de SVB. Als ik kijk naar de SVB en de Belastingdienst: dat zijn organisaties die redelijk vergelijkbaar zijn met de onze en met een problematiek die redelijk vergelijkbaar is. Daar vinden we elkaar makkelijk. Daar stemmen we ook dingen af. Ik wil niet zeggen dat het bij de VNG moeilijker is, maar daar hebben we minder ruimte. De heer Burgmeyer noemde al één voorbeeld. De mogelijkheid voor ons om mee te werken aan minnelijke schuldverlening is er niet, dus daar zijn de mogelijkheden wat minder. We hebben veel contacten op allerlei niveaus en de afstemming is ook heel regelmatig.

De heer **Laçin**:

Wat doet het UWV op het moment dat er, zoals in dat voorbeeld, wordt geconstateerd: er is schuldenproblematiek; daarin zouden wij iets kunnen betekenen maar dat kan nu niet, omdat de wetten en regels dichtgetimmerd zijn? Als dat toch wordt geconstateerd, welke stappen neemt het UWV richting bijvoorbeeld het departement om dat toch mogelijk te maken?

De heer **Rovers**:

Dat geven we altijd aan, van: goh, wij zien hier een belemmering om mensen te helpen. Daar maken we ook stappen in. We hebben onlangs een pilot gedaan rond schuldhelpverlening om te kijken of dat inderdaad effectief is. Die pilot is afgerond. We zijn nu in de fase dat we gaan kijken: kunnen we landelijk gaan toepassen? Dus iedere keer als wij een belemmering zien in onze dienstverlening en in de effectiviteit van onze dienstverlening als gevolg van regelgeving, geven we dat altijd door aan het departement.

De heer **Laçin**:

Oké. Dan heb ik nog één laatste vraag voor u. We hebben net gehoord, en nu ook weer, dat problemen in de uitvoering soms ook komen door wet- en regelgeving. Wat zou volgens u de Tweede Kamer anders moeten doen om problemen door wet- en regelgeving te voorkomen?

De heer **Rovers**:

Als ik dan kijk naar onze uitvoeringstoetsen, dan zou ik het heel erg fijn vinden als u de signalen die daaruit naar voren komen, vaker met ons zou kunnen bespreken op termen van de inhoud. Dat hoeft echt niet op iedere uitvoeringstoets. Sommige zijn redelijk simpel, maar er zijn ook uitvoeringstoetsen die een hele complexe materie omvatten. Het is voor u bijna onmogelijk om dat allemaal te doorgronden. De wet- en regelgeving op sociale zekerheid is buitengewoon ingewikkeld. Ik denk dat het u in uw uiteindelijke oordeel kan helpen om een gesprek met ons aan te gaan over de inhoud van onze toets.

De heer **Laçin**:

Heeft u het idee dat de Tweede Kamer dat niet voldoende wil of er onvoldoende oog voor heeft?

De heer **Rovers**:

Ik denk dat er heel erg weinig tijd is aan uw kant, omdat u heel veel dingen op uw bord heeft.

De heer **Laçin**:

Als u dan als directeur SBK vindt: dit is zo complex, dit moet de Tweede Kamer weten, hier moet aandacht voor zijn. We hebben het net over de WWZ gehad. Neemt het UWV dan zelf het initiatief om te zeggen: Tweede Kamer, dit is zo complex, dit is zo ingewikkeld, hier moeten we over in gesprek gaan? Komt het initiatief ook weleens van UWV als het gaat om complexe wetgeving?

De heer **Rovers**:

Nee.

De heer **Laçin**:

Waarom niet?

De heer **Rovers**:

Nou, dat is de afspraak die we in de driehoek hebben, de driehoek tussen een Minister, beleid, Tweede Kamer en uitvoering. Wij rapporteren, wij melden en berichten aan de Minister in een uitvoeringstoets. Daar schrijven we alles op wat wij denken dat van belang is, ook voor u. Dat gaat onverkort naar de Tweede Kamer, dus daar kunt u kennis van nemen en daar kunt u uw eigen oordeel op baseren, ook als u denkt: ik wil graag wat meer toelichting.

De heer **Laçin**:

Ja, maar dat eigen initiatief van het UWV is er nu eigenlijk niet, omdat dat de afspraak in die driehoek is?

De heer **Rovers**:

Klopt.

De heer **Laçin**:

Oké. Dan wil ik u bedanken voor de beantwoording en dan geef ik het woord terug aan onze voorzitter.

De **voorzitter**:

Ik kijk naar de heer Evert Jan Slootweg voor de vervolgvragen.

De heer **Slootweg**:

U heeft het eerder gehad over het dienstverleningsconcept dat eens in de vijf, zes jaar ontwikkeld wordt. Betekent dat dat er nu weer een nieuw dienstverleningsconcept wordt ontwikkeld voor de komende periode?

De heer **Rovers**:

Nou, wij zijn aan het kijken welk dienstverleningsconcept voor de komende vijf jaar het meest passend is bij ons als organisatie. Dat betekent niet dat we een volledig nieuw dienstverleningsconcept gaan ontwikkelen, maar wel: wat is, gegeven de complexiteit van burgers maar ook onze middelen, de meest passende manier om burgers te bereiken en omgekeerd?

De heer **Slootweg**:

Op welke wijze wordt de klant – dat kan de werkgever zijn, maar dat kan natuurlijk ook de werknemer zijn – betrokken bij die ontwikkeling?

De heer **Rovers**:

Nou, we staan nu nog echt aan het begin van deze nieuwe herijking, maar de vorige keer namen we uiteraard alle signalen die wij van klanten krijgen mee. Dat heeft er ook toe geleid dat wat eerst was «digitaal, tenzij» is veranderd naar «passend digitaal». Niet iedereen kan digitaal, maar ook niet iedereen wil digitaal, dus we hebben toen meer gekeken naar wat mensen liever als vorm van dienstverlening hadden.

De heer **Slootweg**:

Wat betekende dat precies?

De heer **Rovers**:

Kijk, «digitaal, tenzij» betekende: er is maar één kanaal, tenzij je kunt aantonen dat je daar niet mee uit de voeten kunt. «Passend digitaal» betekent: er zijn meerdere wegen om met ons in contact te komen, waarbij we wel een voorkeur hebben, omdat digitaal natuurlijk toch altijd de meest goedkope is en onze middelen ook niet onbeperkt zijn, maar waarbij mensen ook nog wel kunnen kiezen hoe ze dat doen.

De heer **Slootweg**:

Wordt dan ook gekeken naar wat het niveau, het begripsniveau, is van die klanten voor de concepten?

De heer **Rovers**:

Dat geldt natuurlijk voor mensen die niet met digitale dienstverlening uit de voeten kunnen. Daar geldt dat per definitie. Ik noem bijvoorbeeld een WW-aanvraag: dat gebeurt voor 98% digitaal. Dus bijna iedereen kan daar goed mee uit de voeten, maar een klein groepje niet. Die hebben de mogelijkheid om naar een kantoor te komen en een papieren aanvraag te doen, uiteraard.

De heer **Slootweg**:

Een van de punten die ook aan de orde kwam – meneer Lemeer noemde die ook – zijn indicatoren waarop gestuurd wordt. Kunt u daar wat over aangeven? Welke indicatoren gebruikt u om UWV-medewerkers aan te sturen?

De heer **Rovers**:

Nou, ik persoonlijk niet, want ik ben geen divisiedirecteur. We hebben van hoog naar lager niveau in ons jaarverslag, ons jaarplan, UWV-kernprestatie-indicatoren staan. Die zijn heel algemeen. Die gelden voor heel UWV. Dat is waar wij met het ministerie de afspraken over maken, bijvoorbeeld tijdigheid van een uitkering, tijdigheid van een



beoordeling, et cetera. Dat is mijn gedeelte van het werk. Dat gaat vervolgens door lager in de organisatie waar per divisie prestatie-indicatoren worden ontwikkeld om te kijken of de productie – een oneerbiedig woord – op het niveau blijft zoals het hoort te zijn.

De heer **Slootweg**:

Dat klinkt mij nogal kwantitatief in de oren.

De heer **Rovers**:

Dat is het ook zeker, ja. Het heeft grote voordelen dat het kwantitatief is, want onze directie Financieel Economische Zaken ziet het altijd onmiddellijk als er ergens een achterstand dreigt op te lopen. En – dat proef ik ook een beetje uit uw vraag – het is ook wel erg kwantitatief. Dat geven medewerkers ons ook wel terug in die dialooggesprekken. Er is weinig ruimte om van die kwantitatieve afspraken af te wijken. Dus daar zijn we in het kader van vertrouwen en vakmanschap wel aan het kijken: welke afspraken, kernindicatoren, willen we behouden en waar kunnen we medewerkers iets meer ruimte geven?

De heer **Slootweg**:

Een gesprek van vijf minuten binnen vijf minuten afgerond en een ontevreden klant: ja, dan is er kwantitatief wel voldaan, maar de klant is ontevreden. Hoe meet u, behalve zo af en toe... Dat zeg ik niet respectvol genoeg. U heeft natuurlijk ook wel tevredenheidsanalyses. Maar hoe zorgt u er nou voor dat ook die kwalitatieve analyse goed wordt gemaakt?

De heer **Rovers**:

Daar zijn we met SZW nu echt over in gesprek, want het is heel terecht dat u die vraag stelt en het is tegelijkertijd heel moeilijk. Kijk, als u onze UWV-brede KPI's ziet, dan zijn ze nogal rechttoe, rechtaan: tijdigheid et cetera. Die halen we ook altijd keurig. Er staat nog niet zo heel veel in welke prestatie we nou leveren, want uiteindelijk gaat het ons allemaal daar om natuurlijk. We doen het voor burger en maatschappij. We willen een prestatie leveren. Als ik dan het voorbeeld noem van de WW-dienstverlening en arbeidsbemiddeling, ja, dan zouden we natuurlijk het liefste een afspraak willen maken met elkaar dat die prestaties... Hoeveel mensen helpen wij nou aan het werk? Hoeveel mensen zouden er zonder onze hulp niet aan het werk zijn gekomen? Dat is heel moeilijk vorm te geven en te meten, want er moet een bepaalde manier van meten zijn en verantwoording, en dat is... We hebben geen laboratoriumsetting. Dus daar zijn we over in gesprek, om toch meer KPI's te gaan maken waarin die prestatiekant, die outcomekant, veel meer aan de orde komt, zodat we ook meer kunnen meten: waar kunnen we echt op afgerekend worden?

De heer **Slootweg**:

Als het dan gaat over de vraag waar toch problemen ontstaan en waar kwalitatieve signalen zijn waarbij je zegt «de dienstverlening is daar niet optimaal», zou u dan een divisie kunnen aanwijzen of een plek waar die moeilijkheden vaker voorkomen?

De heer **Rovers**:

Nee, nee, dat zou ik... Nee.

De heer **Slootweg**:

Dus het is niet zo dat bijvoorbeeld de discussies waarin mensen tussen wal en schip vallen zich vaker voordoen bij een verstrekking van een uitkering voor WIA-georiënteerd dan bij de WW?

De heer **Rovers**:

Nee, er is wel een verschil in beleving bij mensen over de uitkomst van een oordeel. Kijk, als mensen naar het WERKbedrijf gaan en worden geholpen, dan is daar geen oordeel «ja» of «nee». Als mensen voor een WIA-claimbeoordeling komen, is er wel een oordeel «ja» of «nee». U kunt zich voorstellen dat sommige mensen het een minder prettige uitkomst vinden als het «nee» is en daardoor een bepaald oordeel hebben over UWV.

De heer **Slootweg**:

Ja, oké. Ten slotte: in de analyses rond de uitvoeringstoets – dat geeft u ook aan – worden ook de risico's meegenomen. Hoe wordt daarmee omgegaan? Stel dat u zegt: het kan worden uitgevoerd, maar er zijn extra mensen nodig en extra middelen. Wordt dat opgenomen in zo'n uitvoeringstoets?

De heer **Rovers**:

Zeker. Een van de aspecten is de gevolgen voor capaciteit, ICT et cetera en de kosten. Die krijgen wij altijd vergoed. Op het moment dat wij in een uitvoeringstoets opnemen «dat kost 500 fte extra, zo veel miljoen extra» krijgen we dat altijd vergoed.

De heer **Slootweg**:

Is dat een recente ontwikkeling of is dat eigenlijk altijd zo geweest?

De heer **Rovers**:

Dat is altijd zo geweest, ja. In onze financiering krijgen we een bepaald budget van de Minister om onze – laat ik even zeggen – bestaande dienstverlening te doen. Wijzigingen van wet- en regelgeving op basis van u-toetsen krijgen we altijd extra gefinancierd.

De heer **Slootweg**:

Dat is natuurlijk wel altijd op basis van een inschatting, neem ik aan.

De heer **Rovers**:

Ja.

De heer **Slootweg**:

En soms is de uitkomst later – hoe zal ik het zeggen? – net iets anders dan de inschatting die wordt gemaakt?

De heer **Rovers**:

Nou, wij doen daar – «wij» is dan onze directie Financieel Economische Zaken – jaarlijks een onderzoek naar. Dan blijkt dat we bijna altijd een goede inschatting maken, dus meer dan 90% van alle uitvoeringstoetsen komt heel goed uit. We hebben daar een paar jaar geleden wel één aanpassing op gedaan. Dat is namelijk bij uitvoeringstoetsen met een hele grote ICT-component. Daar is het moeilijker om bij een uitvoeringstoets al te kunnen inschatten wat die over een, twee, drie jaar voor kosten met zich meebrengt. Daar hebben we de zogenaamde KAUT-procedure voor ontwikkeld. «KAUT» staat voor kosten automatisering uitvoeringstoetsen. Daarvan zeggen we: daar doen we een beroep op als we denken «nou, we kunnen in een uitvoeringstoets onvoldoende inschatten welke kosten dat met zich meebrengt». We maken een raming tot het eerste punt waar we daar nog zekerheid over hebben en we komen daar later op terug. Nou, dat is een werkwijze die heel goed werkt.

De heer **Slootweg**:

Dat betekent dat als er daarna extra middelen zouden moeten komen, dan de afspraak is: dan komen die extra middelen er ook?

De heer **Rovers**:

Als wij daar een nieuwe uitvoeringstoets op uit brengen en dat leidt tot extra kosten, dan krijgen we dat geld. Ja.

De heer **Slootweg**:

Meneer Rovers, ik wil u danken voor uw antwoorden.

De heer **Rovers**:

Graag gedaan.

De **voorzitter**:

Dank. Dan heb ik ook nog wel een vraag, want u was net in gesprek met de heer Cem Laçin over de driehoek UWV, SZW en de Tweede Kamer. Als je praat over een driehoek, dan moet daar balans in zijn. In hoeverre is UWV zelfstandig genoeg om een zwaartepunt te hebben in die driehoek?

De heer **Rovers**:

Wij gaan over onze eigen uitvoeringstoets. Daarin schrijven wij alle aspecten op die wij van belang vinden voor de Minister van Sociale Zaken om zijn of haar eindoordeel te hebben en voor uw Kamer. In die driehoek is onze positie zelfstandig genoeg. Wij kunnen opschrijven wat wij denken dat voor uw afweging van belang is.

De **voorzitter**:

Maar dan toch: in die driehoek zit ook de Tweede Kamer in relatie tot het UWV. U was net vrij stellig: ja, maar dat moet via toestemming van SZW. Wat is er mis mee om toch te zeggen: die driehoek is een driehoek, we spreken met z'n allen af, we kunnen gewoon in gesprek met de Tweede Kamer? Moet daar toestemming komen van de Minister?

De heer **Rovers**:

Kijk, ik vind de werkwijze zoals hij nu is prima werken. Dat is open en iedereen, alle partijen, weten van elkaar wanneer een gesprek plaatsvindt. Ik heb ook nog niet meegemaakt dat de Minister heeft gezegd: nee, ik geef geen toestemming. Dus ik zie geen reden om die procedure te wijzigen.

De **voorzitter**:

Oké, maar er is wel discussie – volgens mij had de secretaris-generaal van Financiën het daarover – over het vergroenen van informatie.

De heer **Rovers**:

Sorry?

De **voorzitter**:

Het vergroenen van informatie. Informatie die aan de werkvloer op rood staat – het stoplichtenprincipe – en die steeds verder omhoog komend oranje wordt en dan langzaam in de top groen wordt om aan te geven: goh, het gaat best goed in de organisatie. Om die thermometer goed te krijgen, ook voor de Kamer, zou het misschien wel interessant zijn om gewoon eens direct met de werkvloer te praten zonder dat er een discussie ontstaat of er wel of geen toestemming nodig is van de Minister. Hoe ziet u dat? Welk risico ziet u als wij gewoon direct met de werkvloer praten?

De heer **Rovers**:

Zoals ik eerder zei: ik zie geen risico's zolang het over de inhoud blijft gaan en zolang de politiek niet aan de orde komt. U bent altijd vrij om een werkbezoek af te komen leggen. We hebben ook bijna ieder jaar met de presentatie van ons jaarverslag de vaste Kamercommissie uitgenodigd en daar is altijd gebruik van gemaakt. Dus daar zie ik geen risico in.

**De voorzitter:**

Nee, maar dat is in een bestaande positie, en ik ben toch een beetje op zoek naar die driehoek, waarbij we met z'n allen gezamenlijk komen tot het beste beleid voor mensen in de samenleving, waarbij we ervoor moeten oppassen dat we niet wenselijke informatie op de plek krijgen waarvan je achteraf moet zeggen: goh, dat was wel heel wenselijk, wat we daar neergelegd hebben. Hoe doorbreken we dat?

**De heer Rovers:**

Nou, ik zit even... Ik herken het aspect van de wenselijkheid niet. Ik vind dat wij scherp zijn in het beschrijven van gevolgen. Ik heb best wel een aantal uitvoeringstoetsen gelezen, ook uit een verder verleden. Als ik nou kijk naar de Wet werk en zekerheid: in 2013 hebben wij heel scherp aangegeven onder welke aannames, uitgangspunten, risico's, gevolgen die wet uitvoerbaar was. Ik vind dat ook een goede manier om met Minister en vervolgens uw Kamer te overleggen.

**De voorzitter:**

Maar dan toch even doorvragend op de vraag van collega Laçin: wat zou er mis zijn als UWV gewoon aanklopt bij de Kamer en zegt «jongens, denk erom, hier moet je even over praten; hier willen wij met jullie over praten?»

**De heer Rovers:**

Ik zou het toch liever willen omdraaien. Want kijk, u kunt kennis nemen van alle uitvoeringstoetsen, dus u kunt zien welke dingen wij signaleren. Dat schetsen we naar de Minister en dat schetsen we naar uw Kamer. U bent dan zelf in staat om te kijken: waar zou ik informatie over willen hebben? Dat plaatst ons niet in een positie dat wij, ik noem het maar, misschien toch onze eigen wensen naar voren zouden brengen. Dus ik vind de driehoek zoals die nu is prima werken.

**De voorzitter:**

Nee, maar over de uitvoeringstoets heeft u serieus nagedacht, alleen zitten er wel heel veel zaken omheen en er zitten risico's bij waarvan je achteraf moet zeggen: dat moet wel goed op het netvlies staan. U zei net al: de Kamer is soms wel heel druk; er liggen soms hele grote documenten. Wat is er mis in de expertise, de ervaring en de kennis en de positie die het UWV heeft, om gewoon te zeggen: jongens, denk erom? Wat zou er mis zijn om die discussie te voeren? Wat is er mis om dat via een Minister te laten gaan en niet direct met het UWV te praten?

**De heer Rovers:**

Kijk, wij brengen alle signalen die van belang zijn naar de Minister van Sociale Zaken. Die kan daar een afweging over maken en die is ook ons eerste aanspreekpunt. Als u dan vraagt «wat is er mis als we rechtstreeks contact zouden opnemen?», dan wordt de afweging al wat lastiger. En als we dan heel ver in de tijd teruggaan: ik heb ooit gewerkt bij het Ministerie van Sociale Zaken. Toen had ik als beginnend beleidsmedewerker rechtstreeks contact met Kamerleden. Die belden mij op. Nou, dat is een situatie waar het wat diffuus begint te worden. Dus ik vind de verantwoordelijkheidsverdeling van wij naar de Minister, de Minister naar de Kamer en u de mogelijkheid om ons te horen goed werken.

**De voorzitter:**

Oké. Dank u wel. Dank voor uw antwoorden en dank voor uw tijd. We gaan hier zeker ons voordeel mee doen en voegen die toe aan het rapport, en hopelijk met goede aanbevelingen. Dank u zeer.

**De heer Rovers:**

Graag gedaan.

Sluiting 12.28 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 6 november 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord wordt:

- De heer Paling

Aanvang: 13.30 uur

**Voorzitter: Bosman**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Van Brenk, Groothuizen, Laçin en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Meneer Paling, namens de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties heet ik u van harte welkom. Mijn naam is André Bosman. Naast mij zitten Corrie van Brenk en Evert-Jan Slootweg. Zij zullen beginnen met de vraagstelling. Tot slot zal de heer Cem Laçin mogelijk nog een aantal vragen aan u stellen. En naast u – links van u, rechts van ons – ziet u de heer Maarten Groothuizen, die ook lid is van de commissie, als toehoorder.

Wij zijn als commissie in het leven geroepen om te onderzoeken wat er soms misgaat in de uitvoering. Ik wil blijven benadrukken dat er heel veel zaken goed gaan. In al onze uitvoeringsorganisaties zijn heel veel mensen heel hard bezig om ervoor te zorgen dat mensen bediend worden. Dat vinden we van belang. Het is een onderdeel van onze Nederlandse samenleving. Dat gebeurt heel vaak goed, maar daar waar het misgaat, komen mensen echt in de knel en vallen ze echt tussen wal en schip. We zijn op zoek naar manieren om ervoor te zorgen dat, mocht dat gebeuren, mensen snel weer tussen wal en schip vandaan komen. Maar nog veel mooier zou het zijn als we het zouden kunnen voorkomen. We zijn op zoek naar rode draden uit de verschillende uitvoeringsorganisaties, om te zien of we daarvoor misschien van te voren al indicaties kunnen vinden. We spreken met heel veel mensen vanuit de uitvoering. We zeggen weleens: van balie tot beleid. We spreken iedereen, van de medewerker tot de directeur tot het ministerie tot de secretaris-generaal. Maar we spreken natuurlijk ook met Kamerleden, met mensen van vakbonden en consumentenorganisaties, met wetenschappers en met experts, zo breed mogelijk, om onze aanbevelingen zo goed mogelijk te krijgen. We hebben gemerkt dat dit een bijzonder onderwerp is, want heel veel mensen hebben ons gemaïld en brieven geschreven. Het heeft veel aandacht. Mensen kijken ook mee. Ik wil aangeven dat we niet zozeer bezig zijn met individuele casuïstiek. We gaan geen casussen van individuen helemaal uitwerken. Ze kunnen wel als voorbeeld dienen, maar zijn dan niet herleidbaar naar personen, want we willen de brede lijnen vasthouden om ervoor te zorgen dat we de goede informatie breed neer kunnen zetten, zodat we er allemaal van kunnen leren. Dank voor uw komst, nogmaals. Allereerst wil ik u graag de gelegenheid geven om uzelf voor te stellen, meneer Paling.

**De heer Paling:**

Mijn naam is Fred Paling. Ik ben inmiddels niet meer werkzaam bij het UWV, maar in de periode van juli 2010 tot en met september van dit jaar was ik lid van de raad van bestuur, waarvan de laatste tweeënhalf, drie jaar als voorzitter. Daarvoor heb ik eigenlijk al sinds het ontstaan van UWV op diverse plekken een directeursfunctie gehad.

De **voorzitter**:

Heel goed. Dan wil ik graag beginnen met de hoorzitting en geef ik het woord aan de heer Evert-Jan Slootweg.

De heer **Slootweg**:

De voorzitter benadrukte het al: er gaat veel goed bij Nederlandse uitvoeringsorganisaties. Maar wat wel in het oog springt uit de brieven die we krijgen, is vaak het idee van een gebrek aan menselijke maat. Wat verstaat uzelf onder «menselijke maat»?

De heer **Paling**:

Als ik zie hoe dat de afgelopen jaren heeft gewerkt bij UWV – dat is mijn referentiekader – denk ik dat de beste interpretatie van «menselijke maat» is: de ruimte voor professionals in de organisatie om op specifieke situaties in te spelen, daar waar de standaardprocedures niet in voldoende mate tegemoetkomen aan de bedoeling van wet- en regelgeving en dus niet goed matchen met de specifieke situatie van de burger.

De heer **Slootweg**:

Hoe heeft u dat in het UWV geoperationaliseerd? Hoe maak je dat concreet?

De heer **Paling**:

Er zit natuurlijk spanning tussen die ruimte en de mate waarin de afgelopen jaren onder druk van bezuiniging, maar ook met steeds complexere en steeds gedetailleerdere wet- en regelgeving, heel veel processen gedigitaliseerd en gestandaardiseerd zijn. Voor een deel is dat ook heel fijn. Je weet bijvoorbeeld dat de regeling voor WW-uitkeringen vooral bestaat uit een soort rekenregels. Je kunt je voorstellen dat het heel fijn is als je dat digitaal kunt invullen, zodat je heel snel weet of je een uitkering krijgt en hoe hoog die is en zodat die snel op je rekening staat. Er zijn andere aspecten van het werk, zoals het werk van het WERKbedrijf, waarbij je iemand wilt begeleiden naar werk of waarbij je moet beoordelen of iemand wel voldoende heeft gedaan om aan het werk te komen. Dat zijn nou precies die situaties waarin rekenregels en standaardisatie niet in alle situaties adequaat zijn voor wat een burger tegenkomt in zijn relatie met de overheid en specifiek met het UWV. Waar er ruimte zit, proberen we in dat opzicht de medewerkers op de werkvloer zo veel mogelijk te equiperen om met de bedoeling van de wet- en regelgeving in het achterhoofd de meest adequate oplossing te zoeken.

De heer **Slootweg**:

Hoe heeft u dat gedaan in de periode dat u leiding gaf aan het UWV?

De heer **Paling**:

Laat ik maar even met een heel specifiek onderwerp beginnen. Binnen het UWV bekijken we ongeveer eens in de vier jaar welke accenten de vraagstukken die in de maatschappij spelen, van het UWV vragen. In dat kader zijn we in 2017 begonnen met het programma Vertrouwen in vakmanschap. Dat programma is er niet op gericht om een draai van 180 graden te maken, maar ten opzichte van de jaren daarvoor, waarin standaardisering en digitalisering in veel gevallen toch een belangrijke leidraad waren voor de organisatie van het werk, wilden we hiermee weer extra aandacht besteden aan het vakmanschap van de medewerkers die direct contact hebben met de burger. Het doel is om ervoor te zorgen dat zij in staat zijn om de beslissingsruimte die er binnen de wet- en regelgeving is, zo goed mogelijk te benutten. Want we hebben de afgelopen jaren ook gemerkt dat de vragen waar burgers mee zitten, door de complexiteit van wet- en regelgeving ingewikkelder zijn geworden. Als je

ruimte wilt geven om de dienstverlening op maat in te vullen, heeft dat dus ook consequenties voor wat je daarvoor aan kennis en kunde nodig hebt.

De heer **Slootweg**:

En hoe ondersteunt u die medewerkers? Ik kan me voorstellen dat de ene medewerker dit automatisch oppakt, ermee aan het werk gaat en ziet dat het slaagt. Hoe komt dat dan bij zijn collega's terecht?

De heer **Paling**:

Sorry, ik begrijp de vraag niet helemaal.

De heer **Slootweg**:

Nou ja, u heeft een programma ingericht voor vakmanschap. U zegt: we proberen te zorgen dat men zich ervan bewust is dat men wat meer ruimte heeft, dat men de ruimte die er bestaat ook gaat gebruiken. Ik proef daarin dat die ruimte in het verleden minder werd gevoeld, maar dat die nu weer wat meer is geboden.

De heer **Paling**:

Ik denk dat het zelfs meer is dan dat mensen de ruimte niet voelden. Ik heb de afgelopen tien jaar heel veel zien gebeuren dat de ruimte voor eigen beslissingen gekrompen is door de behoefte om voor specifieke doelgroepen, waarvoor de wetgeving niet helemaal adequaat was, weer nieuwe spelregels te bedenken. In heel veel situaties werd maatwerk, in dit geval maatwerk voor een groep, vertaald in nieuwe regelgeving. Binnen de organisatie hebben wij gegeven de situatie gekeken waar beslismogelijkheden zaten voor de professional. Dat is bij de directie Handhaving natuurlijk een ander onderwerp dan bij Uitkeren of bij WERKbedrijf of bij Sociaal-Medische Zaken, waar de keuringen plaatsvinden. Daarom hebben we hier specifiek per organisatieonderdeel naar gekeken, gericht op de ruimte die er was en is en de vakkundigheid die dat vraagt. Daar is dat programma op gericht. Het is dus geen one-size-fits-allprogramma. Er is juist heel erg gekeken wat de beslismogelijkheden waren en hoe je daar adequaat invulling aan geeft.

De heer **Slootweg**:

Ik hoor niet dat u zegt dat bejegening ook een onderdeel uitmaakt van de menselijke maat. Is dat bewust?

De heer **Paling**:

Bejegening, dus hoe je iemand tegemoet treedt, is eigenlijk altijd onderdeel van de omgang van functionarissen van UWV met de burger. Maar dat bejegeningaspect is voor mij eigenlijk zo vanzelfsprekend dat ik, als u mij vraagt wat ik onder «menselijke maat» versta, dan niet op het meest voor de hand liggende en eerlijk gezegd ook het makkelijkst te organiseren deel van het werk kom, namelijk goed luisteren, geen onnodige vragen stellen en mensen op een vriendelijke manier tegemoet treden. Als ik zie hoeveel voortgang daarin de afgelopen jaren is gemaakt binnen UWV, ben ik daar trots op en denk ik dat een organisatie dat in belangrijke mate zelf in de hand heeft. Het wordt ingewikkeld in gevallen waarin je de bejegening wel goed kunt krijgen, maar waarin je situatie van de burger toch niet adequaat kunt vertalen in de ruimte binnen wet- en regelgeving om dat te doen waarvan je vermoedt dat het de bedoeling was achter die regelgeving.

De heer **Slootweg**:

Ja. We gaan hier niet op individuele casussen in, maar we hebben wel heel veel brieven gekregen. Ons valt op dat er heel vaak een onderton in zit van dat men zich niet begrepen voelt. Begrijpt u dat?



De heer **Paling**:

Ja, dat kan ik goed begrijpen. Hoe leg ik dat het makkelijkst uit? Stel dat een burger in een bepaalde probleemsituatie is terechtgekomen. Die burger krijgt contact met een vertegenwoordiger van het UWV – het maakt even niet uit welke – en merkt dat de desbetreffende vertegenwoordiger van het UWV wel kan luisteren naar wat die probleemsituatie is, maar dat er vervolgens geen ruimte is, dat er geen mogelijkheden zijn om specifiek op die situatie in te spelen. Er zit een verschil tussen «dit is waar ik mee zit en als dit niet gebeurt blijf ik met een probleem zitten» en «dit zijn de spelregels die we met elkaar hebben bedacht en binnen die spelregels is er gewoon geen ruimte om uw concrete situatie te regelen». Ik heb heel vaak gemerkt, ook wel als ik persoonlijk een gesprek voerde met iemand die in de knel zat, dat dit heel vaak tot een gevoel van onbegrip leidde. Want als iemand dan de kamer uitloopt, heeft hij nog steeds het gevoel dat hij niet is geholpen.

De heer **Slootweg**:

Dus u zegt eigenlijk dat de uitkomst zodanig anders is dan het probleem waarmee de klant zich mee geconfronteerd ziet, dat dit de burger een gevoel van onheuse bejegening geeft, ondanks de vriendelijke woorden.

De heer **Paling**:

In ieder geval het gevoel niet begrepen te zijn. Als ik een voorbeeld mag geven: de Wajong-regeling is de afgelopen jaren met enige regelmaat aangepast. Sinds januari 2010 is de toegang tot de Wajong-regeling enorm beperkt ten opzichte van de jaren daarvoor. Er is alleen nog toegang tot die regeling als je op het moment dat je de aanvraag doet, als je 18 bent, volledig maar ook duurzaam arbeidsongeschikt bent. Met name die duurzaamheid betekent dat dan al moet vaststaan dat het nooit beter wordt. Dat is best ingewikkeld bij 18 jaar. Dat betekent dat de instroom heel laag geworden is. Nou hebben we daarover heel veel communicatie het land in gestuurd. Daardoor is het aantal aanvragen al enorm gereduceerd, omdat mensen snappen dat de toegang beperkt is. Maar van de mensen die wel aanvragen, wordt uit m'n hoofd gezegd nog steeds rond de 60% afgewezen. Dat zijn dus allemaal casussen waarin mensen ervan overtuigd zijn dat er bij hen – of bij hun kind, als de ouders de aanvraag doen – sprake is van een handicap waardoor ze toegang hebben tot die regeling. Ze doen dan hun best om de situatie uit te leggen, maar dan moet de collega die aan de overkant van de tafel zit, toch zeggen: ik begrijp u wel, maar er is toch geen toegang. Dat levert natuurlijk geen gevoel van maatwerk op en ik kan me ook voorstellen dat mensen aan zo'n gesprek het gevoel overhouden dat er gewoon niet goed genoeg naar ze geluisterd is.

De heer **Slootweg**:

U had het net ook over de moeilijkere manier om die menselijke maat te operationaliseren. Wat gaat er op dit moment goed om dat te kunnen doen?

De heer **Paling**:

Wat de afgelopen paar jaar steeds beter gaat, is dat er bij het ontwerpen en doordenken van nieuwe wet- en regelgeving steeds meer van tevoren aandacht aan dit onderwerp wordt besteed. In het verleden is de behoefte aan menselijke maat vaak vertaald in extra beslisregels voor extra groepen. We zien dat dat gesprek over de vraag hoeveel ruimte er kan worden geboden voor het ingaan op specifieke situaties, nu beter op gang komt in de fase waarin nieuwe wet- en regelgeving wordt bedacht. Maar als er één punt is waarop ik denk dat er nog winst te behalen is, is dat juist dat we in de balans tussen beslisregels en beslisruimte misschien wat

zuiniger zijn met de regels en wat meer ruimte geven voor individuele maatwerkoplossingen vanuit de professional.

De heer **Slotweg**:

Vindt dat gesprek dan ook met het departement plaats? U zegt: we zoeken de oplossing vaak in meer regels, wat weer tot meer complexiteit leidt. Vraagt u dan ook om meer ruimte op het moment dat er een nieuwe wet moet worden ingevoerd?

De heer **Paling**:

Ja, dat gesprek vindt gelukkig voortdurend plaats. Ik heb natuurlijk wat langer in dit domein gewerkt. Door de jaren heen zie ik wel een golfbeweging die soms neigt naar veel regels met veel moet-bepalingen in plaats van kan-bepalingen en weinig hardheidsclausules; dat zijn een beetje de ingrediënten waar je dan naar kijkt. In sommige periodes, in ieder geval de laatste twee jaar, zie ik dat weer meer gebeuren. De wetgeving is minder dichtgerogeld, er zijn meer kan-bepalingen dan moet-bepalingen en er is af en toe weer ruimte voor een hardheidsclausule, waardoor je in bepaalde situaties kunt zeggen: hier werkt de regelgeving echt niet uit zoals die was bedoeld.

De heer **Slotweg**:

Er spelen natuurlijk altijd veel verschillende wetten en wetswijzigingen. Ik kan me voorstellen dat er na verloop van tijd problemen naar boven komen, problemen die eerder misschien minder speelden of incidenteel waren en nu een structurelere aard krijgen. Analyseert het UWV bijvoorbeeld wat er onder de beroeps- en bezwaarprocedures ligt? Laat ik daarmee beginnen. Analyseert het UWV die?

De heer **Paling**:

Zeker. Op diverse plekken in de organisatie, maar zeker bij bezwaar en beroep en bij de klachtenafhandeling, is er niet alleen een focus op het adequaat afhandelen van de individuele casus, maar wordt ook heel erg gekeken of bepaalde zaken met regelmaat in bezwaar en beroep of in klachten voorkomen. Kun je dan een leercirkel, een feedbackloop creëren naar het primaire proces om te kijken of er bijvoorbeeld iets verduidelijkt kan worden op een aanvraagformulier? Moet er wellicht een aanpassing in het interne proces van UWV plaatsvinden? Of is er aanleiding om terug te koppelen naar de wetgever omdat je in de praktijk tegen een weeffout in de wet- en regelgeving aanloopt?

De heer **Slotweg**:

Als die analyses op basis van de beroeps- en bezwaarprocedures worden gemaakt, hoe vaak kan dat dan intern worden opgelost en hoe vaak moet iets als weeffout worden gesignaleerd? Kunt u dat aangeven?

De heer **Paling**:

Daar durf ik geen percentages aan te hangen. In heel veel gevallen gaat het om zaken waarvoor je intern een oplossing kunt vinden. De voorbeelden die ik nog uit mijn hoofd ken, gingen vaak over gevallen waarin het aanvraagformulier en de tekst en uitleg daarbij op een bepaald punt niet voldoende duidelijk waren, zodat er bijvoorbeeld in een bezwaarprocedure alsnog extra informatie boven water kwam die beter in het primaire proces naar boven had kunnen komen. Dan kun je dat intern repareren. Maar er zijn natuurlijk ook andere zaken. Ik herinner me uit de periode waarin de fraudewet – ik weet de officiële titel niet meer – van toepassing was, dat er uit de bezwaar- en beroepsprocedures zaken naar voren kwamen die echt op het niveau van de wet- en regelgeving gerepareerd moesten worden. Uiteindelijk is daar na heel veel procedures en een uitspraak van de Hoge Raad verandering in gekomen.

De heer **Slootweg**:

Spelen de cliëntenraden hierbij ook een rol? Ik denk dat vooral de juridische afdeling op een gegeven moment de rode draad uit die beroeps- en bezwaarprocedures moet halen. Komen er ook vanuit de cliënten voorbeelden voorbij die in de feedbackloop in uw eigen regelgeving moeten worden aangepast of die naar boven moeten worden doorgezet?

De heer **Paling**:

Ja, die komen vanuit de cliëntenraden, maar die komen ook vanuit verhalen, vanuit klachten, vanuit meldingen van individuele klanten. Onze directie Klant en Service doet systematisch analyses op de vragen en klachten die daar binnenkomen. Er is regelmatig overleg met de cliëntenraad. Die gebruiken soms ook de mogelijkheid om spontaan met een advies te komen. Je ziet in bepaalde periodes dat er vanuit verschillende bronnen feedback komt op hetzelfde onderwerp.

De heer **Slootweg**:

U zei dat er op het punt van de fraudewetgeving wel wat veranderd is. Vanmorgen kwam juist naar voren dat er juist in de fraudewetgeving, maar ook in de wetgeving rondom schuldhulpverlening eigenlijk nog weinig beslissruimte is voor de uitvoering. Klopt dat?

De heer **Paling**:

Ja, met name in de combinatie van die twee. Ook nu moet ik het even uit mijn hoofd doen, maar we hebben een convenant met de Nederlandse vereniging voor schuldhulpverlening en we investeren al een hele tijd in het maken van afspraken rondom schuldenproblematiek. Die afspraken moeten ervoor zorgen dat we als overheidsinstelling de ruimte hebben om eraan mee te werken als er wordt gewerkt aan schuldsanering voor mensen die in de schulden zitten, bijvoorbeeld door een tijdlang van terugvorderingen af te zien. Daarop is één uitzondering, namelijk als de terugvordering een gevolg is van geconstateerde fraude. Dan mogen we nog steeds niet meewerken aan zo'n schuldsaneringstraject. Dat is voor betrokkenen natuurlijk heel vervelend, vooral als er al een heleboel partijen bereid zijn geweest om iets te organiseren om iemand uit de schulden te helpen. Dan is het natuurlijk wel heel relevant hoe streng de wetgeving op het gebied van fraude is, want stel dat een vergissing in een bepaalde periode als fraude gemarkeerd is, dan krijg je dus een vrij grote groep die vanwege die stringente bepaling op die schuldregeling niet in aanmerking komt voor hulp.

De heer **Slootweg**:

Ik wil het onderwerp «menselijke maat» nu afsluiten en wil het hebben over het organisatorisch kader. U heeft er tien jaar gezeten. Hoe zelfstandig kan het UWV eigenlijk opereren? Is dat in de loop van de periode tussen 2010 en 2020 nog veranderd?

De heer **Paling**:

Dat is best een ingewikkelde vraag.

De heer **Slootweg**:

Ik zal de vraag iets verduidelijken. Waar gaat de Minister nou wel en niet over? En in hoeverre kan het UWV bijvoorbeeld opdrachten van SZW ter discussie stellen?

De heer **Paling**:

Laat ik met het laatste beginnen, want ik denk dat dat het makkelijkste aangrijpingspunt is. Over alle opdrachten die vanuit SZW komen, of dat nou nieuwe wet- en regelgeving is of een andersoortige opdracht, kunnen

wij het gesprek voeren met SZW, met het departement, met de bewindspersonen. Dat traject loopt eigenlijk al zolang ik me kan herinneren bij het UWV, misschien wel langer dan tien jaar. Dat proces is echt goed georganiseerd. Bij nieuwe wet- en regelgeving gaan collega's van SZW en UWV al heel snel om tafel zitten. Maar ook als er sprake is van een andersoortige opdracht, bijvoorbeeld als het departement de wens heeft om ons iets te laten uitvoeren, kan daarover het gesprek worden gevoerd. Zo'n gesprek heeft 99 van de 100 keer als insteek dat we met elkaar kijken of de bedoeling, de wens die achter zo'n vraag zit, op een manier kan worden ingevuld die maakbaar is voor het UWV, die past bij wat burgers of werkgevers wel of niet aankunnen – gaat het werken? – en die past bij afspraken met ketenpartners. Er zitten heel veel elementen in zo'n gesprek. Uiteindelijk leidt zo'n gesprek tot een soort uitkomst. Dat kan een uitkomst zijn waarmee zowel de Minister als het departement als het UWV prima uit de voeten kunnen. De uitkomst kan ook zijn dat we zeggen: het kan wel, maar dan moet u wel rekening houden met deze neveneffecten, dit risico en deze consequenties.

Als het over wet- en regelgeving gaat, staat dat laatste oordeel in een uitvoeringstoets die wij met een brief naar het departement sturen en die u dan weer bij de behandeling van wet- en regelgeving krijgt. Als het een opdracht is die niet onmiddellijk in wet- en regelgeving zit, zoals we de afgelopen periode bijvoorbeeld met de NOW hebben gehad, proberen we toch datzelfde proces te hanteren. We bekijken met elkaar wat de best mogelijke oplossing is. Uiteindelijk ligt er een voorstel waartoe je je te verhouden hebt. Als het geen wet- en regelgeving is maar iets anders, doen we dat via een brief naar het departement.

Dat betekent wel dat er in de loop der jaren als het ware een soort erfenis ontstaat van allemaal individuele besluitvormingstrajecten, waarbij per besluitvormingstraject is aangegeven: het kan, maar u moet wel rekening houden met deze neveneffecten, deze consequenties en die risico's. Het is vaak een «ja, mits»-antwoord. Ik heb de afgelopen jaren wel een verschijnsel gezien dat de laatste vijf jaar sterker is geworden. Als er op een later moment iets gebeurt wat eigenlijk past in de categorie neveneffecten, gevolgen of risico's, heeft er vaak zo veel wisseling van personen plaatsgevonden, zowel aan de kant van UWV als aan de kant van het departement als in uw Kamer als bij bewindspersonen, dat het niet altijd onmiddellijk leidt tot – hoe zal ik dat zeggen? – erkenning van het feit dat bij het aanvankelijke besluit een deel van de problematiek eigenlijk al min of meer ingecalculeerd was. Daar zouden we met elkaar meer oog voor moeten hebben, denk ik.

Dat kan door aan de kant van de uitvoerder scherper en helderder te zijn op de consequenties en risico's, door daarover vaker het gesprek te voeren in een setting zoals deze, en door een manier te vinden om door de jaren heen in de tijd vast te houden wat daarover afgesproken is. Dan komen we met elkaar meer in een evalueer-leer-verbetercyclus. Nu is de primaire vraag toch vaak: hoe kan dit nu, en wie heeft er schuld? Dat levert een heel andere dynamiek op.

De heer **Sloutweg**:

Ja, oké. Nou is de UWV-constructie toch net iets anders dan de Belastingdienstconstructie, omdat je als zelfstandig bestuursorgaan toch meer in een rolverdeling van opdrachtgever en opdrachtnemer zit. Als u deze analyse zo maakt, vindt u dit dan toch wel de ideale constructie?

De heer **Paling**:

Ik denk dat uiteindelijk, in de dagelijkse praktijk van de relatie tussen uw Kamer, de Minister, het departement en een uitvoerder, het verschil in juridische status niet dominant is. Het gaat veel meer over de vraag hoe je inhoudelijk met elkaar omgaat, wat de aard van het onderwerp is en hoe je het proces doorloopt dat ik net met misschien iets te veel zinnen

schetste, dan dat het verschil tussen de Belastingdienst, die een andere juridische status heeft dan UWV, nou maatgevend zou zijn voor hoe zo'n proces loopt. Om het even heel plat te vertalen: het is in zo'n langdurige relatie niet heel zinvol om voortdurend terug te grijpen op wat er juridisch qua positie in de wet is vastgelegd. Dat is een beetje hetzelfde als wanneer je een normale samenwerkingsrelatie met een andere partij zou hebben en je zou elke dag de contractbepalingen erbij moeten halen om het werk te doen.

**De heer Slootweg:**

Als u de stapeling aan complexiteit ziet die er gekomen is, hebt u dan wel altijd het idee gehad dat u in middelen en capaciteit voldoende kreeg om alles te kunnen uitvoeren? Want tenslotte aanvaardt u de opdracht.

**De heer Paling:**

Ook daar moet ik eigenlijk twee antwoorden op geven. Als ik het sec bekijk, een beetje technisch, is de verhouding tussen de beschikbare middelen en mensen en de te verwachten resultaten bij het aanvaarden van een opdracht altijd wel in balans. De kans dat er een afspraak wordt gemaakt waarbij dat wat er moet gebeuren, niet gedekt wordt vanuit het geld dat daarvoor beschikbaar is, is heel klein. Ik kan me eigenlijk nauwelijks zo'n geval herinneren. Waar wel met enige regelmaat een gat tussen zit, is tussen wat vanuit professioneel perspectief verantwoord wordt geacht op een bepaald domein en de middelen die daarvoor beschikbaar zijn. Ik kan mij nog goed herinneren dat er in 2011, 2012 een ferme bezuinigingstaakstelling op het WERKbedrijf lag. We moesten toen een enorme sprong maken van face-to-faciedienstverlening naar digitale dienstverlening. Dat klopte op technisch niveau, maar het leverde vanaf het begin bij iedereen het beeld op dat wat we gingen doen, eigenlijk niet adequaat was voor de maatschappelijke vraag die erachter zat. Dan is er natuurlijk een verschil tussen de verantwoordelijkheid die je hebt als uitvoerder en de verantwoordelijkheid die u heeft in uw gesprek met de Minister over de vraag of u het adequaat vindt om dit besluit toch te nemen.

**De heer Slootweg:**

Een slotvraag. Als u ziet wat er gebeurd is in de periode van 2010, toen u daar kwam, tot nu, wat zijn dan de gevolgen geweest voor de menselijke maat? Is de situatie verbeterd of verslechterd? Zou u daar een oordeel over kunnen geven?

**De heer Paling:**

Ik vind dat we de laatste drie jaar ... Ik zei binnen het bedrijf met enige regelmaat: dit is de eerste periode dat we als UWV geen bezuinigingstaakstelling hebben. Ik vind dat er echt meer ruimte is gekomen, niet in de laatste plaats na het verschijnen van het rapport van de WRR over doenvermogen, om weer een ander type gesprek te voeren. We hebben ook een periode gehad waarin de behoefte aan standaardisatie en digitalisering om aan de bezuinigingstaakstelling te voldoen, zo dominant was dat veel mensen in de organisatie het gevoel hadden dat het ten koste ging van wat we nu «de menselijke maat» noemen.

**De heer Slootweg:**

Misschien nog een allerlaatste slotvraag. Vindt u dat u in die vorige periode misschien vaker nee had moeten zeggen tegen die taakstelling?

**De heer Paling:**

Nou ja, hoe zit dat in de relatie tussen het ministerie en UWV? Stel dat wij bijvoorbeeld de vraag krijgen of wij met de helft van het geld nog een vorm van dienstverlening kunnen aanbieden aan werkzoekenden. Als je

die vraag op dat moment alleen beschouwt zoals die wordt gesteld, dan zijn er in de verhoudingen die we hebben, waarin ons gevraagd wordt een uitvoeringstoets te doen, maar weinig situaties waarin we kunnen zeggen: dit kan echt niet. We kunnen wel zeggen: als we dit zo gaan doen, dan heeft dat de volgende consequenties. Dat hebben we steeds gedaan en ik vind dat we dat achteraf gezien soms best nog scherper hadden kunnen formuleren. Die consequenties kunnen heel stevig zijn, maar dan nog vind ik het zaak dat u – ik ben enorme fan van de parlementaire democratie – in staat bent om met de Minister of de Staatssecretaris op basis van die informatie het debat te voeren. Als er dan uiteindelijk een besluit genomen is, vind ik ook dat een uitvoeringsorganisatie het aan haar stand verplicht is om vervolgens haar uiterste best te doen om gegeven dat besluit, ook al zijn de mogelijkheden misschien beperkt, de dienstverlening zo in te richten dat burgers en werkgevers toch maximaal goed bediend worden. Want ik zou bijna zeggen: die kunnen er uiteindelijk niks aan doen.

De heer **Slootweg**:

Dank u wel, meneer Paling.

De **voorzitter**:

Dank. Dan geef ik het woord aan mevrouw Van Brenk.

Mevrouw **Van Brenk**:

Dank, voorzitter. Meneer Paling, u maakte daarstraks de opmerking: we zijn tegenwoordig geneigd om maatwerk in specifieke regelgeving te gieten. U noemde daarbij de Wajong. Dat is inderdaad niet de meest makkelijke wetgeving. Wat zijn nou de gevolgen van die ontwikkeling voor de medewerkers in de uitvoering?

De heer **Paling**:

Nou, er zijn er eigenlijk twee. Stel dat een wetscomplex of een wet, of dat nou de WIA of de Wajong is, een specifiek probleem geeft voor een specifieke groep. Als je dat vertaalt in aanvullende regels, wordt het steeds ingewikkelder om te begrijpen hoe die regelgeving in elkaar zit en hoe dat uitpakt. Het vraagt veel kennis en kunde van medewerkers om dat goed te doorgronden. Dat is de ene kant. Er is ook nog een andere kant. Als er binnen bepaalde wet- en regelgeving de noodzaak is om voor groepen specifieke burgers iets aanvullends te doen en als je dat niet overlaat aan de professional, maar nader invult, dan wordt de ruimte om zelf met de bedoeling van de wet in het achterhoofd beslissingen te nemen, kleiner. De materie wordt dus complexer en de beslissruimte wordt kleiner.

Mevrouw **Van Brenk**:

Wat betekent dat dan voor de klanten, voor de burgers? Worden die daar beter van of worden die daar slechter van?

De heer **Paling**:

Daar is geen eenduidig antwoord op te geven. Ik weet nog dat er bij de invoering van de Participatiewet in 2015 in het eerste halfjaar van de uitvoering in de relatie tussen UWV en gemeenten een aantal praktische problemen naar boven kwamen die van een zodanige omvang waren dat het feit dat er aanvullende regels kwamen, heel veel burgers heeft geholpen. Maar als zo'n proces steeds verdergaat, waardoor er voor bijna elke casus nieuwe regels worden gemaakt, wordt de wet- en regelgeving voor de burger moeilijker te begrijpen. Dat is een element waar we in de praktijk met z'n allen last van hebben. En als er steeds meer regels zijn die geen kan-bepalingen maar moet-bepalingen bevatten en die geen hardheidsclausule bevatten, dan is er in specifieke situaties waarin de

burger tussen wal en schip belandt, zoals in het begin van het gesprek aan de orde kwam, dus ook geen ruimte meer om tot een oplossing te komen. Dan is de regel eigenlijk al op die situatie geschreven en bevat die geen kan-bepaling maar een moet-bepaling.

Mevrouw **Van Brenk**:

Oké. Ik begrijp dat die dan dwingend voorschrijft. Begrijp ik het dan goed dat we, om meer beslisruimte te krijgen voor UWV-medewerkers, zowel een hardheidsclausule als kan-bepalingen in wetgeving zouden moeten opnemen? Of vul ik het dan zelf te veel in?

De heer **Paling**:

Op die elementen van wetgeving waarin specifieke situaties van burgers relevant zouden moeten kunnen zijn, zou dat enorm helpen. Minder regels en eenvoudigere regels zouden ook al helpen.

Mevrouw **Van Brenk**:

Meneer Paling, even voor mijn begrip. Er is een heel goede relatie met het ministerie.

De heer **Paling**:

Ja.

Mevrouw **Van Brenk**:

Dan kan ik me toch voorstellen dat u, nog voordat die wetgeving naar de Tweede Kamer komt, al zegt: hoor eens even, jongens, zet hier nou niet «moet» maar zet hier «kan».

De heer **Paling**:

Ja.

Mevrouw **Van Brenk**:

Doet u dan ook?

De heer **Paling**:

Zeker.

Mevrouw **Van Brenk**:

En?

De heer **Paling**:

Soms wordt dat overgenomen. Soms is er reden om het niet over te nemen. Dat is ook een beetje het proces dat ik schetste. Rondom nieuwe wet- en regelgeving is er al een heel overlegproces voordat er sprake is van een wettekst en een uitvoeringstoets. Heel veel problemen die er zouden kunnen zijn geweest, zijn dan al opgelost door dat gesprek. Maar er kunnen redenen zijn, politieke redenen of juridische redenen, waarom iemand zegt: ik snap dat wel vanuit uitvoeringsperspectief, maar het gaat in dit geval niet of we willen het in dit geval niet; dan is het een bewuste keuze. Dan ziet u terug in de uitvoeringstoets wat we daarvan gevonden hebben, waar we dat vinden knellen.

Mevrouw **Van Brenk**:

Want in de uitvoeringstoets zegt u ook: wij hadden liever gehad dat hier «kan» stond, maar het ministerie vindt toch dat er «moet» moet staan?

De heer **Paling**:

Zeker. En gelukkig levert het goede gesprek met het departement in heel veel gevallen op dat er een kan-bepaling in komt voordat de tekst definitief is. We hebben dat nu bijvoorbeeld laatst gezien bij de

Stap-regeling. Daarin is op het gebied van de handhaving en controle op ons dringende verzoek een kan-bepaling in plaats van een moet-bepaling opgenomen.

Mevrouw **Van Brenk**:

We hadden het net over dat traject van de minnelijke schuldhulpverlening. Ik kan me voorstellen dat u in sommige gevallen ook daarin meer ruimte zou willen hebben.

De heer **Paling**:

Zeker.

Mevrouw **Van Brenk**:

Waarom lukt dat dan niet? Kunt u dat aangeven?

De heer **Paling**:

Hierover is het gesprek ook al vele malen gevoerd. Op een gegeven moment kom je op een punt waarop er een politieke afweging gemaakt moet worden. Vind ik het belang van fraudepreventie en handhaving in dit geval dominant? Of vind ik het vraagstuk van een burger die fouten gemaakt heeft en daardoor in de problemen is gekomen maar wel weer op het rechte pad geholpen moet worden en die ook geholpen moet worden om weer te functioneren in de maatschappij belangrijker? Ik zit niet aan uw kant van de tafel, maar het lijkt mij af en toe ook best ingewikkeld om zo'n afweging te maken waar er verschillende gezichtspunten op zo'n onderwerp zijn.

Mevrouw **Van Brenk**:

Ik probeer hier even op door te gaan omdat dit destijds voor de Staatssecretaris, mevrouw Van Ark, een heel belangrijk punt was. Ze is inmiddels Minister. Maar haar grootste punt was schulden, de schuldenproblematiek, armoede in Nederland. Ik ben gewoon even aan het zoeken hoe dit zit. U zou meer ruimte willen hebben. We willen graag dat mensen geholpen worden. Zit dat dan toch in het feit dat hier misschien twee verschillende ministeries met elkaar in de knoop komen? Kunt u daar iets over zeggen?

De heer **Paling**:

Nee, ik geloof niet dat het in dit geval ging over twee verschillende ministeries. Ik denk dat het hier uiteindelijk ging om het afwegen van het belang dat je hecht aan fraudepreventie en opsporing en het belang dat je hecht aan hulp bieden aan mensen die in de schulden zijn gekomen. Dan trek je ergens een grens.

Mevrouw **Van Brenk**:

Dat is duidelijk. Misschien kunnen we nog één voorbeeldje teruggaan, want vanochtend werd ook het RIV genoemd, het re-integratieverslag, in combinatie met de arboartsen en dergelijke. Ik kan me voorstellen dat dat ook best wel een discussiepunt was in relatie tot het maatwerk van professionals binnen het UWV. Hoe loopt zo'n discussie?

De heer **Paling**:

Dit is een dossier dat zijn oorsprong kent in het regeerakkoord. Er waren afspraken gemaakt om de druk op de verantwoordelijkheid van werkgevers in de eerste twee jaar ziekte te verlichten. Tussen dat regeerakkoord en de uiteindelijke voorstellen die er liggen, is er in de polder heel veel met sociale partners gesproken over wat er wel en niet kan en wat de consequenties zijn.

Mevrouw **Van Brenk**:



Maar ook met het UWV, neem ik aan?

De heer **Paling**:

Precies. In diezelfde periode is er ook met ons gesproken, omdat elk inhoudelijk voorstel weer uitvoeringsconsequenties heeft. Uiteindelijk is er een afspraak uit gekomen waar veel meer ingrediënten in zitten, maar een van die ingrediënten is dit: als een werkgever het advies van zijn arbodienst volgt en in die twee jaar dus doet wat zijn arbodienst zegt dat hij moet doen, gaat het UWV dat niet nog een keer medisch-inhoudelijk beoordelen en toch zeggen dat het bijvoorbeeld verkeerd is. Dat geeft de werkgever een zekere mate van zekerheid dat hij plat gezegd geen loonsanctie krijgt als hij zich gewoon houdt aan het advies van zijn arbodienst. Dat vraagt bij UWV een andere werkwijze. Die vraagt om een helder protocol, want als je van werkwijze a naar werkwijze b gaat en het is ook nog een gevoelig onderwerp, dan moeten de arboarts aan de ene kant en de arbeidsdeskundige aan de UWV-kant wel goed van elkaar weten waar ze nog naar kijken. Dan zeggen wij dus: wij kunnen het op deze manier uitvoeren, maar voordat we dat gaan doen is wel een randvoorwaarde dat er zo'n protocol is waarin precies staat hoe dat werkt. Als het dan wat langer duurt voordat zo'n protocol tot stand komt en de datum waarop de wet zou moeten ingaan naderbij komt, ontstaat er druk.

Mevrouw **Van Brenk**:

En dan wordt er voldoende geluisterd naar de uitvoeringsorganisatie? Wie is hier dan uiteindelijk bepalend in?

De heer **Paling**:

Uiteindelijk zijn de Minister en het departement bepalend voor wat hij uiteindelijk met u gaat bespreken en aan ons vraagt. Wij zijn verantwoordelijk om te beoordelen of wat er gevraagd wordt, ook kan. Stel dat iemand zou zeggen: het protocol is er nog niet, maar u moet het toch maar gewoon gaan doen. Dan zouden wij zeggen: dan moet u ons wel even aangeven hoe dat dan moet, want ons standpunt is nu dat het zonder protocol niet gaat.

Mevrouw **Van Brenk**:

Zullen we die nog even doorexerceren? Stel dat gezegd wordt: het stond in het regeerakkoord, dus het moet toch. Het protocol is er niet. Gaat er dan vanuit het UWV, behalve een bericht naar de Minister, ook nog een signaal naar de Tweede Kamer? Of werkt zoiets niet?

De heer **Paling**:

De procedure zoals we die nu hebben is als volgt. Wij voeren dat gesprek met het departement. Stel dat er in de regeling zou staan dat het 1 januari moet ingaan en dat het zonder protocol moet, ...

Mevrouw **Van Brenk**:

Het moet wel met protocol, maar dat is nog even niet af.

De heer **Paling**:

Dat kan ook. Maar dan moet er dus een soort nieuwe opdracht vanuit het departement komen, want in alle stukken daarvoor stond: uitvoeren met protocol. Dan moet het nu dus worden: uitvoeren zonder protocol. Ik spreek een beetje voor mijn beurt, want ik werk er niet meer, maar ik denk dat er dan een nee zou komen. Dan zou er een «onuitvoerbaar»-uitspraak komen. Dat komt dan in een uitvoeringstoetsachtig document te staan waarvan u dan weer kennis kunt nemen.

Mevrouw **Van Brenk**:

Oké.

De heer **Paling**:

Wat in sommige situaties verstandiger zou kunnen zijn, of aanvullend zou kunnen zorgen dat dit soort ingewikkelde onderwerpen beter voor het voetlicht komen, is als er in de fase daarvoor al ruimte zou zijn voor een soort driegesprek waarbij een vertegenwoordiging van u én een vertegenwoordiging van de uitvoerder én een vertegenwoordiging van het departement aanwezig zijn.

Mevrouw **Van Brenk**:

Gebeurt dat ook? Is de Kamer voldoende geïnformeerd over risico's?

De heer **Paling**:

Dat is ook een beetje een vraag aan uzelf. We hebben nu de uitvoerings-toets. Soms maakt u gebruik van de mogelijkheid om een technische briefing te organiseren. Ik heb dat de afgelopen tien, vijftien jaar met enige regelmaat meegemaakt. Het is eigenlijk nooit een probleem, ook niet vanuit het departement – dat heb ik nog nooit meegemaakt – om mensen als mij hierheen te laten komen en daar het gesprek over te voeren. Parallel daaraan is wel de kunst dat de schoenmaker bij zijn leest blijft. Wij zijn een uitvoeringsorganisatie, dus als u met mij of met collega's in gesprek gaat, kunnen wij u ongelooflijk goed vertellen wat de risico's of de consequenties zijn, maar het is uiteindelijk aan u om vervolgens een afweging te maken.

Mevrouw **Van Brenk**:

Duidelijk. We hoorden daarstraks van uw collega van Kennis en Beleid ...

De heer **Paling**:

De heer Rovers?

Mevrouw **Van Brenk**:

Ja. Hij zei dat er over de Wwz ... Ik heb het opgeschreven, want ik was echt ... Er lagen 77 pagina's en 52 pagina's met waarschuwingen. Gedegen werk kan u dus niet ontzegd worden. Maar u kunt zich best voorstellen dat zo iets naar de Kamer gaat, samen met wetgeving en dergelijke. Vindt u dat we dan al die risico's voldoende kunnen afwegen? Wanneer zegt u: nou, dan moet de Kamer zich toch wel voldoende bewust zijn van de risico's?

De heer **Paling**:

Als ik dat Wwz-voorbeeld mag volgen: dat was natuurlijk heel complexe wet- en regelgeving met een vrij lange implementatietijd. Dat betekende voor UWV ook een complete verbouwing van de WW-systemen. Als zo iets al heel groot en complex is, krijgt zo'n uitvoeringstoets ook heel veel pagina's. Het is heel technische materie en u heeft ongelooflijk veel op uw bordje. Ik kan me heel goed voorstellen dat het zou helpen als we in die uitvoeringstoets heel scherp aangeven wat de risico's zijn. En zelfs dan, als u de tijd heeft – nogmaals, ik begrijp dat u heel veel op uw bordje heeft – zou het mooi zijn als u bij zo'n complexe wijziging van wet- en regelgeving, die voor heel veel burgers heel veel impact heeft, de mogelijkheid zou nemen of gebruiken om in een setting als deze, bij wijze van spreken met de tekst van de uitvoeringstoets in de hand, te vragen: kunt u nog eens toelichten wat hiermee bedoeld wordt en wat de consequenties voor de burger hiervan zijn? Ik denk dat mijn collega's in de uitvoering daar heel blij van zouden worden en absoluut bereid zouden zijn om dat gesprek te voeren.

Mevrouw **Van Brenk**:

Oké. Een van de punten was: meer contact met Kamerleden. U had het al over de technische briefing, maar ik herinner me dat we als gloednieuwe

commissie Sociale Zaken een werkbezoek mochten doen bij u en de heer Bruins. We kregen toen een mooie presentatie. Maar een aantal collega's ging niet mee en zei: ik heb gewoon geen zin in een juichverhaal. Daarna kwam er wel de nodige ellende met de Bulgarenfraude en dergelijke. De vraag is dus: hoe gaan we nou op zo'n manier contact hebben dat we daadwerkelijk de ellende zien in plaats van een mooie powerpointpresentatie?

**De heer Paling:**

Zeker als er nieuwe Kamerleden zijn, vinden wij het natuurlijk leuk om iets te vertellen over wat de organisatie doet en hoe het werkt. Dat is ook altijd nuttig, maar dat geeft natuurlijk een hele «hoog over» overview van hoe het gaat. Ik denk dat de winst vooral zou kunnen zitten in het heel specifiek, dus niet in z'n algemeenheid, bespreken van concrete, ingewikkelde thema's. Dat kunnen thema's uit het verleden zijn of nieuwe wet- en regelgevingsthema's. In zo'n gesprek moet u dan niet alleen afhankelijk zijn van een presentatie, maar moet u net als nu de ruimte hebben om door te vragen op het moment dat u denkt «ja, maar dit is me nog niet duidelijk» of «hier heb ik toch het idee dat het beeld nog niet compleet is». In die situaties waarin uw Kamer, en in een aantal gevallen ook de Eerste Kamer, dat voor zichzelf georganiseerd heeft, zijn in mijn herinnering de vragen scherp en is de voorbereiding belangrijk, zodat de mensen die aan tafel zitten ook weten waar het over gaat. Maar ik heb in zo'n situatie nog nooit ruimte gemist om daar invulling aan te geven.

**Mevrouw Van Brenk:**

We krijgen nu bijvoorbeeld ook heel specifieke informatie over vormen van fraude. Dat gebeurt absoluut besloten, omdat je mensen niet wijzer wilt maken en ze niet de weg daarnaartoe wilt laten zien. De Kamer wordt dus zeker steeds scherper geïnformeerd.

Misschien kunt u ook nog zeggen welke impact politieke en media-aandacht op uw organisatie hebben, zeker bij incidenten. Ik noemde al een voorbeeld, de Bulgarenfraude.

**De heer Paling:**

In zijn inleiding zei uw voorzitter al dat er bij heel veel uitvoeringsorganisaties heel veel mensen werken die elke dag met passie en met hart en ziel aan het werk gaan om de goede dingen te doen. Er is in z'n algemeenheid voor dat gewone werk, dat er in het geval van het UWV voor zorgt dat elke maand 1,3 à 1,4 miljoen mensen op tijd de juiste uitkering krijgen, niet veel aandacht. Goed nieuws is geen nieuws. Het aantal mensen dat 's avonds thuiskomt, op het lichtknopje drukt, ziet dat het licht aangaat en daar nog een heel opgewonden gevoel bij krijgt, is niet zo heel erg groot. Dat geldt eigenlijk ook voor het overgrote deel van het werk dat al die mensen in die uitvoeringsorganisaties doen. Dan is het heel fijn dat er heel veel positieve aandacht voor is als er een keer iets bijzonders gebeurt, zoals de afgelopen maanden met die NOW-regeling. Maar het wordt heel vervelend gevonden als er iets gebeurt wat op zich niet goed is, maar wat een heel klein deel van de totale uitvoering van de organisatie raakt, en dat vervolgens heel erg wordt uitgegroot en mensen daarop aangesproken worden. Het is heel goed om kritisch naar elkaar te zijn en te blijven. Dat moet vooral blijven gebeuren. Maar het zou voor die mensen in die uitvoeringsorganisaties heel fijn zijn dat, als er dan iets gebeurt, de aandacht zich beperkt tot het item dat op dat moment aan de hand is. Mijn persoonlijke wens zou zijn dat we het met elkaar zouden kunnen erkennen als er een risico optreedt waarover in het verleden al is gesproken aan de hand van een uitvoeringstoets en als dat risico ook is geaccepteerd. Dat wil niet zeggen dat het dan niet moet worden opgelost, maar het gevoel van evalueren, leren en verbeteren is voor al die mensen

veel beter te hanteren dan de gedachte dat ze weer de schuld krijgen. Dat voelt heel naar. Dat heb ik wel gemerkt in de periode ...

Mevrouw **Van Brenk**:

Het is duidelijk, meneer Paling, en volkomen terecht ook. Ik geef het woord weer terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**:

Goed. Dan kijk ik naar de heer Cem Laçın voor de laatste vragen.

De heer **Laçın**:

Dank. Meneer Paling, ik hoorde u eerder in het gesprek zeggen dat u achteraf gezien misschien had kunnen concluderen dat er in de uitvoeringstoetsen die worden gedaan, die naar het departement gaan en vervolgens naar ons toe komen, misschien wat vaker en wat scherper had moeten staan wat de consequenties zijn. Als we dat zien in het kader van de digitalisering en de automatisering die er de afgelopen jaren is geweest, ben ik benieuwd hoe het UWV omgaat met groepen mensen die uiteindelijk in de problemen komen door veranderende wetten. U gaf net zelf het voorbeeld van de Wajong. Ook de Participatiewet is genoemd. Hoe gaat het UWV om met mensen die aan de ene kant door digitalisering en automatisering en aan de andere kant door de uitvoeringstoetsen die de risico's niet helemaal goed in beeld hebben gebracht ... Hoe gaat het UWV daarmee om?

De heer **Paling**:

Ja, ik snap de vraag. Zoals ik al zei, proberen we in de fase voordat de wet is vastgesteld en aangenomen, de gevolgen voor burgers zo goed mogelijk in kaart te brengen en als input mee te geven aan degenen die daarover een besluit nemen. Op het moment dat die wet of dat besluit om te bezuinigen er is, gaat iedereen bij het UWV zijn stinkende best doen om, gegeven de ruimte die er is en gegeven de regelgeving die er is, de burgers of werkgevers op wie die regelgeving betrekking heeft, zo goed mogelijk te helpen. Maar dat gebeurt wel binnen de grenzen van het speelveld dat ons dan gegeven is. Dus als er weinig budget is, zijn er ook weinig medewerkers. Dat betekent dat er ook weinig tijd per burger is, om maar een voorbeeld te geven. Als er een heel complexe regeling is aangenomen die burgers moeilijk begrijpen, dan doen de medewerkers aan de telefoon en in de spreekkamer hun uiterste best om die regels toch goed uit te leggen. Maar de mogelijkheden zijn dan toch beperkt.

De heer **Laçın**:

Dat begrijp ik, en ik heb er ook alle vertrouwen in dat iedereen die aan de telefoon of aan de balie zit enorm zijn of haar best doet om alles zo goed mogelijk uit te leggen. Mijn vraag gaat meer over het geval waarin niet alleen individuen, maar groepen in de knel komen door wetgeving. Er zijn volgens mij verschillende zaken geweest waarin groepen mensen bezwaar en beroep hebben aangetekend en naar de rechter zijn gestapt omdat ze een beslissing van het UWV niet rechtvaardig vonden. Ik ben heel benieuwd hoe het UWV zo'n zaak verder oppakt op het moment dat een deel van die mensen gelijk krijgt. Blijft het vechten in de rechtbank? Of gaat het UWV vanuit vertrouwen in de burger ook anders om met een groep mensen die in de problemen komen?

De heer **Paling**:

Dat hangt dus erg af van de vraag waardoor ze in de problemen komen. Stel dat ze in de problemen komen doordat wij iets gedaan hebben wat binnen de grenzen van onze eigen beslistmogelijkheden ligt. Dan gebruiken we die leercirkels waarover ik het net had om ons eigen beleid aan te passen. Dan gaan we het anders doen en worden die problemen

opgelost. Waar die problemen een-op-een voortkomen uit de vormgeving van de wet- en regelgeving, melden we dat onmiddellijk terug aan degene die van de wet- en regelgeving is. Dat is in het verleden ook met enige regelmaat gebeurd. Maar dan is vervolgens wel de vraag ... Zolang die wet- en regelgeving nog geldt en er vanuit het departement geen actie wordt ondernomen om dat te wijzigen, zijn wij wel gehouden aan de wet.

De heer **Laçin**:

Dat begrijp ik heel goed. Als zich een dergelijke casus voordoet, ziet u dan bij het departement wel de welwillendheid om dat snel op te pakken en te veranderen? Volgens mij heeft namelijk niemand in de driehoek de intentie om het slechter te maken voor de burger.

De heer **Paling**:

Nee, zeker. Ik zie bij onze ambtelijke collega's altijd enorme welwillendheid om dit soort onderwerpen serieus te nemen en snel op te pakken. Maar er zijn soms gevallen, zoals het voorbeeld dat we net hadden over de relatie tussen handhaving en schuldhulpverlening, waarover uiteindelijk in een politieke belangenafweging een nieuw besluit genomen wordt. Op het moment dat dat nieuwe besluit genomen wordt, zijn wij weer gehouden aan dat nieuwe besluit. Dit is echt een persoonlijke noot, maar wat ikzelf heel onprettig zou vinden, is als uitvoerders als het ware contra legem zouden moeten gaan handelen om burgers te helpen. Dan gaat het mis in ons systeem. Dat zou niet moeten.

De heer **Laçin**:

Dat begrijp ik. Ik denk dat de regels zodanig moeten zijn dat die ruimte er is voor de uitvoerders en niet andersom.

De heer **Paling**:

Precies.

De heer **Laçin**:

Heeft u zich in de tien jaar dat u bij het UWV heeft gezeten, ook in de raad van bestuur, als uitvoeringsorganisatie altijd gelijk gevoeld aan het beleid? Of heeft u voorbeelden waarin beleid toch wel de boventoon voerde en de uitvoering het maar moest uitvoeren?

De heer **Paling**:

Ik vind gelijkwaardigheid een moeilijk begrip. Je hebt verschillende posities en verschillende rollen en verantwoordelijkheden. In die tien jaar in de raad van bestuur, maar ook in de belangrijke periode daarvoor heb ik ervaren dat bij het departement en bij de uitvoerder echt absoluut alle mogelijkheden worden gebruikt om vanuit die verschillende verantwoordelijkheden te kijken naar wet- en regelgeving en naar de consequenties voor burgers op zo'n manier dat de verschillende posities bij elkaar gebracht worden. Maar de vraag hoe je de wet- en regelgeving insteekt, welk belang je hecht aan dienstverlening, welk belang je hecht aan handhaving en hoeveel budget daarvoor beschikbaar komt, is uiteindelijk, at the end of the day, toch een politieke afweging. Ik vind dat zowel het ministerie als wij als uitvoerder een maximale inspanning moeten leveren om heel transparant te zijn op de consequenties van keuzes. Keuzes worden altijd in schaarste gemaakt. Als je het een kiest, kies je niet het ander. Daar zitten consequenties aan vast. Het is de verantwoordelijkheid van de uitvoerder om ervoor te zorgen dat die consequenties transparant worden en dat uiteindelijk in ons prachtige democratische land degenen die hierover de moeilijke besluiten moeten nemen, de informatie hebben om dat besluit in wijsheid te nemen.

De heer **Laçin**:

Tot slot nog één vraag, voorzitter. Wij hebben in de eerdere gesprekken vandaag gehoord dat de menselijke maat, het doenvermogen van de burger, een van de twaalf aspecten is in een uitvoeringstoets en dat dat tot nu toe eigenlijk altijd impliciet is meegenomen en nu pas langzamerhand expliciet meegenomen gaat worden. Kunnen we dan concluderen dat de uitvoeringstoets tot nu toe eigenlijk in mindere mate een beeld heeft gegeven van de consequenties die een wet heeft voor de burger?

De heer **Paling**:

Nee, dat denk ik eerlijk gezegd niet. Dat begrip «doenvermogen» is in mijn hoofd ontstaan na dat rapport van de WRR; daarvoor kende ik het niet. We hebben nu een woord met elkaar gevonden en we hebben een specifieke categorie in de uitvoeringstoets gemaakt om daar bij wijze van spreken in een rubriek aandacht aan te besteden. Maar als ik door alle uitvoeringstoetsen van de afgelopen tien, vijftien jaar zou lopen, dan weet ik zeker dat het aspect «consequenties voor de burger», toen nog niet «doenvermogen» genoemd, in al die uitvoeringstoetsen aan de orde komt, net zo goed als de vraag wanneer het klaar kan zijn, wat het kost en wat de implicaties zijn voor de aanpassing van systemen van het UWV. Wel merk ik dat in sommige uitvoeringstoetsen in sommige perioden de helderheid van de formulering over gevolgen en risico's – niet alleen voor de burger, maar in zijn algemeenheid – minder scherp is geweest dan had gekund.

De heer **Laçin**:

Dank u wel. Dan geef ik het woord terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**:

Ik kom toch nog even terug op die uitvoeringstoets. Volgens mij had ook ABDTOPConsult het erover: «ja, mits» wordt «ja, mist», en na een paar jaar is het «ja». Dan weet niemand meer waar het zit. Is het dan niet veel beter om een «nee, tenzij»-clausule te gebruiken waar ook dwang achter zit? Zo'n «nee» is namelijk een heel hard nee en dat «tenzij» moet je dus heel goed beschrijven. Want «ja, mits» geeft altijd het idee dat het kan, en dan luisteren mensen verder niet meer. Is «nee, tenzij» als er risico's zijn niet de betere optie?

De heer **Paling**:

Ik denk dat we in de balans tussen «ja, tenzij» en «nee, mits» in een aantal situaties best voor die andere formulering zouden kunnen kiezen. Ik vind ook dat je daar zuinig mee moet zijn, want ik vind dat wij eigenlijk alleen nee moeten zeggen als wij het niet kunnen. Dat is wat anders dan dat wij denken dat het niet goed uitpakt.

De **voorzitter**:

Maar het is «nee, mits», hè. Er wordt niet «nee» gezegd, maar «nee, mits». Want het probleem met «ja» is, zo hebben we nu onderkend, dat «ja» alleen «ja» is, ongeacht wat je erachter zet, want dat zijn we kwijt.

De heer **Paling**:

Ja. Ik wilde eigenlijk zeggen: het gaat erom wat er bij dat «tenzij» of bij dat «mits» staat, nadat er een besluit is genomen om het toch te doen. Stel dat er staat «nee, tenzij», en iemand zegt: dan gaan we de «tenzijs» invullen en dan gaan we het toch doen. Zijn we dan in staat om de punten die daar staan, die in veel gevallen consequenties of neveneffecten of risico's zijn, goed met elkaar vast te houden en een manier te vinden om periodiek stil te staan bij de vraag wat daarmee gebeurd is? Nogmaals, ik begrijp dat er enorm veel op uw bordje ligt. In het perspectief van één onderwerp dat er ligt, waarover nu een besluit moet worden genomen, wat soms al politiek ingewikkeld is, is het heel ingewikkeld om ook al die

andere zaken er nog bij te betrekken, inclusief de gevolgen van wet- en regelgeving in het verleden. Maar ik denk dat we heel veel problemen die nu achteraf optreden, misschien vooraf voor een deel kunnen voorkomen.

De **voorzitter**:

Meneer Paling, dank voor uw komst en dank voor uw antwoorden.

De heer **Paling**:

Graag gedaan.

De **voorzitter**:

Daarvan gaan we zeker gebruikmaken voor het maken van ons rapport en mogelijke aanbevelingen.

De heer **Paling**:

Dank u wel.

Sluiting 14.37 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 6 november 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord worden:

- Mevrouw Mulder
- De heer Herstel

Aanvang: 15.00 uur

**Voorzitter: Bosman**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Van Brenk, Groothuizen, Laçin en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Aan de orde is een openbare hoorzitting met mevrouw Mulder en de heer Herstel. Namens de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties heet ik u van harte welkom. Mijn naam is André Bosman. Ik ben voorzitter van deze commissie. Naast mij zitten Evert Jan Slootweg, Maarten Groothuizen en Corrie van Brenk. En aan uw linkerkant zit Cem Laçin. Hij is toehoorder bij dit gesprek.

Wij zijn gevraagd om onderzoek te doen naar waar het soms misgaat met de menselijke maat in de uitvoering, waarbij mensen tussen wal en schip vallen. We moeten soms ook constateren dat het heel moeilijk is om mensen er dan weer uit te krijgen, of om te voorkomen dat mensen tussen wal en schip vallen. Ook kunnen we echter constateren dat er heel veel goed gaat. We hebben zeer goede uitvoeringsorganisaties die naar eer en geweten, met hart en ziel, en met hun ziel en zaligheid bezig zijn om die uitvoering goed te laten verlopen, om mensen in Nederland te helpen en te ondersteunen. Maar waar het misgaat, moet het beter. Dat vindt in ieder geval de Kamer, maar volgens mij vindt ook iedereen die wij hebben gesproken dat.

We spreken met heel veel mensen, van mensen van de werkvloer tot aan mensen van de ministeries, van balie tot beleid. Daarbij willen we kijken waar het nu misgaat in die hele keten. We praten natuurlijk ook met Kamerleden, met consumentenorganisaties, vakbonden, experts, om een zo breed mogelijk beeld te krijgen. Wat gaat er nou mis? Wat gaat er goed? Waar kunnen we van leren om ervoor te zorgen dat in de toekomst de problemen worden voorkomen of eerder worden opgepakt?

Voordat we beginnen met het stellen van de vragen, wil ik u graag de gelegenheid geven om uzelf even te introduceren en kort voor te stellen. Daarbij wil ik met mevrouw Mulder beginnen.

**Mevrouw Mulder:**

Dank u wel. Mijn naam is Loes Mulder. Ik ben secretaris-generaal bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. In die hoedanigheid ben ik in bestuurlijke zin eigenaar van twee zbo's: het UWV en de Sociale Verzekeringsbank. De Sociale Verzekeringsbank is gisteren overheidsorganisatie van het jaar geworden, dus wij zijn heel blij.

**De voorzitter:**

Gefeliciteerd.

**Mevrouw Mulder:**

Dat is de SVB geworden vanuit wat men daar doet voor de burger. Dat is dus extra mooi in het kader van deze commissie. In de praktijk wordt het



eigenaarschap waargenomen door mijn plaatsvervanger en ben ik verantwoordelijk voor het samenspel tussen het ministerie en de uitvoeringsorganisaties. Daarnaast ben ik voorzitter van de Ambtelijke Commissie Uitvoering, die rijksbreed probeert de randvoorwaarden voor de uitvoering te verbeteren.

**De voorzitter:**

Heel goed. Meneer Herstel, mag ik u hetzelfde vragen?

**De heer Herstel:**

Dank u wel. Carsten Herstel. Ik werk als directeur-generaal Sociale Zekerheid en Integratie bij hetzelfde Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Ik ben verantwoordelijk voor het beleid dat UWV uitvoert, waarmee UWV dus eigenlijk het gezicht is van het beleid dat wij maken voor de mensen voor wie we het allemaal doen.

**De voorzitter:**

Dank u wel. We beginnen met de hoorzitting. De heer Maarten Groothuizen zal beginnen met het stellen van vragen.

**De heer Groothuizen:**

Dank u wel, voorzitter. Ik wil inderdaad beginnen met precies wat u zei, mevrouw Mulder; die verhouding, dat samenspel tussen uw departement en die uitvoeringsorganisaties. In 2016 is er een nieuwe sturingsvisie vastgesteld op het UWV en de Sociale Verzekeringsbank. Wat heeft dat veranderd in de relatie tussen het departement en die organisaties?

**Mevrouw Mulder:**

Uiteindelijk gaat het, in welke vorm je ook samenwerkt, vooral over hoe goed de relatie is, zoals Sandra van Thiel altijd zegt, die u later nog spreekt. Voor ons was dit een extra doorstart om die relatie zo goed mogelijk en vooral zo gelijkwaardig mogelijk te krijgen. Die sturingsrelatie heeft eraan bijgedragen om dat te expliciteren, ook omdat je dan steeds weer vragen scherp houdt als: hoe overleggen we met elkaar, wat vinden we belangrijk in de relatie?

**De heer Groothuizen:**

Ik weet niet of het het goede woord is, maar in welke zin is er dan iets veranderd in de gelijkwaardigheid?

**Mevrouw Mulder:**

We hebben in de afgelopen jaren geïnvesteerd in maatwerk. Dat gebeurde eigenlijk al kabinetsbreed omdat vanuit het SGO, het overleg van secretarissen-generaal, het thema «uitvoering» is geagendeerd voor een nieuwe regeerperiode. Daar is ook extra aandacht voor maatwerk gevraagd. We kwamen op dat thema omdat de uitvoerders zelf vroegen: wat vinden jullie nu belangrijk voor de komende periode? Eigenlijk is dat steeds het uitgangspunt geweest van al ons handelen. Dat betekent niet dat het in één keer heel anders wordt, maar dat je gestaag werkt aan het steeds beter doen van dingen. Want hoe dan ook blijft het een supercomplexe setting, omdat we vanuit zo veel verschillende belangen steeds een afweging moeten maken.

**De heer Groothuizen:**

Ik geloof dat u ongeveer vier jaar sg bent.

**Mevrouw Mulder:**

Ja.

**De heer Groothuizen:**

Als u nu kijkt naar die relatie tot vooral UWV en de Sociale Verzekeringsbank, en naar dat samenspel, waar bent u dan op dit moment tevreden over, en waarbij zegt u: nou, dat kan nog wel beter?

**Mevrouw Mulder:**

We hebben vaste stramien en waarin we met elkaar werken, dus de overleggen vanuit in de eerste plaats de opdrachtgever, de beleidsmaker, waar Carsten Herstel meer over zal vertellen, vanuit in de tweede plaats de opdrachtnemer, dus de uitvoerder, en vanuit in de derde plaats het ministerie dat probeert te letten op de continuïteit van de organisatie. Die gesprekken zijn we steeds beter gaan voeren, hoop ik. Dat moet uiteindelijk ook in de praktijk merkbaar zijn. Ik ben er heel tevreden over dat we, vanuit die gesprekken, ook los van de vaste onderwerpen, in werkconferenties met elkaar zijn gaan reflecteren over hoe we dingen beter kunnen doen. En ik hoop dat we daarmee een basis hebben waarin ook onze zbo's en ook de raden van bestuur zich uitgenodigd voelen om zelf zaken te adresseren. Ik heb de indruk dat dat zo is. Ik hoop dat ze zich uitgenodigd voelen om open te zijn. Ik hoop dat ze merken dat het goed wordt meegewogen en dat het perspectief van de uitvoering ook goed op de tafel van de bewindslieden komt.

Een van de dingen die ik héél belangrijk vind en die we gelukkig steeds vaker in de praktijk ook doen, is dat we niet op het departement iets ontwerpen en dan gaan toetsen. Ik vind het belangrijk dat we het samen verzinnen. Ik noem een voorbeeld. Dat de NOW bij UWV zo snel zo goed is gelukt, had te maken met het feit dat we voor een hele snelle en overzichtelijke regeling hebben gekozen, maar ook met het feit dat we de regeling hebben gemaakt met de mensen die het ook moesten bouwen. Deze regeling is dus echt samen gebouwd. Ik geloof er heel erg in dat we steeds beter worden als we dat op die manier steeds meer doen. En het liefst komt daar dan ook nog het burgerperspectief bij, dus het perspectief van de mensen voor wie we het doen. Ik denk dat we er steeds meer in slagen om het op die manier te doen. Daar ben ik blij mee.

Maar het is absoluut niet af. Er zijn ook nog opgaven, bijvoorbeeld op het thema «maatwerk», dat u hier voortdurend op tafel heeft.

**De heer Groothuizen:**

Kunt u daar iets meer over zeggen? Wat is de grote opgave op het thema «maatwerk»?

**Mevrouw Mulder:**

Ook dat is iets dat rijksbreed speelt. Naar aanleiding van een rapport van ABDTOPConsult over maatwerk hebben we gezegd: wil je dat kunnen bieden, dan moet je naar verschillende elementen kijken. Kan het volgens de regelgeving? Is er ruimte? Maar ook: is de organisatie toegerust? Is er voldoende capaciteit? Heeft men de mensen en is de cultuur van het hele terrein eraan? Wat het nog extra ingewikkeld maakt, is dat je het vaak niet alleen kunt, dat je het ook met andere partners moet doen. Bij mensen komt immers vaak een combinatie van dingen samen.

We hebben afgesproken dat nu alle departementen dat doorlichten op hun eigen terrein. Wat is er voor mijn terrein nodig om ervoor te zorgen dat daar ook echt op alle aspecten maatwerk kan worden geleverd? Maar dit is gewoon niet af. Je zou kunnen zeggen: dit is eigenlijk een soort hernieuwd begin om goed te erkennen dat we het te star en te ingewikkeld hebben gemaakt, en we goed moeten kijken waar dat in regelgeving zit. En waar zit dat in toerusting van organisaties? En waar zit het in de cultuur, in wat geaccepteerd wordt en wat mensen voelen dat we van ze vragen?

**De heer Groothuizen:**

Waarom hebben we het te star en ingewikkeld gemaakt?

**Mevrouw Mulder:**

Ik denk uit eindeloos goeie bedoelingen. Ja. Dat denk ik oprecht. Ja. Ik denk dat dat de tragiek van de overheid is als er dingen fout gaan. Dat komt eigenlijk nooit voort uit: laten we dit eens even goed verprutsen. Nee, er was ooit een ambitie om dingen heel erg goed te regelen, om dingen heel erg precies te regelen. Ik denk dat lang het idee is geweest dat maatwerk plaatsvond door hele specifieke regelingen voor hele specifieke groepen te maken. Daarmee is het juist, maar per ongeluk, meer star, lastiger uitvoerbaar, minder wendbaar geworden. Daarom ben ik ook blij dat uw commissie deze reflectie doet, omdat ik echt denk dat we op een punt staan waarop we dat kunnen doorbreken, maar dat dat ook nog heel erg veel gaat vragen.

**De heer Groothuizen:**

Dat is helder. Ik ga even terug naar een andere opmerking die u maakte. U zei: ik hoop dat er ook openheid is vanuit de uitvoeringsorganisaties naar mij toe. Vorige week spraken we uw collega van de Belastingdienst. Hij zei: ik stel toch vast dat als dingen dichter bij mij komen, mensen toch de neiging hebben om te zeggen dat alles kan. Hij zegt dat mensen de neiging hebben hem steeds groen licht te geven, terwijl hij eigenlijk helemaal niet per definitie groen licht wil. Hij zegt: ik wil gewoon weten hoe het echt zit. Herkent u dat?

**Mevrouw Mulder:**

Ik denk dat dat wel echt breed een ambtelijke neiging is. Waarom drukt de politiek op dingen? Dat doet ze niet om te drukken, maar omdat ze een maatschappelijke opgave ziet die we allemaal willen oplossen. Dus uiteindelijk heeft iedereen de neiging om dat heel graag te willen doen. En daarin kan per ongeluk een beetje «pleasen» zitten. We proberen dat open te breken, waarbij mensen echt goed durven zeggen: ja, maar het kan alléén als dit, dit en dit.

Ik denk wel dat er op dat punt een verschil is. Ik kan me voorstellen dat dat bij de Belastingdienst extra zwaar speelt. Want je kunt niet zeggen dat de Belastingdienst momenteel in een heel veilige setting zit. Daar zit men natuurlijk in een heel ingewikkelde situatie, waarin het nog veel moeilijker is om die openheid op alle fronten te realiseren en je daarin ook veilig te voelen.

En wanneer presteert een team goed? Uit onderzoek weten we gewoon dat de basisvoorwaarde daarvoor is: psychologische veiligheid. Dat presteren is afhankelijk van de mate waarin het ons lukt om die psychologische veiligheid ook voor onze uitvoerders te organiseren. Daarbij bedoel ik niet dat we ze nooit meer iets mogen verwijten als er iets heel erg fout gaat, want we zijn allemaal aanspreekbaar, we zijn allemaal in publieke dienst en wij moeten allemaal verantwoording afleggen. Maar let wel goed op dat als er verantwoording wordt afgelegd, dat gebeurt vanuit het hele plaatje. Let goed op dat ook gezien wordt wat er nog goed gaat. Verantwoording moet worden afgelegd vanuit de mogelijkheid om alle feiten te onderzoeken en om de hele context te laten zien. En dan is er wel gewoon aansprakelijkheid, maar ik denk wel dat dit een belangrijke randvoorwaarde is, en die blijft in de publieke setting gewoon hartstikke spannend.

**De heer Groothuizen:**

Heeft u kennisgenomen van de enquête van het CNV die een aantal weken geleden is gepubliceerd?

**Mevrouw Mulder:**

Ja.

**De heer Groothuizen:**

Ook het UWV is daarin bekeken.

Mevrouw **Mulder**:

Ja.

De heer **Groothuizen**:

Daarin stonden toch wel cijfers op grond waarvan je zou kunnen zeggen dat een deel van de werknemers die psychologische veiligheid toch niet zo ervaart.

Mevrouw **Mulder**:

Ik wil ook niet zeggen dat het daar helemaal niet speelt. Sterker nog, ik denk dat het overall binnen de overheid in enige mate speelt. De overheid is niet een setting waarin je... Een ander groot thema voor de overheid is innovatie. Je weet dat je bij innovatie fouten moet kunnen maken. Vaak is voor het maken van fouten niet veel tolerantie binnen de setting van de overheid. Mensen willen het gewoon graag goed doen, dus de angst om fouten te maken zet ook wel druk op een organisatie. Dat vraagt volgens mij van ons leiderschap. Dat geldt voor ambtenaren op de ministeries, maar zeker ook in de uitvoering. We moeten toch proberen de setting te creëren waarin het normaal wordt om je dilemma's te delen. UWV investeert daar ook in. We hebben extra aandacht voor waar je kunt melden en dilemma's kunt delen. Het traject over vakmanschap gaat daar ook helemaal over. Het moet normaal worden om je dilemma's te delen. En we moeten er ook voor zorgen dat die op alle niveaus gewogen kunnen worden; dat is het allerbelangrijkste. Fred Paling zei daar net ook iets over. Soms is er gewaarschuwd voordat iets werd ingevoerd. Vervolgens voltrekt zich waarvoor is gewaarschuwd. En nog los van het feit dat sommige mensen het zich dan niet meer herinneren dat daar ooit eerder over is gesproken, geldt dat uitvoerders dan soms zo trouwhartig zijn dat ze denken: ja, dat hadden we al gezegd, maar ik probeer het zo goed mogelijk op te lossen. Ik hoop dat het steeds normaler wordt om dan te zeggen: kijk, nu gebeurt dit, maar laten we nog even wegen of dit nog steeds is wat we de wenselijke eindafweging vinden, als je naar die totale belangenafweging kijkt. Want in de loop van de tijd kan dat ook veranderen, zoals we bijvoorbeeld bij fraude zien.

De heer **Groothuizen**:

Dus u wilt permanent blijven kijken welke risico's er ingeschat zijn? Als die zich verwezenlijken, vinden we dan nog steeds dat de oorspronkelijke analyse en besluitvorming blijft staan?

Mevrouw **Mulder**:

Ja.

De heer **Groothuizen**:

Dat is een soort cirkel.

Mevrouw **Mulder**:

Ja. En daarmee moeten we bijvoorbeeld ook aandacht houden voor wetgeving als zij is ingevoerd.

De heer **Groothuizen**:

Helder. Het UWV is een zelfstandig bestuursorgaan. U heeft daar in uw eerdere rol als eigenaar, en nu nog wat meer overkoepelend, verantwoordelijkheid voor, dus u kan daar denk ik goed iets over zeggen. Hoe zelfstandig is het UWV in de praktijk?

Mevrouw **Mulder**:

Nou, heel zelfstandig! Je moet niet denken dat je met een klein bestuursdepartement zo'n enorme uitvoeringsorganisatie kunt overrulen. Bij het UWV nemen ze de grote beslissingen over hoe ze hun operatie runnen, over hoe ze de vernieuwing van hun IT doen, over hoe ze... Daar hebben we samenspraak over, maar de raad van bestuur is natuurlijk zelf verantwoordelijk voor de uiteindelijke gang van zaken in de uitvoeringsorganisatie. En ook hier geldt dat ik persoonlijk vind dat het niet zo veel zou moeten uitmaken of het nou een zbo is, of een agentschap, of een ambtelijke dienst. Het gaat er uiteindelijk om: lukt het voor de uitvoerder om de randvoorwaarden te verwezenlijken om het werk goed te kunnen doen? En worden het departement, de Minister, de politiek goed betrokken in wat daar speelt en in de dilemma's die spelen? Dan zou het eigenlijk niet zo heel veel moeten uitmaken of het nou een zbo is of een ambtelijke dienst. Maar dit is misschien een persoonlijke opvatting.

De heer **Groothuizen**:

En het maakt in de praktijk wat u betreft ook niet zo veel uit?

Mevrouw **Mulder**:

Uhm...

De heer **Groothuizen**:

Ik zoek ook een beetje naar het volgende. Stel, er is iets waar het UWV tegenaan loopt waarbij problemen op een ander terrein een rol spelen. Kan men bij het UWV dan zeggen: ik neem rechtstreeks contact op met een ander departement? Of loopt dat toch altijd via u?

Mevrouw **Mulder**:

Nou, soms hebben uitvoerders opdrachten van andere departementen. De Sociale Verzekeringsbank voert bijvoorbeeld het persoonsgebonden budget uit voor VWS. Dan heeft de Sociale Verzekeringsbank natuurlijk zelf contacten met VWS. Er is dus wat mij betreft niet een soort monopolie van het ministerie op contacten met de buitenwereld.

De heer **Groothuizen**:

Oké, helder. U zegt: we hebben regelmatig het gesprek met elkaar. Waar moet ik dan aan denken? Kunt u daar nog iets over zeggen? Is dat twee keer per jaar? Is dat twee keer per maand? Hoe gaat zo iets in de praktijk?

Mevrouw **Mulder**:

De precieze weekcyclussen zouden we even kunnen delen. Want het gaat natuurlijk om een vrij indrukwekkend onderhoud van contacten, omdat er beleidsinhoudelijk van alles speelt, en ook van alles rond de continuïteit van de organisatie. Maar er is uiteindelijk op het niveau van de werkvloer dagelijks contact. In de formele overleggen is er ongeveer tweemaandelijks contact, op verschillende niveaus. En aanvullend heb ik nog persoonlijk contact met de voorzitters van de raad van bestuur, en hebben we drie keer per jaar werkconferenties. En, nou ja, veel van ons gaan tussendoor ook op werkbezoek, maar dat lukt dit jaar iets minder dan we zouden willen.

De heer **Groothuizen**:

En als het spannend is of nodig is, heeft u vaker contact?

Mevrouw **Mulder**:

Ook, ja.

De heer **Groothuizen**:

Ik ga even naar meneer Herstel. Heeft u nog behoefte om daar iets bij aan te vullen? Ik zag u op een gegeven moment kijken...

De heer **Herstel**:  
Knikken.

De heer **Groothuizen**:  
Ah, u knikte instemmend. Ik ga ervan uit dat niets de open cultuur in de weg staat, maar voelt u zich vrij om daar ook iets over te zeggen. Ik zie dat mevrouw Mulder zich op dit moment bijna in haar water verslikt.

De heer **Herstel**:  
Nee hoor, daar kan ik van getuigen.

De heer **Groothuizen**:  
Een van de dingen waar wij naar kijken, is of de problemen die in de uitvoering naar voren komen, voldoende voor het voetlicht komen bij het departement. Is dat nou altijd helder? Vandaar ook mijn vraag aan mevrouw Mulder van daarnet. Kunt u daar iets van zeggen? Wat is uw beeld daarbij? Is bij het departement voldoende helder wat er misgaat in de uitvoering of wat de knelpunten zijn? En is dat ook voldoende tijdig helder?

De heer **Herstel**:  
Ja, ik geloof dat wij heel intensief contact hebben. Daarom zat ik zo driftig te knikken toen Loes vertelde hoe vaak er contact is tussen het departement en het UWV. Dat contact is heel intensief, en dat betekent dat ik het gevoel heb dat signalen die UWV krijgt over wat er misgaat in de praktijk, uiteindelijk ook op het departement aan de orde zijn. Dat geldt ook voor de signalen die komen van de mensen die contact hebben met de klanten. Ik heb het gevoel dat we dat horen in de overleggen die we heel veel hebben. Mensen bij ons in de organisatie hebben dagelijks contact. Wij hebben met de raad van bestuur ook heel regelmatig contact. Ik heb dus het idee dat daar een open verstandhouding is.

De heer **Groothuizen**:  
Nou had ik net over die enquête van het CNV. In die enquête is mensen hier ook naar gevraagd. Daar komt toch uit dat veel mensen in ieder geval het idee hebben dat er met hun signalen niet meer zo veel gebeurt. Is dat iets wat u herkent?

De heer **Herstel**:  
Nou, UWV heeft zelf in 2019 onderzoek gedaan naar hoe het werkt in de organisatie. En voelen mensen zich veilig om te zeggen wat nodig is om het goede te doen? Daaruit bleek dat mensen, over het geheel genomen, binnen UWV gelukkig zeggen: ik voel me wel veilig. De vraag is dan: komen alle signalen ook echt daar waar ze terecht moeten komen? Maar vooral is ook de vraag: ervaren mensen afstand naar bijvoorbeeld de plekken waar wij met UWV praten over hoe het gaat? Ik kan me heel goed voorstellen dat er dan enige afstand gevoeld wordt.

De heer **Groothuizen**:  
U hebt enerzijds het idee dat de signalen wel komen, maar toch begrijpt u dat er afstand wordt gevoeld. Heeft dat dan iets te maken met de manier waarop er op die signalen wordt gereageerd en hoe er wordt teruggekoppeld?

De heer **Herstel**:  
Ja, soms is het zo dat wij signalen krijgen, waarna wij in het overleg met UWV goed beoordelen of het iets is waar wij iets mee moeten doen. Moeten we dit tegen de bewindspersoon zeggen? Binnen SZW is ook een hele open relatie, vind ik zelf. Ik heb jarenlang bij JenV en daarvoor bij Binnenlandse Zaken gewerkt, en ik vind het bij SZW heel open. Maar de

vraag is dan of wij voor het voetlicht krijgen bij degene die politiek verantwoordelijk is: hé, daar moet iets veranderen. Ik heb de stellige overtuiging dat daar het overleg over plaatsvindt. Maar soms is het zo dat iets heel lang duurt. En dan vragen mensen op de werkvloer bij UWV zich af: hé, wat is er nou met mijn signaal gebeurd? Dat kan ik mij heel goed voorstellen. Of soms wordt er een andere keuze gemaakt.

De heer **Groothuizen**:

Hebt u een voorbeeld van iets wat lang duurt of waarbij er een andere keuze wordt gemaakt?

De heer **Herstel**:

In de hieraan voorafgaande gesprekken van vandaag kwamen een aantal keren de WW en de Wet werk en zekerheid aan de orde. Daarbij speelde het probleem: moet je nou nog solliciteren als je nog een deeltje WW krijgt terwijl je eigenlijk ook een baan hebt, maar dan op een lager salarisniveau? De uitvoeringstoets is in 2013 gedaan; de wet is van 2015. Eigenlijk heeft UWV steeds op tafel gelegd: gaat dit nou wel werken, is dit wel uitlegbaar? Dat heeft u gehoord in de voorafgaande gesprekken. Dat signaal kwam ook echt van de mensen die men bij het UWV geraadpleegd heeft voor het maken van de uitvoeringstoets. Men zei: dit voelt gek voor mensen die het betreft. Je hebt een baan, je krijgt iets minder salaris, dat wordt aangevuld; dat is een goede regeling. Maar dan voelt het voor mensen heel gek als ze toch moeten solliciteren. Aanvankelijk was de gedachte dat je uiteindelijk toch wel weer een baan moet vinden op het niveau van je oude baan. Dus dan moet je blijven solliciteren. Vervolgens heeft het gesprek daarover ertoe geleid dat we die periode van drie maanden hebben gekozen. Toen hebben wij ook bij de bewindspersoon op tafel gelegd: hé, dit werkt in de uitvoering niet, dus laten we daar tijd voor geven. En inmiddels is het zo dat we een experiment doen om te kijken of dit niet iets is wat we in de regelgeving echt moeten veranderen. Dat experiment doen we vanwege de signalen van UWV. Wat ervan ik dan? Wij luisteren en hebben het goede overleg, en zelfs de verantwoordelijk bewindspersoon zegt: ja, hier moeten we iets aan doen. Maar we zijn wel vijf jaar verder. Ik kan me dus voorstellen dat iemand op de werkvloer denkt: wat is er nou gebeurd met mijn signaal? Dat hoorde u vanochtend ook.

De heer **Groothuizen**:

Ja, ik kan me voorstellen dat dat wel frustratie oplevert.

De heer **Herstel**:

Ja. Maar oprecht kan ik zeggen: ik vind dit een mooi voorbeeld van een situatie waarin er is geluisterd. Alleen, als je terugkijkt, kun je wel zeggen: hé, had dat niet eerder gekund?

De heer **Groothuizen**:

Helder. U noemde al de uitvoeringstoets. Daar wil ik het ook graag met u over hebben. Hoe gaat dat nou? Er is nieuwe regelgeving. Er wordt vervolgens een uitvoeringstoets gemaakt, en daarbij komen toch wel beperkingen naar voren. Hoe gaat dat gesprek dan met bijvoorbeeld UWV?

De heer **Herstel**:

U vraagt: hoe gaat dat gesprek dan? Ik zit me direct helemaal te verplaatsen in die telefoongesprekken en al die gesprekken die dan plaatsvinden. Aan het begin van de middag is hier al aan de orde geweest hoe het binnen UWV gaat met zo'n uitvoeringstoets. Maar daaraan vooraf gaat ook een heel overleggedoe. Stel, er is een maatschappelijk probleem. Dan wordt er niet zomaar een oplossing verzonnen die in een regeerak-

koord belandt, of die een wens van de Kamer of van een verantwoordelijk bewindspersoon is. Dat ontstaat natuurlijk niet zomaar; we hebben niet meteen een wettekst of iets waarover we tegen UWV zeggen: hier heb je het en ga eens kijken of het uitvoerbaar is. Nee, we gaan meteen met de uitvoeringsorganisatie, in dit geval UWV, om tafel om te kijken wat de manieren zijn waarop we deze wens vorm kunnen geven. Dan gaan we scenario's maken, dan gaan we kijken wat ervan is. Dan proberen we eigenlijk gelijk al de uitvoering en de uitvoeringsaspecten mee te nemen bij wat we aan het uitwerken zijn. Daar rolt een wetsvoorstel uit en dat brengen we dan in consultatie. En dan gaan we ook weer terug naar UWV en zeggen we: en nou willen we heel graag dat jullie dit bekloppen en beplassen. En ze hebben u dus al verteld wat daar allemaal achter schuilgaat, want dan worden ook cliënten geraadpleegd, dan wordt er heel goed gekeken naar de handhaafbaarheid, naar de effectiviteit, en steeds vaker ook naar de uitlegbaarheid.

De heer **Groothuizen**:

Stel, u heeft zo'n traject doorlopen en er ligt zo'n wetsvoorstel, maar het UWV zegt: nee, eigenlijk kunnen we dit niet uitvoeren. Als men bij het UWV dan nee zegt, is dat dan ook het einde van het traject?

De heer **Herstel**:

Ja.

De heer **Groothuizen**:

Dan houdt het op?

De heer **Herstel**:

Nou, ik moest zojuist even nadenken toen u vroeg: hoe gaat dat gesprek? Want wij hebben natuurlijk best intensief overleg met UWV over dingen die politiek gewenst zijn maar waarvan UWV dan in een uitvoeringstoets zegt: ja, maar dat kan niet. Dat is een ingewikkeld moment, want dan moeten wij – daar zijn wij voor – samen met UWV terug naar de verantwoordelijke bewindspersoon en zeggen: hé, we hadden een wens, we hebben het uitgewerkt, we hebben scenario's bepaald, en toen hebben we deze keuze gemaakt waarover de uitvoeringsorganisatie nu zegt dat het niet uitvoerbaar is. Vaak zit daar ook nog een overleg met sociale partners tussen, of een overleg in de politieke arena. Het is best ingewikkeld als de uitvoeringsorganisatie dan zegt dat het niet uitvoerbaar is. Gaat het dan toch door? Nee, want wij houden heel goed rekening met wat er in die uitvoeringstoets staat. Dat proberen wij echt te doen. Die uitvoeringstoets is ook helemaal openbaar. Die gaat ook naar uw Kamer en wat daarin staat, kan iedereen zien.

In deze coronacrisis waren er echt redenen om dingen op te lossen, en er waren ook politieke wensen om dingen op te lossen. Men wilde in deze coronacrisis ook vangnetten, extra vangnetten maken ten opzichte van ons mooie socialezekerheidsstelsel. Toen hebben we toch een paar keer meegemaakt dat de uitvoeringsorganisaties zeiden: dit kunnen we niet doen.

De heer **Groothuizen**:

En dan blijft het daar ook bij?

De heer **Herstel**:

En dan blijft het daarbij. Maar ik zeg heel eerlijk dat we ook wel écht gaan zoeken naar oplossingen. Dat is ook wat Fred Paling net zei tegen uw commissie. We hebben wel steeds overleg daarover en we gaan kijken of er een oplossing is. Daar zit een hele grote behoefte achter met de strekking: we gaan dingen oplossen. Dat is ook wat Loes net bedoelde.



De heer **Groothuizen**:

Dat begrijp ik. Er is een gesprek over risico's en over de vraag hoe u problemen misschien kunt oplossen. Heeft u het idee dat het eindresultaat van zo'n gesprek voldoende bij de Kamer onder de aandacht komt? Wordt voldoende helder voor de Kamer wat die risico's waren en hoe die gemitigeerd konden worden?

De heer **Herstel**:

Dat toesturen van die uitvoeringstoets naar de Kamer is daarin echt een heel belangrijk middel, want daarin kan de uitvoeringsorganisatie precies zeggen: dit zijn de risico's, let hier op. Het kost bijvoorbeeld extra geld.

Dan moeten wij bewegen of dan moet de Minister of de Staatssecretaris bewegen. Maar ik denk dat dat een heel goed middel is.

Ik twijfel even bij het beantwoorden van de vraag of alle risico's die er zijn, goed bij de Kamer komen. Soms zou, denk ik, een aanvullend gesprek daarover tussen de Kamer en de uitvoering, of tussen de Kamer en de ambtenaren, toch helpen om het duidelijker te maken en om die risico's beter voor het voetlicht te brengen. Overigens moet ik zeggen dat we niet alles kunnen voorzien.

De heer **Groothuizen**:

Dat snap ik.

De heer **Herstel**:

Dus soms is het ook zo dat wij iets over het hoofd hebben gezien. U heeft het in de commissie vandaag een aantal keren over de Wajong en de bonus gehad. Er is niemand geweest die van tevoren heeft gezien dat daar een probleem met een bonus bij 12,5 jaar zou zijn. Dit voelt voor mensen zó slecht. Dan heb je een Wajong-uitkering en dan ben je 12,5 jaar met je beperking bij de baas aan het werk en gaat het hartstikke goed. Dan krijg je een bonus en dan moet je die weer inleveren. Dat voelt heel slecht, maar wij hebben dat van tevoren niet allemaal kunnen voorzien. Daarna gaan we er dan een oplossing voor verzinnen.

Dus op uw vraag of alle risico's bekend zijn, moet ik zeggen: ja, we doen er alles aan om zo veel mogelijk risico's goed voor het voetlicht te brengen bij de Tweede Kamer. Is alles dan bekend? Nee, sommige dingen kunnen we niet goed voorzien. Mag het scherper in het debat tussen de uitvoering, de bewindspersoon en uw Kamer? Ja. En meer tijd.

De heer **Groothuizen**:

U zegt: het mag scherper. Zit dat dan ook in het feit dat in die uitvoeringstoets dingen toch te mild worden opgeschreven en een beetje worden weggemasseerd? Of vindt u meer dat je het in een gesprek gewoon helderder krijgt?

De heer **Herstel**:

In een gesprek krijg je het helderder.

De heer **Groothuizen**:

Vanochtend spraken we de heer Lemeer. Hij suggereerde een beetje dat hij soms het idee heeft dat een uitvoeringstoets die uiteindelijk bij de Kamer ligt, er toch net wat anders uitziet dan de uitvoeringstoets die hij voorbij heeft zien komen.

De heer **Herstel**:

Ik herken dat niet, maar hij kan dat misschien een keer hebben gemerkt of gevoeld. Hij had ook voorbeelden uit zijn eigen professionele leven. Ik kan het niet...

De heer **Groothuizen**:

U herkent het niet.

De heer **Herstel**:

Nou, laat ik het als volgt zeggen. Wij krijgen een uitvoeringstoets. Daar gaat UWV gewoon over. Ik vind het ook mooi dat parallel hieraan het traject Werk aan Uitvoering loopt, het traject dat wij nu interdepartementaal hebben om de uitvoering eigenlijk een betere plek te geven, omdat wij ook wel zagen dat er dingen niet goed gingen. Dat is ook de reden dat uw commissie is ingesteld. Nou ja, ik moet zeggen... Ik heb niet het idee dat dit verkeerd gaat.

De heer **Groothuizen**:

Oké. Ik bekijk het nu even vanuit de andere kant. Het komt ook weleens voor dat de Kamer op de laatste moment nog iets wil wijzigen in regelgeving.

De heer **Herstel**:

Ja.

De heer **Groothuizen**:

Zou het een goed idee zijn om daar ook een uitvoeringstoets op los te laten?

De heer **Herstel**:

Ja. Ik denk sowieso dat zo'n uitvoeringstoets een momentopname is in een bepaalde fase van een wetsvoorstel. Ik schetste net wat daaraan voorafgaat, maar daarna is er ook nog een behandeling van de wet en komen er amendementen. Ik denk dat het heel goed zou zijn als we daarvoor ook een «uitvoeringstoets light» of zoiets zouden invoeren. Als er een politieke wens is, met steun van de Tweede Kamer en van de Eerste Kamer, dan moeten we ook weten wat de uitvoeringsaspecten daarvan zijn.

Wij proberen dat te doen. Een prachtig voorbeeld daarvan is de Wajong in de Eerste Kamer. Daar kwam op tafel hoe het nou gaat met mensen die zes jaar gewerkt hebben en minstens 20% van het wettelijk minimumloon verdienen. Dan gold een «voortgezette werkregeling»: als je dat zes jaar hebt gedaan, krijg je daarna aangevuld tot 100% van het wettelijk minimumloon. Het is wat technisch, maar door de omslag naar het nieuwe stelsel zouden mensen deze voorziening die daarbij hoort niet krijgen. Toen zei de Eerste Kamer: wij zien daar een groep mensen die zes jaar lang dat werk op dat niveau hebben gedaan, en door de nieuwe wet krijgen ze niet de voorziening waar ze bijna aan toe waren. Toen hebben wij in het weekend een check op de uitvoering gedaan. Dan zitten wij te bellen met de raad van bestuur van UWV, en die moeten dan snel van alles vragen aan de mensen, enzovoort. Maar dat is niet een uitvoeringstoets in het zorgvuldige stramien dat Michel Rovers u zo netjes heeft uitgelegd. Dan is het heel plotseling en dan moeten we meteen zeggen: gaat het nou of gaat het niet? Dan zie je ook dat het een heel ingewikkelde discussie wordt. En later blijkt dan dat dingen handmatig moeten gebeuren, en dat vinden wij altijd next best.

De heer **Groothuizen**:

Helder, dat begrijp ik. Mijn laatste vraag over dit blok stel ik aan mevrouw Mulder en ligt een beetje in het verlengde hiervan. Wat vindt u van de gedachte om, als er een regeerakkoord wordt opgesteld, ook eens te kijken naar de aspecten van de uitvoering?

Mevrouw **Mulder**:

Ja, dat is een briljante gedachte.

De heer **Groothuizen**:  
U had haar zelf kunnen verzinnen.

Mevrouw **Mulder**:

Ja, zeker. Eerlijk gezegd hadden we zo'n toets ook ambtelijk voorbereid om het te kunnen doen. Dat doen we voor de komende periode weer, en we hopen dat er gebruik van zal worden gemaakt. Kijk, het is volstrekt helder dat een volledige uitvoeringstoets van drie, vier maanden niet past bij een formatieproces. Tegelijkertijd zou een vorm van een scan wel degelijk in twee weken kunnen. Dat zou een soort eerste scan zijn. Wij hebben het dit keer naderhand gedaan voor onze onderdelen van het regeerakkoord. Daarbij kon je toch al wel snel zien waar het gewoon conform voornemen kan, en waar toch wel echt ingewikkeldheden zitten. Ik denk dat het enorm zou helpen om meteen aan het begin realistische ambities te hebben. Het is alleen wel even zoeken hoe je dat op een goede manier in dat proces doet, omdat die vertrouwelijkheid dan zo gigantisch belangrijk is. Dat is natuurlijk vaak een vraag. Ik heb naderhand ook begrepen dat het voor mensen aan tafel dan ook belangrijk is dat uitvoerders niet alleen komen met claimverhalen. Soms heb je die claims wel nodig als randvoorwaarden om dingen te doen, maar je moet ook wel even in die complexiteit durven meedenken. Ik denk dat de uitvoerders in Nederland echt staan te trappelen om te laten zien dat zij dat kunnen. Ja.

De heer **Groothuizen**:  
Helder. Dank u wel. Ik geef het woord aan de voorzitter.

De **voorzitter**:  
Dank. Dan geef ik nu het woord aan de heer Evert Jan Slootweg.

De heer **Slootweg**:  
Dank u wel. Ik wil het nog over twee thema's hebben, namelijk over ruimte voor maatwerk en over de rol van de Kamer. Meneer Herstel, mag ik bij u beginnen? We krijgen best veel brieven over schrijnende verhalen. In hoeverre is dat ook iets wat het ministerie zich aantrekt?

De heer **Herstel**:  
Heel erg. Bij ons werken mensen die met hart en ziel elke dag proberen om mensen van een bestaansminimum te voorzien, om ervoor te zorgen dat als het minder goed gaat in hun leven, er dan wel een voorziening is. Daar zit heel veel passie in. Wij hebben een traditie bij SZW. Ik werk nog maar anderhalf jaar, of al anderhalf jaar bij SZW. De eerste tweeënhalf week dat ik daar werkte, ben ik een soort ingebed geweest bij UWV. Dan ga je overal heen, luister je mee op het klantencontactcentrum hoe mensen aan de telefoon proberen om mensen met schulden te helpen en ze te vertellen dat ze bij de gemeente terecht kunnen. Er is een gevoel van: we zijn mensen aan het ondersteunen en dat is onze opgave. Dat gevoel zit overal in die organisatie en dat zit ook bij ons op het departement. Dus, als mensen in een schrijnende situatie belanden, dan raakt dat mensen die in dit stelsel werken heel erg, en mij persoonlijk ook.

De heer **Slootweg**:  
Hoe verklaart u dan dat wij in de voorbereiding zo veel van dit soort gevallen voorgelegd krijgen?

De heer **Herstel**:  
Nou, dat is ook de reden dat uw commissie is ingesteld, maar ook de reden dat wij heel veel het gesprek voeren, interdepartementaal, maar ook met uitvoeringsorganisaties over: wat is er gebeurd in de uitvoering waardoor we toch een beetje zijn weggeraakt bij de menselijke maat? En

dan is het wel heel relevant om ook te definiëren wat je verstaat onder «menselijke maat».

De heer **Slootweg**:  
Hoe definieert u dat?

De heer **Herstel**:

Maatwerk gaat over de dienstverlening en de manier waarop je dat doet. En het gaat over: wat ben je voor dienst aan het leveren, inhoudelijk? Voor een heel groot en complex stelsel met voorzieningen, wat de sociale zekerheid is, is de menselijke maat denk ik dat mensen met een eigenlijk weinig complex probleem makkelijk toegang tot dat stelsel hebben, dat stelsel kunnen bereiken op de manier die hen past, en dat ze geholpen worden. In 80% van de gevallen gaat dat heel goed, ook op een digitale manier. Dan gaat het er vooral over dat de dienstverlening die je krijgt vriendelijk is, en dat je het gevoel hebt dat je als klant behandeld wordt. Maar het kan ook in de dienst zitten, in de dienst zelf, in wat er geleverd wordt. En wat is dan de menselijke maat voor die misschien wel 20% bij wie heel veel complexe problemen en inkomensvoorzieningen samenkomen? Daar is het voor mensen heel ingewikkeld geworden. Dat is niet omdat we dat expres ingewikkeld hebben gemaakt, maar dat is gebeurd vanuit de goede bedoeling om de voorzieningen die we maken voor heel veel groepen in Nederland heel precies te maken. Daarom is het complex geworden. Voor die kleine groep betekent de menselijke maat ook dat je ongelijke gevallen ongelijk behandelt, en dat je heel goed kijkt naar wie je voor je hebt en welke problemen er zijn. En hoe kan het samenstel van verschillende voorzieningen mensen ook feitelijk helpen? Dat bedoel ik dan met: menselijke maat.

De heer **Slootweg**:  
Hoe verhoudt dat zich tot de rechtsgelijkheid?

De heer **Herstel**:

Dat is een voortdurende spanning. Dat is ook waardoor het is ontstaan, en daarnaast door taakstellingen en door heel veel aandacht voor efficiency. En eigenlijk is het ook ontstaan door digitalisering, ook omdat het goedkoper moest. Er was een heel dichotome aanpak van digitalisering; er werd namelijk gekozen voor helemaal geen persoonlijke dienstverlening meer, maar alleen maar digitalisering. Nou, daar komen we nu van terug.

Ik denk dat iedereen in Nederland erop mag vertrouwen dat gelijke gevallen gelijk behandeld worden. Maar daarom zeg ik: ongelijke gevallen worden ongelijk behandeld. En daar zit natuurlijk steeds een spanning, die zich ook moet vertalen in regelgeving. Dat is er ook zo complex en ingewikkeld aan. Maar ik denk niet dat maatwerk altijd op gespannen voet staat met gelijke behandeling, omdat ik denk dat er heel veel situaties zijn waarin de menselijke maat maakt dat je veel meer moet kijken naar maatwerk. En we zijn er heel actief mee bezig om dat ook vorm te geven.

De heer **Slootweg**:  
U zegt: we zijn er heel actief mee bezig om dat vorm te geven. Kunt u dat iets concreter maken? Waar moet ik dan aan denken?

De heer **Herstel**:

Dan moet u aan het volgende denken. We hebben «maatwerkplaatsen» met UWV afgesproken, en ook met de SVB. Dat betekent dat er plekken zijn waar dit soort casussen wordt bekeken: wat betekent de menselijke maat in dit geval? Het kan daarbij ook zo zijn dat het niet iets is van alleen UWV, maar dat het iets is van een gemeente en UWV en ook nog DUO. Dan is een mooi voorbeeld het Landelijk Escalatieteam, het LET, dat we

hebben gemaakt. Dat hebben we gedaan met een heel aantal ministeries, gemeenten en met uitvoeringsorganisaties. Onder leiding van een onafhankelijke voorzitter gaat daarbij een team bij elkaar zitten om een échte casus te bespreken. Daar kijken we hoe nou verschillende regelingen op zo'n casus inwerken. Dan ontstaat er een probleem voor iemand. We noemen dat dan «multiproblematiek», waarbij zich bij één iemand allerlei problemen stapelen. Dan is dat Landelijk Escalatieteam er eigenlijk voor om een doorbraak te organiseren. Dat lijkt een beetje op wat Albert Jan Kruiter van het Instituut voor Publieke Waarden ook aan uw commissie heeft verteld over die Doorbraakmethode, die we nu in de crisis ook gebruiken.

De heer **Slootweg**:

Laat ik dit keer ook maar een beetje een kwantitatieve vraag stellen. Hoeveel doorbraken heeft u al gerealiseerd?

De heer **Herstel**:

We zijn hier ongeveer anderhalf jaar geleden mee begonnen. Er zijn op die maatwerkplaatsen iets van 55 situaties terechtgekomen, en we hebben in het Landelijk Escalatieteam zo'n vijf casussen besproken.

De heer **Slootweg**:

Besproken?

De heer **Herstel**:

Ja, er zijn er vier opgelost, een niet.

De heer **Slootweg**:

Oké.

De heer **Herstel**:

Zal ik een voorbeeld noemen van zo'n casus?

De heer **Slootweg**:

Ja, dat lijkt me interessant.

De heer **Herstel**:

Er is een gezin. Vader is weg. Er is een halfzusje, een halfbroertje, en de moeder overlijdt. Dat broertje moet onderhouden worden. De halfzus vraagt kinderbijslag en een kindgebonden budget aan. Maar dat kan zij niet krijgen, want zij is een halfzus van de halfbroer, en vader is weg en moeder is overleden. Daar wordt dan in dat escalatieteam een oplossing voor gevonden. Dat kan niet volgens de regel, hè. Als je dit aan een balie komt vragen, dan zegt iedereen: nee, u heeft daar helaas geen recht op. Dan wordt het een schrijnend geval. Het mooie is dat daar dan een doorbraak wordt gerealiseerd. Dat noem ik dan «menschelijke maat».

De heer **Slootweg**:

Ik kan mij goed voorstellen dat veel mensen die hier vandaag naar luisteren of kijken, of die dit later teruglezen, denken: nou, ik heb ook wel een casus waarin ik met vier, vijf verschillende overheidsorganisaties te maken heb. Kunnen zij die dan melden? Hoe gaat dat? Kiest u de casussen uit omdat ze naar boven komen vanuit de organisatie? Of...

De heer **Herstel**:

Het komt van boven uit de organisaties. Dus iedere deelnemende organisatie heeft de kans om zo'n casus daar neer te leggen. En ik vertrouw er volledig op dat mensen aan de balie dit echt wel kunnen beoordelen en kunnen zeggen: dit werkt zo écht niet voor iemand. Zo

kennen wij de uitvoeringsorganisaties en ook de professionals die dat contact met de klant hebben.

De heer **Slootweg**:

Mevrouw Mulder, met een zekere trots zei u: ik was gisteren bij een overleg over de Sociale Verzekeringsbank. Daar had ook Minister Koolmees diezelfde trots. Bij de SVB is Garage de Bedoeling ontwikkeld. Hoe verhoudt zich dat tot het voorbeeld dat meneer Herstel nu schetst, het Landelijk Escalatieteam?

Mevrouw **Mulder**:

Misschien is het goed om eerst nog één ding toe te voegen. Wat ik heel mooi vind aan het Landelijk Escalatieteam is dat het een feedbackloop heeft naar beleid. Dus als ze daar dingen zien waarover men zegt dat het eigenlijk in de regelgeving niet goed zit, dan passen we dat aan. Ik vind het namelijk wel problematisch als we nu tegen al onze professionals zeggen dat ze vrolijk maatwerk moeten gaan doen, terwijl we regelgeving hebben die dat tegenwerkt in plaats van dat te ondersteunen. Ik vind dat deze professionals echt wel gesteund mogen en moeten worden door regels die dat stimuleren.

De heer **Slootweg**:

Kunt u een voorbeeld geven van regelgeving die daardoor is aangepast?

Mevrouw **Mulder**:

Ik kan er wel een noemen waarbij ik wens dat het aangepast gaat worden. Ik zou het heel goed vinden als er in de komende periode meer integrale wetgeving komt op sociaal domein. Daar komen gemeenten nu in de praktijk mee in de problemen. Een bekend voorbeeld is de gemeente Kampen, waar men een verordening heeft omgekeerd. Daar hebben ze al onze regelingen tot iets samenhangends gemaakt. Nou, dat is heel mooi, maar tegelijkertijd is het natuurlijk ook heel erg dat dat nodig is. Het is nodig om gewoon integraal te kunnen bekijken wat burgers nodig hebben. Ik zou willen dat het ons lukt om dat meer integraal te gaan doen. In de maatwerkplaatsen van SVB gaat het er heel erg over wat ze zelf kunnen bij het organiseren van een doorbraak, maar daar komen ook thema's uit die ze weer bij ons aanklaarten. Dan zegt men: hier zou je in het beleid ook even naar moeten kijken.

De heer **Slootweg**:

Moet de wetgevende macht dat zelf doen? Of moeten daar ook nog echt lange lijnen voor komen, langs de Kamer, de Raad van State? Ik bedoel: het is natuurlijk tenslotte een bedoeling die de wetgever waarschijnlijk ooit ook heeft gehad.

Mevrouw **Mulder**:

Ja. Nou is het wel zo dat we soms ook weer anders naar dingen gaan kijken. Ik noem een voorbeeld. In de oudere fraudewetgeving zit weinig compassie als mensen foutjes maken. Daar zeggen we nu op onderdelen eigenlijk van: dat willen we niet steeds op die manier blijven tegenwerken, dus daar moeten we toch coulanter mee omgaan. Dan moet je toch de wet wel weer aanpassen, en dan zit je inderdaad toch aan die lange lijnen. Het zou overigens mooi zijn als het ons zou lukken om daar ook een korter proces voor te organiseren. Misschien kan in de slipstream van deze commissie worden opgenomen hoe we dat samen nog zouden kunnen doen. Want zo'n proces duurt nu toch al met al vaak twee jaar. Het is dus een zorgvuldig proces, maar het duurt wel lang. Vaak is dat overigens ook nodig hoor, voor de randvoorwaarden voor de uitvoering. Ik ben eerlijk gezegd ook heel blij dat dat proces plaatsvindt, ook nu met dit maatwerk en in verband met het recht doen aan iedereen.

Uiteindelijk zijn al onze regelingen voor de overheid toch ook gewoon uitkomsten van afwegingen van belangen. Daar kan gewoon ook uitkomen dat iemand niet voldoet, hoe persoonlijk en precies je ook kijkt. Er zijn mensen die wel voldoen en er zijn mensen die niet voldoen. Anders stel je alles open. We hebben ook wel vaak het talent om van het ene naar het andere uiterste te gaan, dus in dit geval van nadruk op heel harde handhaving naar heel sterk de nadruk op dienstverlening. Ik denk dat het een kunst wordt om op een benadering uit te komen die recht doet aan beide perspectieven. Ik zou het heel mooi vinden als ons dat nu zou lukken. Mensen in Nederland vinden namelijk beide perspectieven belangrijk: ze willen goed behandeld worden, maar ze willen ook dat mensen geen misbruik kunnen maken van belastinggeld. Veel regelgeving is nu toch nog wel vanuit het ene of het andere perspectief opgesteld. Dus we zitten er denk ik wel aan vast dat het een langer traject wordt. Ondertussen hebben we natuurlijk de Algemene wet bestuursrecht, die vraagt dat een besluit evenredig is, als dat niet is uitgesloten in bijzondere regelgeving. En we werken er ook aan dat er meer ruimte is voor professionals, ook letterlijk, dus dat er capaciteit is voor professionals. We investeren bijvoorbeeld bij het UWV, ook financieel. Op die manier krijgen de professionals de ruimte om meer maatwerk te bieden. Ik zeg dus niet dat we moeten wachten tot alle regels zijn aangepast en dat we ondertussen helaas niks kunnen doen. We hebben ook nú een opgave, maar het is wel een langere weg. En ik hoop erg dat het ons gaat lukken om op die weg een evenwicht te gaan vinden.

De heer **Slootweg**:

Ik zou nu graag de stap willen zetten naar de rol van de Kamer. Die komt eigenlijk nu ook wel in zicht. Ik zou mij kunnen voorstellen dat bij nieuwe wetgeving eigenlijk al meteen iets meer discretionaire bevoegdheid wordt ingebakken en dat er iets meer hardheidsclausules zullen ontstaan. Wordt er al rekening mee gehouden? Wordt de Kamer daarin meegenomen?

Mevrouw **Mulder**:

Omdat we nu hebben afgesproken dat we op al onze terreinen bekijken wat daarvoor nodig is, zou dat vanaf nu wel zo moeten zijn, ja. Ik wil daarbij nog wel even terugkomen op een eerder punt. Ik denk dat het daarbij heel goed zou zijn om er misschien zelfs ook wel even expliciet aandacht voor te vragen: zit hier als het ware genoeg professionele ruimte in voor de professionals? Maar goed, dat heeft weer het dilemma dat wij heel veel eisen gaan stellen aan wetgeving en dat het wel een heel lang...

De heer **Slootweg**:

Nog een rubriekje erbij.

Mevrouw **Mulder**:

Ja, ja. We maken gewoon nóg een toets, de «is-er-wel-genoeg-professionele-ruimte-toets». Maar goed, we moeten maar even kijken hoe we dat praktisch houden. Ik zou het echter wel belangrijk vinden dat daar expliciet over zou worden gesproken. De uitvoeringstoetsen gaan een-op-een, volledig open naar de Tweede Kamer. In die zin kunt u van alles kennismaken. Er wordt ook op die uitvoeringstoetsen ingegaan, in memories van toelichting. Dus alles komt aan de orde. Maar ik kan me echt heel goed voorstellen dat het behulpzaam is om daar toch een gesprek over te voeren met mensen die daar in de praktijk mee zullen moeten gaan werken. Wat betekent dit nou voor jullie? Zo'n gesprek is er dan gewoon voor bedoeld om er meer gevoel bij te krijgen.

De heer **Slootweg**:

We komen volgens mij hiermee op het punt aan dat gaat over het contact tussen de Kamer en medewerkers van het UWV. Zou er ook directer

contact moeten worden georganiseerd tussen Kamerleden en de mensen die in de frontlinie van de uitvoering staan?

Mevrouw **Mulder**:

Ja. Wat ons betreft... Wij hopen heel vaak dat dat wordt georganiseerd. Wij bieden ook vaak technische briefings aan en nodigen Kamerleden ook uit voor werkbezoeken. Dus ja, wij juichen dat heel erg toe. Vanochtend kwam wel even de vraag aan de orde of de Kamer daarin het initiatief moet nemen en rechtstreeks contact op moet nemen met de uitvoerder, zonder dat de Minister en het departement daar iets van weten. Dat zou ik wel echt spannend vinden in relatie tot de ministeriële verantwoordelijkheid, want je moet ook wel weer geïnformeerd zijn over wat er speelt. Dat vraagt ook iets van de manier waarop de Kamer ermee omgaat. Want het kan natuurlijk dat een Kamerlid in zo'n contact iets hoort, en dat dat dan wordt gebruikt om te zeggen: we horen dit nu en nu heeft de Minister de Kamer niet goed geïnformeerd. Als het meteen daarin zit, dan worden die ambtenaren ook krampachtig. Want dan zeggen ze misschien iets verkeerd wat dan later tegen de Minister wordt gebruikt. Dit vraagt dus een soort...

De heer **Slootweg**:

Een soort volwassenheid.

Mevrouw **Mulder**:

... wederzijdse ontspanning. Het vraagt van de partijen dat je daar dan ook rustig mee omgaat, en mensen gewoon ook echt bevraagt over: wat werkt er, waar loop je tegenaan? Je moet dáár niet te sterk de beleidsdiscussies voeren. Je kunt natuurlijk wél vragen: zou je met dit voornemen uit de voeten kunnen? Maar het zou naar zijn als werd gevraagd: wat vind je dat de Minister moet doen? Dat is helder, denk ik. Ja.

De heer **Slootweg**:

Vraagt dit dan toch om een ruimere interpretatie van de oekaze-Kok? We hebben deze vraag ook bij andere diensten aan de orde gehad.

Mevrouw **Mulder**:

Uhm. Ja. Ik denk dat het recente advies van de Raad van State over ministeriële verantwoordelijkheid daar ook aanknopingspunten voor biedt. Ja.

De heer **Slootweg**:

Ik wil nog even overstappen naar meneer Herstel. Kan de Tweede Kamer bijdragen aan vereenvoudiging van wet- en regelgeving?

De heer **Herstel**:

Ja.

De heer **Slootweg**:

Op welke wijze zou dat kunnen?

De heer **Herstel**:

Door zich heel bewust te zijn van wat we net bespraken. We maken een stelsel. Maak je dat simpel en eenvoudig, en dus eigenlijk «mainstream», of maakt je het héél precies op allemaal categorieën van verschillende mensen? Daartussen zit steeds spanning. Van dit dilemma moet het parlement zich héél bewust zijn; dat zou helpen. En het parlement moet daarin kiezen. Discretionaire bevoegdheid past daar dan heel erg in, dus het gebruikmaken van de mogelijkheid voor maatwerk. Maar daar horen dus wel de randvoorwaarden bij waar Loes terecht op wijst. Want je kunt niet tegen iemand zeggen: doe maar maatwerk. Dat kan niet, want er



hoort ook bij dat mensen iets kunnen verwachten van de overheid en dat hun dus ook recht wordt gedaan. Dit dilemma moet steeds goed op tafel liggen. Als je dus een regeling voor een heel specifieke groep wilt, moet je je realiseren dat het daar allemaal zo ingewikkeld van is geworden, want we willen steeds allemaal uitzonderingen in die regelgeving onderbrengen. Je moet er dus op letten dat deze balans een beetje anders komt te liggen, waarbij er meer ruimte is voor maatwerk, en waarbij regelgeving minder heel precies wordt. Op die manier wordt de regelgeving ook minder complex.

De heer **Slootweg**:

Vraagt dat ook niet een beetje stevigheid van de bewindspersoon als er dan allerlei uitzonderingen door Kamerleden worden gevraagd?

De heer **Herstel**:

Ik geloof niet dat het mij past om die vraag te beantwoorden. Nou ja, wat dat vraagt, is natuurlijk een écht goed debat. Daarin moet het ook echt gaan over waarden. Het moet gaan over: wat wil je bereiken? Het moet gaan over de bedoeling. Dat vertrouw ik de politiek heel goed toe.

De heer **Slootweg**:

Mevrouw Mulder, volgens mij had u het al een beetje over het punt van de ruimte die er voor de Kamer richting de uitvoering is. Wat vindt u van de wijze waarop er door de Kamer met incidenten wordt omgegaan?

Mevrouw **Mulder**:

Ik kijk heel erg uit naar het moment waarop incidenten zouden kunnen worden gecombineerd met iets meer rust, en met de oprechte intentie om ook het hele plaatje te blijven zien. Ik vind het op dit moment heel ingewikkeld dat als er zich een incident voltrekt, er aan de kant van de uitvoering meteen een gigantische kramp ontstaat. Dat hebben we gehad met de WW-fraude. Het is namelijk verschrikkelijk moeilijk om dan meteen verschillende dingen te doen. Je zegt enerzijds: oké, we nemen dit serieus en we kijken hiernaar. Want natuurlijk, als er een incident is, er iets mis is, moet daar gewoon naar gekeken worden. Dat die vraag dan wordt gesteld, is helemaal terecht. Maar ik zou willen dat er dan oprecht ook interesse is in vragen als: is dat het hele verhaal, klopt dit wel? Vanzelfsprekend moet er dan even de ruimte zijn om de feiten op een rij te zetten, want ook dan geldt dat het verkeerd informeren van de Kamer een doodzonde is. Dus als je te snel reageert en je maakt daar een foutje in, dan heb je daarna een ander probleem. Dus je hebt die ruimte nodig. Dat is best een lastig dilemma, want je wilt ook laten zien wat er wél goed aan gaat, of wat de nuance is. Dat kan echter vaak niet omdat je dan echt de feiten even helemaal goed moet hebben. Die zorgvuldigheid is op zich toe te juichen, maar het zou heel fijn zijn als er dan echt oprecht begrip voor is, en een beetje rust, zodat we op een rij kunnen zetten hoe het precies met de feiten staat. Niet te snel in het oordeel; de feiten goed onderzoeken.

En verder is het belangrijk dat die aandacht voor de uitvoerder die er intens is tijdens dat incident, ook wordt gegeven op de momenten dat er geen incident is. Dus: hoe gaat het met de randvoorwaarden voor de organisatie? Lukt het ze om maatwerk te leveren? Dat zijn hele mooie vragen. Daarover laat de uitvoering ook heel graag dingen zien. Men wil graag dilemma's delen. Nou ja, als het vanuit die bredere setting is, dan is het ook...

De heer **Slootweg**:

Veiliger.

Mevrouw **Mulder**:

Ja.

De heer **Slootweg**:

Mevrouw Mulder, meneer Herstel, ik wil u danken voor uw antwoorden.

De **voorzitter**:

Dank u wel. Ik kijk even naar Corrie van Brenk.

Mevrouw **Van Brenk**:

Ik heb nog wel een vraag. Mevrouw Mulder begon met te zeggen dat ze eigenaar is van zowel de Sociale Verzekeringsbank als het UWV. Nou heeft de Minister gisteren inderdaad de SVB gefeliciteerd. Misschien is het toch wel leuk om dan te kijken naar de verschillen. Waar zitten die? En wat kan het UWV leren van de SVB?

Mevrouw **Mulder**:

Nou, UWV stond wel in de top tien shortlist, dus dat was ook heel mooi nieuws. Dat dus eerst.

UWV heeft een toch wel complexe geschiedenis. Echt heel veel onderdelen zijn uiteindelijk samengesmolten tot één grote organisatie met een gigantische taakstelling. Daarna is dat nog een keer herhaald met complexe beleidsopgaven en grote informatiseringsopgaven. Ik weet dat wat ik nu ga zeggen, raar voelt voor mensen die in de moeilijkheden zitten. We voelen allemaal de opgave om dat beter te doen. Maar ik kan ook echt diep respect hebben voor hoe het UWV, gezien die geschiedenis, toch de kwaliteit van de dienstverlening zo hoog heeft gehouden dat de organisatie nu ruim een 7 scoort, en dat het de organisatie is gelukt om een IT-landschap te onderhouden via een goed informatiseringsplan. Ik heb echt wel diep respect voor de complexiteit, en de manier waarop die organisatie toch de continuïteit van de dienstverlening heeft vormgegeven en steeds aan het verbeteren is.

De SVB is er heel erg goed in om als het ware vanuit het hart van de organisatie echt te zeggen: wij willen werken volgens de bedoeling. U heeft vandaag kunnen horen dat het UWV daar nu ook mee aan de slag is. Bij de SVB zegt men: wij willen verdergaan dan alleen wat ons taakje is. Daarom heeft SVB deze prijs gewonnen. Men wil niet alleen kijken naar wat het taakje van de SVB is, maar ook naar: hoe verhoudt zich dat tot de buitenwereld en hoe kunnen we mensen helpen? Ook als ze bij de SVB zien dat mensen ergens anders een probleem hebben, kijken ze met de mensen mee en vragen ze zich af hoe ze daar iets extra's in kunnen doen. Ik denk oprecht dat als al onze uitvoerders dat op die manier gaan doen, we ook de mensen met multiproblematiek kunnen helpen. Want bij die multiproblematiek zien we de meest schrijnende situaties, dus bij de multiproblematiek die Carsten net noemde en waar ook de Nationale ombudsman, Albert Jan Kruiter en anderen over vertelden. Dat betekent gewoon dat iedereen die op de een of andere manier te maken heeft met het ondersteunen van mensen in hun inkomen of bij andere vormen van dienstverlening, echt bereid moet zijn om verder te kijken dan alleen het kleine stukje.

Mevrouw **Van Brenk**:

Ik heb nog een laatste vraag, voorzitter. Ik vond het een geweldige zin die mevrouw Mulder net uitsprak: «Wetgeving wordt veelal gemaakt vanuit eindeloos goede bedoelingen.» Dat geloof ik ook oprecht. We zitten hier volgens mij met z'n allen er juist voor om het mooier te maken voor Nederland. Maar dan schuurt het af en toe met die discretionaire bevoegdheid en het doel van de wet. Een van de punten die in ieder geval bij de commissie Sociale Zaken regelmatig terugkomt, is bijvoorbeeld de kostendelersnorm. Die kan soms hartstikke vervelend uitpakken, bijvoorbeeld als iemand gescheiden is. Als je dan iemand even terug in je

woning wilt nemen, heeft dat meteen gevolgen voor de uitkering en dergelijke. Wat is de ruimte die professionals hebben om gewoon een oplossing te zoeken? We horen inderdaad de voorbeelden. Hoeveel kosten voor de maatschappij brengt het bijvoorbeeld met zich mee als iemand uit zijn woning wordt gezet? In hoeverre, mevrouw Mulder, is het mogelijk dat daar inderdaad ruimte komt, zonder dat die wetgeving het iedere keer allemaal beperkt?

**Mevrouw Mulder:**

Ik denk dat dit echt wel een zuiver voorbeeld is van een onderwerp dat echt weer een wetgevingsdebat in de Kamer vraagt, want hier liggen natuurlijk wel verschillende politieke perspectieven onder die bepalen hoe je hiernaar kijkt. We kunnen gelukkig nu wel wat ruimte zoeken om ervoor te zorgen dat dat nu tijdens de coronacrisis niet averechts werkt; misschien kunnen we uw commissie daar nog wat informatie over doen toekomen. Maar het is wat anders als je hier structureel anders mee wilt omgaan. Ik denk dat dat echt wel weer even een integrale weging vraagt met de Tweede Kamer. Wat willen we daarop meegeven en welke ruimte willen we daarbij meegeven? Dat is een voorbeeld waarbij je niet kunt zeggen: nou, laten we dit maar gewoon een maatwerkzaak laten zijn. Hierbij moet een bredere reflectie plaatsvinden vanuit alle belangen en alle invalshoeken die daarbij horen.

**De heer Herstel:**

Misschien is het goed om te zeggen dat dit probleem ook steeds op tafel komt in het kader van dakloosheid. Wij hebben Divosa gevraagd om een handreiking te maken voor gemeenten om juist dat maatwerk rond die kostendelersnorm in te vullen. Dat is eigenlijk een manier om vorm te geven aan wat Loes zegt. De regel is een politieke keus, maar daarbinnen is er enige ruimte voor de gemeenten. Gemeenten maken daar relatief weinig gebruik van. Dus de hele discussie daarover heeft ook geleid tot de vraag van ons aan Divosa: maak voor gemeenten nou iets handzaams waarmee ze kunnen zeggen «oké, als jouw neef dakloos is en even een halfjaar tijd nodig heeft om zijn leven te herpakken, maak daar dan gebruik van». Daarmee is Divosa inmiddels klaar. Dan kan je die kostendelersnorm dus even buiten werking stellen.

**Mevrouw Van Brenk:**

Dat betekent dat de gemeentelijke professionals daar meer ruimte in zouden kunnen krijgen?

**De heer Herstel:**

Ja. En dit is een mooi voorbeeld waarbij we niet zeggen: doe jij maar maatwerk. Maar we zeggen: hier heb je een handreiking, een manier, een handvat om dat ook zorgvuldig te doen.

**Mevrouw Van Brenk:**

Dank u wel. Ik geef het woord weer terug aan de voorzitter.

**De voorzitter:**

Dank. Ik wil u beiden hartelijk danken voor uw komst, uw antwoorden en de tijd die u heeft genomen om ons van informatie te voorzien. Die gaan we gebruiken voor ons rapport en mogelijk voor de aanbevelingen voor de toekomst. Daarmee hopen we de uitvoering weer een stukje beter te maken. Dank.

Sluiting 16.02 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 9 november 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord worden:

- De heer Bovend'Eert
- De heer Kummeling

Aanvang: 10.00 uur

**Voorzitter: Bosman**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Van Brenk, Laçin en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Goedemorgen. Van harte welkom namens de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties. Mijn naam is André Bosman en ik ben voorzitter van deze commissie. Naast mij ziet u Evert Jan Slootweg, Cem Laçin en Corrie van Brenk. De overige leden kijken met ons mee, maar zijn helaas verhinderd.

Vandaag is de vijfde dag van een reeks van hoorzittingen van zes dagen waarin wij 40 mensen spreken. Op dag 1 stond het perspectief van de burger en professional centraal, op dag 2 voerden we gesprekken over de uitvoering bij de Belastingdienst, op dag 3 met het CBR en op dag 4 met het UWV. Vandaag, op dag 5, staat het perspectief van en op de Kamer centraal. We spreken achtereenvolgens met de heer Bovend'Eert en de heer Kummeling, gevolgd door de heer Duisenberg, de heer Omtzigt, de heer Van Weyenberg en tot slot de heer Enthoven en mevrouw Van Thiel. Op dag zes gaan we in het kader van het breder perspectief op de uitvoering in gesprek met andere experts.

De overige leden zijn overigens Maarten Groothuizen, Nevin Özütok als vicevoorzitter, en John Kerstens. Het is wel zo netjes om ze even allemaal te noemen.

Ons is als tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties gevraagd om te onderzoeken wat er misgaat in de uitvoering. Soms gaan er dingen stevig mis en vallen mensen echt tussen wal en schip. We blijven benadrukken dat er heel veel goed gaat. Heel veel zaken gaan echt goed omdat mensen naar eer en geweten, met volle inzet, bezig zijn in die uitvoeringsorganisaties om mensen daadwerkelijk te helpen en Nederland beter te maken. Maar daar waar het misgaat, gaat het stevig mis. Wij zijn op zoek naar de oorzaken of randvoorwaarden of zaken die meehelpen aan het probleem van tussen wal en schip vallen. Wij kijken van balie tot beleid, zoals we hier zeggen, zo breed mogelijk. Wij kijken naar de rol van de Kamer, het ministerie en uitvoeringsorganisaties. We praten ook met mensen uit die organisaties. Maar vanzelfsprekend praten we ook met consumentenorganisaties, vakbonden, experts, Kamerleden en oud-Kamerleden. Op die manier proberen we een breed beeld te krijgen van wat er precies aan de hand is. Wat hebben wij nagelaten, wat is er misschien cultureel mis en wat zijn de successen die we misschien over het brede beeld zouden kunnen uitstrooien?

Fijn dat u er bent en dank voor uw komst. Voordat we beginnen met de vraagstelling, wil ik u graag kort de gelegenheid geven om uzelf te introduceren. Meneer Kummeling.

**De heer Kummeling:**

Henk Kummeling. Ik ben rector-magnificus van de Universiteit Utrecht en daar ook hoogleraar staatsrecht.

De **voorzitter**:  
Meneer Bovend'Eert.

De heer **Bovend'Eert**:  
Paul Bovend'Eert, Radboud Universiteit Nijmegen. Ik ben ook hoogleraar staatsrecht.

De **voorzitter**:  
Van harte welkom. We beginnen met de vragen bij Cem Laçin.

De heer **Laçin** (SP):  
Dank u wel. Goedemorgen en van harte welkom. We gaan het vandaag over een aantal onderwerpen hebben. De voorzitter zei het al: het perspectief op de Tweede Kamer staat vandaag centraal. De Tweede Kamer heeft twee belangrijke taken. Aan de ene kant is zij medewetgever en aan de andere kant controleert zij de regering. Bewindspersonen leggen daartoe verantwoording af aan de Tweede Kamer. Meneer Kummeling, kunt u toelichten wat die ministeriële verantwoordelijkheid precies inhoudt?

De heer **Kummeling**:  
Die ministeriële verantwoordelijkheid houdt in dat daar waar ministers daadwerkelijk bevoegdheden hebben, zij geacht worden om inlichtingen te verschaffen aan de Kamer en zich ook te verantwoorden over alles wat zij op dat terrein hebben gedaan.

De heer **Laçin** (SP):  
En op welke manier doen zij dat? Op welke manier kan dat?

De heer **Kummeling**:  
O, dat kan op heel veel verschillende manieren. Dat kan door middel van Kamerdebatten, door antwoorden op Kamervragen ... Het is eigenlijk in belangrijke mate aan de Kamer zelf hoe zij antwoorden wil hebben en waar zij antwoorden wil hebben en daar dan ook de discussie over aan te gaan als Kamerleden van oordeel zijn dat nadere informatie nodig is of dat de informatie niet klopt, niet betrouwbaar is et cetera.

De heer **Laçin** (SP):  
Is die ministeriële verantwoordelijkheid hier soortgelijk ingericht als in onze buurlanden?

De heer **Kummeling**:  
Dat hangt een beetje af van de vraag welke buurlanden je precies bij de kop pakt, maar in z'n algemeenheid geldt dat er in heel veel landen op het Europese continent een vorm van ministeriële verantwoordelijkheid bestaat. Die is niet in al die landen hetzelfde ingericht als bij ons. In Duitsland bijvoorbeeld is het toch nog sterker gericht op de positie van de premier of de Bundeskanzler. Maar België is het bijvoorbeeld in belangrijke mate vergelijkbaar, en je ziet het in heel veel westerse landen op die manier geregeld worden.

De heer **Laçin** (SP):  
Oké. Ik ga heel even naar de heer Bovend'Eert. We zien dat uitvoeringsorganisaties in Nederland verschillende vormen kunnen hebben. Sommige uitvoeringsorganisaties zijn onderdeel van een ministerie, zoals de Belastingdienst. Andere staan meer op afstand, zoals het UWV en het CBR. Dat zijn zelfstandige bestuursorganen. Hoever strekt de ministeriële

verantwoordelijkheid ten aanzien van die verschillende typen uitvoeringsorganisaties? Kunt u ons daarover wat meer vertellen?

De heer **Bovend'Eert**:

In algemene zin gaat hier ook op wat Henk Kummeling zei. De Minister is verantwoordelijk voor zover hij bevoegdheden heeft. Als het gaat om die buitendiensten van ministeries – denk aan het Openbaar Ministerie – gaat die ministeriële verantwoordelijkheid ver, want de Minister of de Staatssecretaris kan aanwijzingen of richtlijnen geven aan ambtenaren van die buitendiensten. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor het Openbaar Ministerie. Ook op dat terrein kan de Minister van Justitie en Veiligheid aanwijzingen, bevelen en instructies geven. Hij is betrokken bij benoeming en ontslag van die ambtenaren. Hij heeft dus een duidelijke gezagsrelatie tot die buitendienst. Dat is anders bij die zelfstandige bestuursorganen, waaraan de Raad van State vrij veel aandacht besteedt in het advies over deze problematiek van de ministeriële verantwoordelijkheid, omdat de bevoegdheden van de Minister daar beperkt of zeer beperkt zijn. Dan kan hij ook moeilijk ingrijpen in het functioneren van die organisatie en ligt de ministeriële verantwoordelijkheid ook anders. Die is beperkter.

De heer **Laçin** (SP):

Wat vindt u daarvan? Wat vindt u van de wijze waarop die ministeriële verantwoordelijkheid ten aanzien van die zbo's is ingericht? Gaat dat goed? Kan het beter?

De heer **Bovend'Eert**:

Ja, dat is duidelijk een knelpunt, want besturen zonder democratische controle is een probleem in een democratische rechtsstaat en een parlementaire democratie. Die democratische controle die door het parlement moet worden uitgevoerd, moet verankerd en gewaarborgd zijn. Die komt met name ten aanzien van die zelfstandige bestuursorganen onder omstandigheden in de knel naarmate de Minister minder grip heeft op het functioneren van die zelfstandige bestuursorganen. Dan verwijs ik nogmaals naar het advies van de Afdeling advisering van de Raad van State, die zegt: we moeten daar weer eens goed naar kijken en dat evalueren, en de vraag is of we op deze weg verder moeten gaan.

De heer **Laçin** (SP):

Maar u zegt dus ...

De heer **Bovend'Eert**:

En dat betekent eigenlijk dat het voor de hand ligt dat je de bevoegdheden van de Minister ten aanzien die zelfstandige bestuursorganen uitbreidt, zodat ook de parlementaire controle ten aanzien van het functioneren van die zelfstandige bestuursorganen sterker kan worden.

De heer **Laçin** (SP):

Laten we even naar de praktijk kijken. We zien de Belastingdienst als agentschap. We zien bijvoorbeeld ook een CBR, dat een zelfstandig bestuursorgaan is. Vanuit het perspectief van de Tweede Kamer zie ik eigenlijk dat in beide gevallen, welke vorm het ook is, de Minister ter verantwoording wordt geroepen. Dat is dan misschien onderdeel van het knelpunt, maar kunt u daarover nog wat meer vertellen? Wat is exact het knelpunt, als het in de democratie hetzelfde werkt?

De heer **Bovend'Eert**:

Het knelpunt is dat hier een zekere systeemverantwoordelijkheid voor de Minister geldt, zoals men wel zegt. Dan benadert men de ministeriële verantwoordelijkheid eigenlijk vanuit een ander perspectief, niet zozeer

gekoppeld aan de concrete bevoegdheden die de Minister heeft ten aanzien van die organen, maar als een verantwoordelijkheid voor het behartigen van de publieke taak, de stelselverantwoordelijkheid. Maar dat is een verantwoordelijkheid met gebreken in die zin dat niet duidelijk is wat de Minister nou precies vermag ten aanzien van het CBR, hoe hij al dan niet kan ingrijpen, welke verantwoordelijkheid hij eigenlijk ten aanzien van die organen kan nemen.

De heer **Laçin** (SP):

Kunt u een praktijkvoorbeeld geven waarin dat knelpunt volgens u echt tot uiting is gekomen?

De heer **Bovend'Eert**:

We hebben het heel sterk gezien bij ProRail en NS in de vorige kabinetsperiode, waar de Staatssecretaris worstelde met het aanpakken van de problemen op het spoor en in de Kamer toefag: ik kan eigenlijk niet meer ten aanzien van deze agentschappen dan wat ik nu doe; ik sta aan de zijlijn en kan één keer per jaar in een overleg proberen de zaak te veranderen. Daar zag je heel scherp geïllustreerd dat het gebrek aan bevoegdheden ertoe leidt dat de Minister geen grip heeft op het functioneren van deze activiteit en dat de verantwoordelijkheid eigenlijk ook niet goed werkt, omdat de Kamer niet die controle kan uitoefenen die ze zou moeten uitoefenen.

De heer **Laçin** (SP):

Meneer Kummeling, wilt u hierop aanvullen?

De heer **Kummeling**:

Het is zoals Bovend'Eert zegt. Tegelijkertijd moeten we constateren dat we in de relatief recente geschiedenis allerlei golfbewegingen hebben gezien in het neerzetten van de ministeriële verantwoordelijkheid en bevoegdheden. Heel bewust zijn er in de jaren tachtig allerlei bevoegdheden van ministers naar zbo's gebracht, juist ook vanuit de gedachte dat de Minister en de Kamer niet heel erg direct op die individuele bevoegdheidsuitoefening zouden moeten zitten. Ze moeten wel op het systeem zitten, toezicht houden en op de budgetten letten en ook informatie hebben over wat er gebeurt, maar er is geen concrete bevoegdheidsuitoefening. Je ziet nu ook weer een soort golfslag terug. Ik zie dat in mijn naaste omgeving, op onze universiteiten, gebeuren. Voorheen waren alle studiefinancieringsbeschikkingen ondergebracht in een zbo in Groningen. Maar nu zit DUO weer in het ministerie omdat men vond dat het te veraf was komen te staan.

Dat is een afweging die voortdurend tussen het kabinet en de Kamer gemaakt moet worden: hoe dicht wil je zitten op die daadwerkelijke uitvoering en de beslissingen? Dat is een afweging die je in een aantal gevallen misschien wat gemakkelijker kunt maken, als het gaat over uitvoeringsorganisaties. Maar neem een zbo als de Kiesraad, waarvan ik zelf twaalf jaar voorzitter ben geweest. Je wilt eigenlijk niet dat de Minister de bevoegdheid krijgt om in te grijpen op de vaststelling van de verkiezingsuitslag of de toelating van politieke partijen. Er kunnen dus verschillende motieven en achtergronden zijn waardoor je als wetgever, dus de gezamenlijkheid van Kamer en kabinet, toch constateert dat je daar een beetje afstand van wilt houden.

De heer **Laçin** (SP):

Dat klopt. Dat is inderdaad een afweging: wil je er afstand van houden of niet? Dat brengt natuurlijk met zich mee dat ook het verantwoordingsproces van de Minister richting de Kamer eventueel wat anders zou moeten of kunnen zijn. Wat vindt u van de huidige werking van het

verantwoordingsproces van de Minister aan de Kamer? Gaat dat goed? Zou dat beter kunnen?

De heer **Kummeling**:

Ik vind dat moeilijk in z'n algemeenheid te zeggen. Ik zie wel dat de staatsrechtelijke constructie nog steeds functioneert. Uiteraard staat die staatsrechtelijke constructie altijd ter discussie, want ook in het verleden hebben we allerlei discussies gehad over de vraag of de Minister wel de juiste antwoorden gaf en of Kamerleden niet met kluitjes in het riet werden gestuurd. Dat zijn heel erg bekende fenomenen. Vanuit het staatsrecht zeggen we ook altijd dat de Kamer zelf heeft te bewaken dat die informatie er komt. Maar vanuit de literatuur zien we wel dat er een aantal ontwikkelingen gaande is waardoor het lijkt alsof ministeries, althans een aantal ministeries in sommige dossiers, steeds terughoudender worden in het verschaffen van informatie. Dat komt mede doordat informatie ook gewoon een politiek strijdmiddel is. Dat is een belangrijk punt, dat pas aan het eind van het advies van de Raad van State naar voren komt. We moeten daar realistisch in zijn. Het is onderdeel van de strijd die soms gevoerd wordt. De Kamer wordt soms, terecht of onterecht, maar mondjesmaat geïnformeerd in de wetenschap dat daar wellicht potentiële politieke risico's voor ministers of staatssecretarissen uit voortvloeien.

De heer **Laçin** (SP):

Dat brengt ons bij de informatiepositie van de Kamer. Het afleggen van verantwoording betekent eigenlijk dat je de Kamer goed moet informeren. Daarom is in onze Grondwet de zogeheten inlichtingenplicht opgenomen. Voordat we de inhoud daarvan induiken: kunt u toelichten wat die inlichtingenplicht inhoudt?

De heer **Kummeling**:

De inlichtingenplicht houdt in dat er antwoord sowieso moet worden gegeven op vragen die gesteld worden. Dat heet de «passieve inlichtingenplicht». Waar ministers bevoegdheden hebben, worden ze ook geacht zich te verantwoorden, zicht te verdedigen. Dat is ook een belangrijk punt. Daarnaast wordt ook wel aangenomen dat er een actieve inlichtingenplicht is in die zin dat relevante informatie voor de Kamer zo spoedig mogelijk aan de Kamer ter beschikking wordt gesteld.

We zien wel dat het kabinet juist op het punt van het verschaffen van informatie, met name het verschaffen van documenten, terughoudend is geworden. Misschien zal dat nog een punt van aandacht en zorg zijn. Collega Bovend'Eert, ondergetekende, collega Voermans uit Leiden en collega Munneke uit Groningen hebben op verzoek van de vaste Kamercommissie voor Financiën nog een advies uitgebracht, dat ook is gepubliceerd, over de reikwijdte van artikel 68. Daarin hebben wij klip-en-klaar aangegeven dat de suggesties die van de zijde van het kabinet kwamen, namelijk dat de criteria van de Wet openbaarheid van bestuur ook voor de Kamer van toepassing zouden zijn, volgens ons een onjuiste interpretatie zijn van de Grondwet. Naar ons oordeel – daarover hebben wij rijke informatie uit de Grondwetsgeschiedenis en de parlementaire behandelingen – is het zo dat alle documenten die de regering kan verschaffen, verschaft zullen moeten worden. Daaraan zijn geen beperkingen verbonden in de zin van de Wob. U heeft ongetwijfeld de reactie van het kabinet gelezen op het advies van de Raad van State. Daarin worden juist restricties aangebracht vanuit het kabinet. Naar ons oordeel zijn die staatsrechtelijk onjuist.

De heer **Laçin** (SP):

Dat is in ieder geval helder. Dan wil ik naar de heer Bovend'Eert kijken. U hoorde de heer Kummeling een aantal dingen zeggen, vooral ook over de



terughoudendheid die de laatste tijd te zien is bij het kabinet, in de woorden van de heer Kummeling, bij het verschaffen van informatie. Vindt u dat de Kamer tijdig en correct wordt geïnformeerd?

De heer **Bovend'Eert**:

In een aantal dossiers is dat duidelijk niet gebeurd, bijvoorbeeld bij de kinderopvangtoeslagaffaire.

De heer **Laçin** (SP):

We hebben wel expliciet afgesproken dat we het inhoudelijk niet over dat dossier gaan hebben, omdat daarvoor een aparte commissie is opgericht. Dat is heel belangrijk, ook voor de Tweede Kamer. Maar ik begrijp uw voorbeeld. Ik wilde dat nu gelijk even zeggen, zodat we niet de inhoud induiken in dat dossier.

De heer **Bovend'Eert**:

Nee, ik wil hier geen competentiestrijd uitlokken. We hebben de afgelopen jaren in een aantal dossiers gezien dat er duidelijk problemen waren en dat ondanks verwoede pogingen vanuit de Kamer om documenten en stukken te krijgen, deze slecht of langzaam of traag ter beschikking werden gesteld. Toen de Kamer dit vraagstuk aankaartte, onder andere bij Staatssecretaris Knops, hebben we ook gezien dat de bewindspersoon eigenlijk een ander standpunt innam dan de regering een aantal jaren geleden heeft gedaan in een notitie over de reikwijdte van de inlichtingenplicht. Destijds kwam de regering in goed overleg met de Kamer tot de conclusie dat de regering, als documenten gevraagd worden omdat de Kamer niet tevreden is met een antwoord, in beginsel die documenten overlegt. We zien nu eigenlijk een terugtrekkende beweging, waarbij de regering het doet voorkomen alsof ten minste de criteria van de Wob, de Wet openbaarheid van bestuur, gelden. Veel verder wil men in beginsel niet gaan. We zien dat ook terug in de kabinetsreactie op het advies van de Afdeling advisering van de Raad van State. Men komt er impliciet op terug, is mijn indruk. De strekking is: we willen een brede dialoog aangaan, we vragen begrip en er moet ontspanning komen tussen kabinet en Kamer. Maar ik zou zeggen: er ligt toch een duidelijke beleidslijn, er is toch een duidelijke praktijk ontstaan vanaf het begin van deze eeuw, dat documenten ter beschikking moeten worden gesteld. Daar moet het kabinet zich dan gewoon aan houden, zou ik zeggen.

De heer **Laçin** (SP):

Hoe verklaart u dan dat we nu die terugtrekkende beweging kunnen constateren? Waar ligt dat aan, denkt u?

De heer **Bovend'Eert**:

Het spitst zich toe op interne beleidsstukken op een ministerie. Ik begrijp wel dat daar een problematiek kan opkomen. De Raad van State wijst er in zijn advies ook op dat dit de besluitvorming en het overleg op departementen kan bemoeilijken wanneer dit soort stukken onverkort aan het parlement ter beschikking moeten worden gesteld. Maar ik denk dat het voor een goede democratische controle absoluut noodzakelijk is dat de Kamer dat recht heeft om door te vragen, als vragen onbevredigend worden beantwoord door een Minister. Uiteindelijk moet zij dan ook beleidsopvattingen, vastgelegd in notities, kunnen opvragen bij de Minister.

De heer **Laçin** (SP):

Dat begrijp ik. De vraag die dan wel bij me opkomt, is of het niet altijd zo geweest is dat informatie vanuit een ministerie wellicht gevoelig kan zijn en dat dit geen fenomeen is dat pas de afgelopen paar jaar is gaan spelen. Waarom dan toch die terugtrekkende beweging?

De heer **Bovend'Eert**:

Het is inderdaad altijd zo geweest dat er gevoelige informatie zou kunnen zijn op het departement. Overigens is het heel lang zo geweest dat ministers volstonden met een eigen weergave van de besluitvorming op het ministerie in de beantwoording van vragen. Wat destijds in 2002, geloof ik, naar voren is gekomen in die notitie over de reikwijdte van de inlichtingenplicht, was toch wel een nieuwe stap in de ontwikkeling van de ministeriële verantwoordelijkheid en de reikwijdte van de inlichtingenplicht. Dat was ook een heel positieve stap, denk ik. Maar misschien is men op deze dossiers en op andere dossiers nogal geschrokken van de gevolgen van deze nieuwe gedragslijn. Dat zou kunnen.

De heer **Laçin** (SP):

Dat zou kunnen. Op het moment dat we constateren dat de inlichtingenplicht en de informatievoorziening aan de Kamer niet tot voldoening leiden bij de Tweede Kamer, welke mogelijkheden heeft de Kamer dan zelf om informatie op te halen die zij nodig heeft om haar taak te vervullen, buiten de informatie die vanuit het kabinet naar ons toe komt? Wat kan de Tweede Kamer nog meer doen?

De heer **Bovend'Eert**:

De Tweede Kamer kan natuurlijk het zware middel van een parlementaire enquête kiezen, maar dat is gelijk een heel zwaar middel. Sinds kort kennen we een lichtere variant, de parlementaire ondervraging, waarbij Kamercommissies zonder een hele enquête op te tuigen toch in staat zijn om getuigen te horen, ook onder ede, en documenten op te vragen. Dat zou hier misschien ook in de toekomst een instrument kunnen zijn dat de Kamer vaker kan toepassen wanneer een Minister weigerachtig blijft om de achtergronden van de besluitvorming kenbaar te maken aan het parlement. Ik zie daar wel degelijk mogelijkheden.

De heer **Laçin** (SP):

De praktijk leert dat de voorbeelden die u aanhaalt, zoals de parlementaire enquête en ondervragingscommissies, pas in werking treden op het moment dat al is geconstateerd dat een en ander fout loopt of niet de volledige lading dekt. Maar wat kan de Tweede Kamer aan de voorkant doen om die informatie op te halen, bijvoorbeeld in tijden dat een wetsvoorstel in behandeling wordt genomen, dus voordat we in de cirkel van parlementaire ondervragingen komen? Wat kan de Tweede Kamer aan de voorkant doen om informatie op te halen?

De heer **Bovend'Eert**:

Hoorzittingen zijn natuurlijk een optie. Maar het idee dat de Kamer bijvoorbeeld ambtenaren van ministeries, meer dan nu het geval is, in het kader van de ministeriële verantwoordelijkheid zou kunnen gaan ondervragen, zie ik eigenlijk niet zo zitten. De verantwoordelijkheid loopt nu eenmaal via de Minister. De Minister is het centrale punt. Hij legt verantwoording af, niet zijn ambtenaren. Ze kunnen wel aanwezig zijn bij commissieoverleggen; dat zijn ze ook. Ze kunnen voor de commissie ook het woord krijgen van de Minister om een feitelijke toelichting te geven. Maar om die verantwoordelijkheid uit te gaan breiden naar ambtenaren ... Overigens zijn daar ook grondwettelijke belemmeringen voor. Dat kan ook eigenlijk helemaal niet in dit systeem. Dus die relatie blijft bestaan. De verantwoordelijkheid moet zich dus richten op de Minister, de vragen moeten zich richten op de Minister. Als de Minister weigerachtig is om te antwoorden of onvoldoende antwoorden geeft, kan de vervolgstap het opvragen van documenten zijn. Als dat vervolgens ook niet op juiste wijze gebeurt, denk ik eerder dat zo'n middel als parlementaire ondervraging ook in een vroeg stadium, dus voordat men constateert dat het beleid

mislukt is en dat men een enquête of onderzoek moet instellen, als stok achter de deur kan werken om die informatie van het ministerie los te krijgen.

De heer **Laçin** (SP):

Meneer Kummeling, zag ik dat u een aanvulling wilde geven?

De heer **Kummeling**:

Ja, er is één punt dat ik graag zou willen aanvullen. Als we het niet specifiek hebben over informatie die alleen de Minister en zijn of haar ambtenaren onder hun hoede hebben, dan kan het wel degelijk zo zijn dat ook aan de voorkant, zoals u het noemt, de positie van de Tweede Kamer versterkt kan worden. Als we de ondersteuning van de Tweede Kamer in allerlei vraagstukken en dossiers vergelijken met buitenlandse parlementen, zien we dat die nogal mager is. Heel veel informatie is tegenwoordig beschikbaar, openbaar, via internet en anderszins verkrijgbaar. Ik denk dat er op dat vlak wel het nodige te winnen valt voor de informatiepositie van de Kamer.

De heer **Laçin** (SP):

Kunt u dat concreter maken? Hoe zou de ondersteuning van de Kamer verbeterd kunnen worden? En hoe is dat bijvoorbeeld in het buitenland dat u net noemt geregeld?

De heer **Kummeling**:

Collega Bovend'Eert heeft heel veel vergelijkend onderzoek naar dit soort ondersteuningsapparaten gedaan, dus die kan er waarschijnlijk nog meer over vertellen, in detail, maar het gaat over de ondersteuning van zowel afzonderlijke Kamerleden en fracties als het parlement als zodanig. Je ziet dat er in andere landen, zoals bij de Duitse Bondsdag, in België en in een heleboel andere landen, veel meer staf aanwezig is die gevraagd kan worden om informatie te vergaren en te ordenen en om vragen van Kamerleden te beantwoorden over zaken die onduidelijk zijn. Dat betekent per definitie dat de informatiepositie, de beschikbaarheid van informatie en de hanteerbaarheid van de enorme hoeveelheid informatie die ook in de openbaarheid beschikbaar is, voor veel Kamerleden in buitenlandse parlementen vele malen beter is.

De heer **Laçin** (SP):

Meneer Bovend'Eert, kunt u daar nog een aanvulling op geven?

De heer **Bovend'Eert**:

Ja, ik ben het daar helemaal mee eens. Je kunt natuurlijk streven naar uitbreiding van de fractieondersteuning. Dat gebeurt de laatste jaren ook al. Er is extra budget beschikbaar gekomen voor fracties. Dat is belangrijk in fractieverband, maar dat heeft ook een sterk politieke lading, verbonden aan de fractie zelf. Daarnaast zie je in andere landen met name dat parlementaire commissies uitgebreide ondersteuning krijgen, dus vakdeskundigheid van economen, juristen en bestuurskundigen die verbonden zijn aan specifieke commissies en hun expertise hebben op het beleidsterrein van die commissies. Zo kun je min of meer een tegenwicht vormen voor de expertise die aanwezig is op departementen. Je ziet overigens ook in veel landen dat mensen van ministeries overstappen naar die ondersteuning van het parlement en weer terug. Daar is een soort roulatiesysteem van ondersteuning op departementen en in het parlement. Ik denk dat het voor het verwerken van informatie en het goed ondersteunen van Kamerleden heel belangrijk is om die ondersteuning – die eigenlijk al een beetje in opbouw is, ook in de Tweede Kamer, zo zien we de laatste tien, vijftien jaar – verder uit te breiden. Dat kost natuurlijk

een hoop budget, maar het is echt de moeite waard om die democratische controle goed vorm te geven.

De heer **Laçin** (SP):

Dan heb ik nog één laatste vraag aan de heer Kummeling. Vindt u dat de Tweede Kamer altijd scherp genoeg is in het opvragen van informatie?

De heer **Kummeling**:

Haha! Tja, altijd? Dan moet het antwoord natuurlijk nee zijn. Maar voor zover ik het kan overzien denk ik dat de Kamer er over het algemeen wel redelijk bovenop zit, juist ook vanwege het feit dat er door de rijkgevlude Kamer, in de zin van aantal politieke partijen, heel veel belang wordt gehecht aan informatie. Zij laat het ook niet passeren dat informatie zomaar voorbijgaat. Er kan weleens wat misgaan in de politieke strijd, waardoor uiteindelijk antwoorden achterwege blijven, maar ik geloof dat de Kamer er over het algemeen wel redelijk bovenop zit.

De heer **Laçin** (SP):

Ik dank u van mijn kant en geef het woord weer terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**:

Dank. Dan geef ik het woord aan de heer Evert Jan Slootweg.

De heer **Slootweg** (CDA):

Dank. Er zijn nog twee onderwerpen waarover ik graag wat meer van u zou weten: het contact tussen de Kamer en de uitvoeringsorganisaties, en de uitvoerbaarheid van het regeerakkoord. Allereerst het contact tussen de Kamer en uitvoeringsorganisaties. In de zittingen die we tot nu toe hebben gehad, komt vaak naar voren dat er zo weinig contact is tussen de Kamer en de frontdeskmedewerkers. Meneer Kummeling, hoe wenselijk is het dat dat contact intenser zou zijn?

De heer **Kummeling**:

Ik denk dat dat een beetje afhangt van de aard van het contact. Bovend'Eert heeft al een belangrijk punt aangegeven: waar het gaat over bevoegdheidsuitoefening en beslissingen die worden genomen, blijft het heel belangrijk dat er vooral ook informatie vanuit en contact met de Minister en de Staatssecretaris en departementsambtenaren wordt georganiseerd. Dat laat natuurlijk onverlet dat de Kamer zich in den brede, ook op andere manieren, kan informeren over wat er gaande is in een uitvoeringsorganisatie. Er worden werkbezoeken afgelegd, er worden contacten georganiseerd. Ik kan me wel degelijk voorstellen dat het ook vanuit het werk van het parlement voor de hand ligt dat met grotere regelmaat met bepaalde mensen in uitvoeringsorganisaties wordt gesproken. Dat is dan niet in de verantwoordingssetting zoals die normaliter met de Minister of Staatssecretaris plaatsvindt, maar puur om zich te informeren. De Kamer wil natuurlijk in den brede op allerlei dossiers geïnformeerd worden over wat er in de praktijk aan de hand is, al was het maar om op basis van die informatie weer gerichtere vragen te kunnen stellen aan de bewindslieden.

De heer **Slootweg** (CDA):

Meneer Bovend'Eert, wilt u daar nog iets op aanvullen?

De heer **Bovend'Eert**:

Ik denk dat het ook bij het voorbereiden van nieuwe wetgeving die betrekking heeft op uitvoeringsorganisaties, heel nuttig kan zijn wanneer de Kamer, zeker bij het voorbereidend onderzoek in commissieverband, via hoorzittingen ook het werkveld erbij betreft en hoort en vraagt wat de problematiek is en hoe men over een en ander denkt. Dat gebeurt

natuurlijk wel incidenteel, maar dat zou onder omstandigheden ook geïntensiveerd kunnen worden.

De heer **Slootweg** (CDA):

U geeft aan dat dit bij nieuwe wetgeving kan gebeuren, maar je kan natuurlijk ook bestaande wetgeving hebben of nieuwe wetgeving die voor bestaande wetgeving uitpakt op een manier die minder wenselijk is.

De heer **Bovend'Eert**:

Ja. Enerzijds denk je aan het traject waarin je een nieuw wetgevingstraject start. Aan de andere kant gaat het om het uitoefenen van een zeker toezicht op de werking, de toepassing en de handhaving van de wet: zijn daar problemen mee? De Kamer kan zich natuurlijk helemaal afhankelijk opstellen en wachten tot de Minister met een mooie nota komt, maar de Kamer kan ook zelf actiever worden, zich een doel stellen, een evaluatie oppakken en in dat kader betrokkenen horen. Dat kan dan in eerste instantie via een hoorzitting, want je hoeft natuurlijk niet meteen te grijpen naar een zwaarder middel als een parlementaire ondervraging of de nog zwaardere parlementaire enquête.

De heer **Slootweg** (CDA):

Is daarbij nog een onderscheid te maken tussen bijvoorbeeld een Belastingdienst, die onderdeel uitmaakt van een ministerie, en een zelfstandig bestuursorgaan?

De heer **Bovend'Eert**:

In beginsel niet. Ik denk dat het de Kamer in beide gevallen vrij staat om met name via hoorzittingen ook de betrokkenen op de werkvloer te benaderen en te vragen wat zij ervan vinden. Als we het over ambtenaren hebben, gaat daarbij natuurlijk wel de problematiek van de oekaze-Kok spelen. Hoe gaat de ambtenaar optreden in zo'n hoorzittingssetting, wetende dat hij ondergeschikt is aan de Minister en loyaliteit moet tonen ten opzichte van het beleid van de regering en de Minister? Dat zal altijd een knelpunt blijven in dit soort contacten.

De heer **Slootweg** (CDA):

Meneer Kummeling, denkt u ook dat de hoorzitting bij nieuwe wetgeving, maar ook bij de evaluatie van de bestaande praktijk eigenlijk hét instrument is om dat contact tussen de Kamer en directe medewerkers in een uitvoeringsorganisatie op een volwassen manier vorm te geven?

De heer **Kummeling**:

Ik denk dat het een heel belangrijk instrument is. Tegelijkertijd zien we dat de problematiek – zo wordt dat de laatste tijd althans regelmatig geduid, ook door de commissie zelf – echt gaat over herstel van het menselijk contact. Dit is ook een menselijk contact, maar het zal door veel mensen toch als een formalistische setting worden ervaren waarin het niet gemakkelijk is om het achterste van de tong te laten zien als je weet dat in je eigen organisatie allerlei problemen zitten. Ik denk dat het ook voor de hand ligt dat er op andere, meer informele manieren contact wordt gelegd tussen Kamerleden en de desbetreffende uitvoeringsorganisaties. Wat mij betreft is het dan inderdaad niet relevant of er sprake is van de ministeriële verantwoordelijkheid of een formele informatiepositie via die ministeriële verantwoordelijkheid, want de Kamer kan natuurlijk om heel veel meer informatie vragen dan de reikwijdte van de bevoegdheden van de Minister strekt. U kunt alles uit deze samenleving oppakken om in deze ruimte en daarbuiten ter discussie te stellen. Dat is uw rol.

De heer **Slootweg** (CDA):

De heer Bovend'Eert gaf aan dat je nog wel met die oekaze-Kok zit. Hoe kijkt u daartegen aan? Is dat toch een belemmering?

De heer **Kummeling**:

Die term «oekaze-Kok» heeft bijna meteen een negatieve connotatie, maar ik denk dat het heel terecht is dat we ons bij de rol van ambtenaren heel bewust zijn van de positie die ze kunnen innemen. Als het gaat over louter informatie verschaffen, zou je kunnen zeggen dat er veel meer coulançe moet kunnen zijn en in ieder geval veel ruimte moet worden geboden om ambtenaren daadwerkelijk te laten bevragen door Kamerleden. Tegelijkertijd moeten we ook niet de situatie hebben – dat is destijds mede de aanleiding geweest tot de missive van de toenmalige Minister-President – dat allerlei ambtenaren zich de positie gaan aanmeten dat ze de schaduwminister zijn, waarna ze als directeur-generaal of secretaris-generaal in de buitenwereld allerlei opvattingen gaan debiteren waarvan de Minister vervolgens weer last heeft. Neem wat er altijd gebeurde rondom de jaarwisseling en de ESB, de economisch-statistische berichten. Het leek wel alsof de secretaris-generaal van Financiën de Minister van Financiën was. Dat soort misverstanden moet je ook niet organiseren. Dus aan de ene kant denk ik dat er ruimte is, misschien wel meer dan nu het geval is, om ambtenaren daadwerkelijk te bevragen en ze om informatie te vragen. Tegelijkertijd is er natuurlijk ook de zorg voor de staatsrechtelijke positie van bewindslieden.

De heer **Slootweg** (CDA):

Als u ziet hoe er op dit moment met de oekaze-Kok wordt omgegaan, wanneer die wordt ingeroepen, is dat dan voor u reden om te zeggen dat die wellicht toch zou moeten worden aangepast?

De heer **Kummeling**:

Ik denk dat het wel nuttig is om daar nog eens opnieuw naar te kijken. Dat past wel in het kader van wat de Raad van State in zijn advies aangeeft. Hoe ziet die omgangsregeling, als ik het zo mag aanduiden, eruit en hoe wordt die in de praktijk toegepast? We hoeven elkaar in dat opzicht niet voor de gek te houden, want zoals ik al eerder heb gezegd: informatie is een strijdmiddel, was een strijdmiddel en zal een strijdmiddel blijven. Tegelijkertijd denk ik dat er wel ruimte is om met meer ontspanning om te gaan met informatie.

Daarbij speelt denk ik nog een ander punt, hoewel dat op dit moment wellicht iets te ver voert. Er ligt ook wel een heel groot vraagstuk rondom de deskundigheid die je nodig hebt om informatie niet alleen te vergaren, op te bouwen en daar vervolgens over te kunnen spreken, maar ook ... Ik denk dat de waarde van deskundigheid soms wordt onderschat en dat het de moeite waard is om juist ook de mensen die soms jarenlang met vraagstukken bezig zijn geweest en kennis hebben kunnen ontwikkelen, ook kennis die buiten de papieren te vinden is, veel meer in de positie te plaatsen dat ze hun kennis daadwerkelijk kunnen inzetten en dus ook door de Kamer kunnen worden gehoord.

De heer **Slootweg** (CDA):

Kunt u nog iets meer toelichten wat u bedoelt met die deskundigheid, die volgens u te weinig in acht wordt genomen? Is dat te weinig in acht genomen door de Kamer, door een ministerie?

De heer **Kummeling**:

Er zijn een paar dingen. Ten eerste – maar dat is een heel groot vraagstuk – heb je de afgelopen decennia natuurlijk de situatie gehad dat het niet meer zo voor de hand liggend was dat mensen jarenlang op een departement zaten op dossiers waarop ze deskundigheid konden opbouwen. Het rouleren van ambtenaren is toch min of meer de norm

geworden, zeker als het gaat om de top van de ambtelijke dienst. De vraag is of je niet een belangrijk element van informatievoorziening en de betrouwbaarheid van de overheidsorganisatie dreigt te verliezen als je mensen niet de ruimte biedt om deskundigheid te ontwikkelen en zich jarenlang op een bepaald vraagstuk te manifesteren. Vervolgens is dat natuurlijk ook relevant voor wat de Kamer kan vragen. Ik heb er geen onderzoek naar gedaan, maar ik heb weleens de indruk dat de hang en drang om steeds meer te vragen naar onafhankelijk onderzoek, ook te maken heeft met het feit dat men de informatie die in een departement zit niet altijd meer vertrouwt of op waarde weet te schatten. Dan kiest men maar voor een onafhankelijke onderzoeksraad of onderzoekscommissie die dit soort dingen moet gaan bekijken. Ik heb er geen diepgaand onderzoek naar gedaan, maar er zijn wel tal van voorbeelden waaruit blijkt dat men heel erg nadrukkelijk naar onafhankelijke instellingen kijkt omdat men juist informatie vanuit de Kamer of het departement zelf niet helemaal vertrouwt.

De heer **Slootweg** (CDA):

Meneer Bovend'Eert, mag ik ook even naar de oekaze-Kok vragen? Allereerst, is daarin dan toch een onderscheid tussen een medewerker van bijvoorbeeld het UWV, van een zbo, en een medewerker van de Belastingdienst?

De heer **Bovend'Eert**:

Ja, omdat er bij de Belastingdienst natuurlijk een rechtstreekse hiërarchische relatie is tot de Minister. Dat zijn rijksambtenaren die onder het gezag van de Minister vallen, dus hun positie verschilt wel van de positie van medewerkers bij een zelfstandig bestuursorgaan. Die staan natuurlijk veel verder van de Minister af en hebben op dat punt ook meer vrijheid dan een ambtenaar. Je kunt de aanwijzing van Kok over externe contacten van ambtenaren wel ter discussie stellen, maar de ruimte blijft beperkt. Dat element van de ambtenaar die loyaal moet zijn aan zijn Minister en ondergeschikt is aan de Minister en het beleid van de Minister moet uitdragen, zal toch altijd een leidend uitgangspunt zijn. Maar Kummeling wijst op het idee dat je vooral feitelijk deskundige informatie, los van beleidsopvattingen, beter en meer zou kunnen communiceren met de Kamer. Dat vraagt ook aan de Kamer dat zij een ambtenaar dan niet in een politieke discussie betreft, maar volstaat met het horen van die ambtenaar op basis van zijn deskundigheid. Er is dus wel ruimte. Ik denk dat die ook beter kan worden benut. Maar de ruimte blijft beperkt. Mag ik nog iets zeggen over die onafhankelijke onderzoekscommissies? Want dat is ook een belangrijk punt. De Raad van State wijst er in de context van de ministeriële verantwoordelijkheid ook op dat een Minister, als er een dossier naar voren komt waarin grote problemen zitten – zonder het voorbeeld te noemen maar weer – dan een onafhankelijke commissie instelt, wat er eigenlijk toe leidt dat de ministeriële verantwoordelijkheid vervolgens gebrekkig functioneert omdat de Minister steeds maar blijft zeggen: nee, er is een commissie aan de slag, dus we moeten wachten tot de uitkomsten van dat onderzoek. Op dat moment kan de Kamer haar democratische controlefunctie eigenlijk niet goed uitoefenen. We zien dat op dit moment in andere dossiers ook. U zult misschien ook wel weten dat er bij Justitie op dit moment commissies worden ingesteld en dat op dat moment die controlerende functie stopt. Soms blijft dat dan een jaarlang hetzelfde en gebeurt er niks, terwijl het probleem eigenlijk om een oplossing vraagt. Dat is dan een bijkomend nadeel van het instellen van dergelijke onafhankelijke commissies. Daarbij kun je soms ook nog eens aarzelingen hebben over de vraag of die commissie wel daadwerkelijk onafhankelijk is, maar goed, daar gaat meneer Omtzigt vanmiddag misschien iets over zeggen.

De heer **Slootweg** (CDA):

Ja. Laten we dat dan maar even afwachten.

We hebben u ook gevraagd omdat u veel kennis heeft van buitenlandse parlementen en de werking daarvan. Ook daar zal de ministeriële verantwoordelijkheid gelden. Ziet u dat daar op een meer ontspannen wijze wordt omgegaan met zo'n oekaze-Kok? Of spelen die discussies ook daar?

De heer **Bovend'Eert**:

Die spelen overal. Het voorbeeld bij uitstek is natuurlijk het Amerikaanse voorbeeld, waarbij de commissies uit het Congres eigenlijk heel vaak onderzoeksactiviteiten uitvoeren en ministers en ambtenaren horen. Meestal gaat dat dan meteen onder ede. Het zijn eigenlijk allemaal kleine quasi-enquêtes die daar worden uitgevoerd. Ook daar heb je natuurlijk heel sterk de spanning tussen Minister, president, ambtenaren en de andere kant. In Amerika gaat men heel sterk uit van het beginsel ... Die ambtenaren hebben eigenlijk twee verplichtingen. Enerzijds hebben ze de verplichting om het beleid van een Minister of de president uit te voeren, maar anderzijds hebben ze heel sterk de verplichting om de wet na te leven en te handelen overeenkomstig de wet. Die trouw en die gebondenheid aan de wet verplichten hen om desnoods tegen de Minister in hun verklaringen af te leggen. Juist de ambtseedverplichting van ambtenaren, zoals wij zouden zeggen, het trouw zweren aan de wet, maakt dat je in zekere zin ook losstaat van de Minister. Daardoor speelt niet alleen de ondergeschiktheid aan de Minister, maar ben je ook een ambtenaar die de wet moet handhaven en uitvoeren en onder omstandigheden dus ook niet alleen op basis van die ondergeschiktheidsrelatie moet antwoorden. Dat zit wel heel sterk in die Amerikaanse cultuur. Daarom zie je dat daar in die onderzoekscommissies vaak ook vrij veel naar voren komt, ook van ambtelijke zijde. Dat is hier in Nederland minder ontwikkeld.

De heer **Slootweg** (CDA):

Ja. Om dit onderdeel nog even af te ronden: geeft u hiermee eigenlijk aan dat de oekaze-Kok in Nederland heel erg verbonden is aan de ministeriële verantwoordelijkheid, terwijl bijvoorbeeld in een systeem als dat van de Verenigde Staten de ambtelijke rechten en plichten veel meer verbonden zijn aan de wet?

De heer **Bovend'Eert**:

Ja, ik denk dat dat een goede samenvatting is. Dat is wel een verschil.

De heer **Slootweg** (CDA):

Meneer Kummeling, ik wil met u naar het volgende onderwerp gaan, de uitvoerbaarheid van een regeerakkoord. Vindt u dat er bij het opstellen van een regeerakkoord voldoende aandacht is voor de uitvoering van het beleid?

De heer **Kummeling**:

Mijn collega hier is gepromoveerd op regeerakkoorden en heeft ze zo'n beetje allemaal tot in detail bestudeerd, maar in z'n algemeenheid geldt natuurlijk dat die regeerakkoorden zeer verschillend van karakter zijn en de laatste jaren op verschillende manieren tot stand komen. Voor zover ik kan overzien – ik heb er nog nooit bij gezeten, maar de resultaten wel gezien – is duidelijk dat het in een regeerakkoord toch vooral gaat om het realiseren van bepaalde politieke uitgangspunten en politieke standpunten. Ik kan me nauwelijks of niet een regeerakkoord herinneren waarin heel veel woorden werden vuilgemaakt aan uitvoeringskwesaties. En dat daar erg over nagedacht werd, is volgens mij ook niet het geval. Maar ik kan me daarin vergissen. Het is in ieder geval niet een praktijk die ik snel



zou constateren, dat er veel aandacht zou zijn voor uitvoering. Het gaat toch echt vooral, zoals een Minister-President ooit zei, om het organiseren van leuke dingen voor de mensen. Toch?

De heer **Slootweg** (CDA):

De bal wordt naar u doorgeschoven, meneer Bovend'Eert. Dan stel ik u dezelfde vraag. Wordt er in uw ogen bij het opstellen van een regeerakkoord gekeken naar de uitvoerbaarheid? Of bent u net zo sceptisch?

De heer **Bovend'Eert**:

Nou ja, er zal zeker ook gekeken worden naar uitvoerbaarheid op basis van de informatie die op dat moment beschikbaar is. De informatie van ministeries kan beschikbaar zijn wanneer er concrete afspraken worden gemaakt in een regeerakkoord. Departementen leveren ook stukken aan op bepaalde dossiers. Dan zal het ook zeker over uitvoerbaarheid gaan. Maar het probleem is inderdaad dat vaak in korte tijd een politiek compromis moet worden gevonden dat de fractievoorzitters en een bepaald aantal medewerkers van die fractie die in zo'n werkgroep zitten, met elkaar afspreken. Dan ligt de boel vast. Als men die uitgangspunten vervolgens moet gaan omzetten in wetgeving, kunnen er weleens problemen ontstaan omdat dan blijkt dat de uitvoering weleens problematisch zou kunnen zijn. Bij het vaststellen van zo'n regeerakkoord liggen de prioriteiten elders. Die liggen niet bij de vraag of er al dan niet uitvoerbaarheidsproblemen zullen zijn, is mijn indruk. Je ziet ook vaker dat projecten, als die wetgeving tot stand komt, in de problemen komen vanwege de uitvoerbaarheid. Daar is dan niet voldoende over nagedacht, maar het stond in het regeerakkoord, dus het moest zo worden uitgevoerd en er was geen beleidsruimte meer om daarop terug te komen.

De heer **Slootweg** (CDA):

Is het in uw ogen wenselijk dat de uitvoerbaarheid toch een centralere plek krijgt in het regeerakkoord?

De heer **Bovend'Eert**:

Ja, of je moet zeggen dat men in het regeerakkoord niet zodanige afspraken moet maken dat elke beleidsruimte of bewegingsruimte of het zoeken naar alternatieven onmogelijk gemaakt wordt.

De heer **Slootweg** (CDA):

Heeft u ideeën hoe dat in het proces van een coalitievorming zou kunnen worden verbeterd?

De heer **Bovend'Eert**:

Ja, door een heel beknopt regeerakkoord te sluiten.

De heer **Slootweg** (CDA):

Dus het antwoord daarop zou zijn: beknopter zou voor de uitvoerbaarheid meer lucht geven.

De heer **Bovend'Eert**:

Zeker, ja.

De heer **Slootweg** (CDA):

Ziet u nog ruimte in het proces van coalitievorming, dat toch wel een beetje fundamenteel is voor de Nederlandse manier waarop aan een regering gekomen wordt? Ziet u daarin ontwikkelingen die de goede kant op zouden kunnen gaan?

De heer **Bovend'Eert**:

We hebben tijdens de kabinetten-Balkenende wel een periode gezien waarin die regeerakkoorden beknopter werden. Dat was wel typisch iets voor dat tijdvak van Balkenende, die ook de nadruk legde op een meer dualistische verhouding tussen regering en parlement: meer zelfstandigheid voor het parlement ten opzichte van de regering, minder strakke politieke bindingen in een regeerakkoord. Dat hebben we in die jaren wel enigszins gezien. Maar met de komst van de kabinetten-Rutte I, II en III zijn we eigenlijk weer teruggevallen in dat stramien van tamelijk tot zeer gedetailleerde regeerakkoorden. Dat is dus ook weer een golfbeweging. We zitten nu in een periode waarin er heel gedetailleerde afspraken gemaakt moeten worden. Naarmate de regeringscoalities steeds uitgebreider worden en we meerpartijencoalities krijgen van vier, vijf partijen, waarbij iedereen zijn eigen wensen in het regeerakkoord wil inbrengen, zal de neiging om alles in zo'n regeerakkoord af te spreken om die stabiliteit tot stand te brengen, helaas steeds groter worden.

De heer **Slootweg** (CDA):

Meneer Kummeling, tot slot. Als u die ontwikkeling zo hoort, als dat het beeld is, heeft u dan nog ideeën hoe je binnen dat proces meer aandacht zou kunnen geven aan de uitvoerbaarheid?

De heer **Kummeling**:

Er zijn al een paar dingen genoemd. Ik denk dat juist regeerakkoorden misschien meer op de politieke hoofdlijnen moeten zitten, daarmee allerlei ruimte creërend om in het uitvoeringsproces tot nadere afwegingen te kunnen komen. Wat daarbij nog wel behulpzaam zou kunnen zijn, is als nog veel meer het voorbeeld zou worden gebruikt van bijvoorbeeld Scandinavische landen, maar in het recente verleden ook Nieuw-Zeeland, waar het vanzelfsprekender wordt gevonden dat er minderheidskabinetten ontstaan waarbij in het kabinet een beperkt aantal hoofdlijnen wordt afgesproken en vervolgens met andere partijen de ruimte wordt georganiseerd om te kijken waar men in de uitvoering op uit kan komen. Dat is een heel legitiem instrument dat ertoe leidt dat sommige partijen zich hooguit op een of twee punten willen verbinden. We weten natuurlijk wel dat dat in Nederland misschien niet zo voor de hand liggend is na de eerste ervaring van Rutte I, maar tegelijkertijd zijn er heel veel zeer eerbiedwaardige democratieën die met minderheidskabinetten werken. In de praktijk gaan die vervolgens als meerderheidskabinetten functioneren, zoals nu in feite ook voor een deel gebeurt, omdat er voortdurend gezocht moet worden naar nieuwe meerderheden, hetzij in de Eerste Kamer, hetzij in de Tweede Kamer. Dat zou dus meer ruimte kunnen bieden om over uitvoering na te denken.

Een van de dingen die ook al eens eerder zijn geschetst, is dat er hetzij door het vastleggen van een uitvoeringstoets, hetzij door andere procedures in te richten, in het wetgevingsproces zelf meer dan nu het geval is meteen moet worden nagedacht over de vraag of het uitvoerbaar is. Betrek er mensen uit de praktijk bij om dat te doen. Ik denk dat het ook aan de Kamer is om bij wijze van spreken aan de hand van jaarverslagen en jaarrapportages van uitvoeringsorganisaties veel frequenter in de gaten te houden wat zich daar afspeelt en daar vragen over te stellen. Ook hier dus weer de versterking van de informatiepositie van de Kamer zelf, juist ook omdat het voor menigeen vooral op de uitvoering aankomt. Die wet is een prachtig stuk werk, dat ik als jurist ook altijd heel erg mooi vind, maar daar zijn de meeste mensen niet direct in geïnteresseerd. Het gaat erom wat er in de uitvoering gaat gebeuren. Dat is in de praktijk het belangrijkste.

De heer **Slootweg** (CDA):

Echt tot slot, voorzitter, een beetje los van het punt van het regeerakkoord: zegt u dan eigenlijk toch dat je met een zekere regelmaat een uitvoerings-

organisatie zou moeten doorlichten als Kamer? Zou dat een manier kunnen zijn om die betrokkenheid van Kamer bij de manier waarop het in uitvoeringsorganisaties gaat, te verbeteren?

De heer **Kummeling**:

Ik denk dat dat logisch zou zijn. Ook op een ander vlak hebben we jarenlang gezien dat het maken van beleid interessant werd gevonden, maar dat de toetsing van de uitvoering heel lang op zich liet wachten. We kennen nu sinds een tijd de derde woensdag van mei, waarop ook gekeken wordt wat er nou eigenlijk gebeurt met de middelen die beschikbaar worden gesteld. Je zou dat kunnen verbreden en kunnen inzetten voor het beoordelen van datgene wat er in uitvoeringsorganisaties gebeurt.

De heer **Slootweg** (CDA):

Meneer Kummeling, meneer Bovend'Eert, hartelijk dank voor uw antwoorden.

De **voorzitter**:

Dank u wel. Dan geef ik nu het woord aan Corrie van Brenk.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Dank, voorzitter. U heeft beiden voorbeelden genoemd van gevallen waarin er best wel terughoudendheid is in het verstrekken van informatie. Andere keren komt er juist een hele berg aan informatie naar de Kamer. Meneer Bovend'Eert, het blijft voor de Kamer altijd best lastig naar welke informatie je nou moet vragen als je niet weet dat die bestaat.

De heer **Bovend'Eert**:

Ja. Nou ja, ik denk in eerste instantie dat de Kamer de Minister benadert. De redenering was zojuist ook: het gaat om de ministeriële verantwoordelijkheid. De Minister wordt ter verantwoording geroepen en de Minister moet antwoorden op vragen. Naar aanleiding van die antwoorden of het ontbreken van die antwoorden kan de vervolgstap zijn: laat u die documenten zien, want wij zijn niet gerustgesteld of tevreden gesteld door deze antwoorden, maar willen de achterliggende documenten inzien. Ik denk dat je dat altijd stap voor stap moet doen. Als de Kamer de Minister op deze manier ter verantwoording roept, kan het natuurlijk best zijn dat er inmiddels in de media ontwikkelingen zijn, dat onderzoeksjournalisten met informatie komen die ze opgezocht hebben. Dat zien we vaak gebeuren. Dat kan dan ook weer een nieuw aanknopingspunt zijn om door te vragen en om documenten in te zien die bijvoorbeeld die journalist al heeft ingezien, via via. Ik denk dus dat er voor de Kamer altijd wel opties en wegen zijn om, na in eerste instantie de Minister bevraagd te hebben, door te vragen en achter ontwikkelingen en documenten te komen.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

U maakte net een opmerking over een beknopter regeerakkoord. Geldt dat nou ook voor wetten? Zouden die ook beknopter moeten in uw beleving?

De heer **Bovend'Eert**:

Dat is een heel ander vraagstuk. Sommige wetgeving is inderdaad enorm gedetailleerd en andere weer niet. Dat varieert heel erg. Sommige wetgeving heeft een heel sterk beleidsmatig karakter, wat vaak leidt tot zeer uitgebreide wetgeving, en andere weer niet. Dat is eigenlijk een aangelegenheid waarover ministeries zich moeten buigen. De aanwijzingen voor de regelgeving bieden op zichzelf heel wat handvatten om goede en zorgvuldige tot stand te brengen, niet te gedetailleerd.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Bieden die ook voldoende ruimte om maatwerk te bieden?

De heer **Bovend'Eert**:

Jazeker! Ja. Maar die aanwijzingen zullen dan ook wel zorgvuldig en consequent moeten worden toegepast. Het kan natuurlijk zijn dat er bepaalde politieke compromissen gesloten worden waardoor dit soort uitgangspunten in de praktijk in het gedrang komen.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Meneer Kummeling, er werd daarnet gezegd: er wordt een commissie ingesteld en dan zijn we al gauw weer maanden verder voordat daar antwoord op komt. Is dat een uitvlucht van de Minister om even rust te kopen, denkt u?

De heer **Kummeling**:

Er is niets nieuws onder de zon, hoor. In 1988 heb ik een proefschrift geschreven over adviescommissies. Een van de functies die nadrukkelijk in de literatuur, maar ook in de praktijk weleens wordt toegewezen aan dit soort commissies, is gewoon uitstel, zorgen dat iets in de ijskast komt te staan, ruimte organiseren voor de bewindslieden. Dat is iets wat we al heel lang doen. Maar als zo'n commissie aan de slag gaat, ontstaat er inderdaad een tijdlang een soort van politieke stilte waardoor de Minister kan zeggen: tja, het ligt bij die onafhankelijke commissie en we wachten op de resultaten. Dat kan natuurlijk ook heel legitiem zijn; daar geen twijfel over. Maar die commissies worden ook op deze manier ingezet inderdaad.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Dank u wel.

De **voorzitter**:

Ik heb toch nog een vraag over de oekaze-Kok. We praten hier vaak over de driehoek: het ministerie en de Minister, de uitvoering en de Tweede Kamer. De Tweede Kamer is in principe medewetgever, maar ik hoor hier toch permanent de U-bocht via de Minister, bij de verantwoording van de ambtenaar. De ambtenaar is loyaal en ondergeschikt aan de Minister. Maar als we dan een parlementaire enquête of een parlementaire ondervraging hebben, kunnen we diezelfde ambtenaar wel onder ede horen. Is het voor een ambtenaar niet heel frustrerend als hij na afloop wel onder ede gehoord kan worden, maar niet gewoon vooraf zijn verhaal kan doen in de Kamer, meneer Bovend'Eert?

De heer **Bovend'Eert**:

Ja. Ja, dat is het zeker. Dat kan ik me goed voorstellen. Maar als de ambtenaar niet bevraagd wordt in de context van een parlementaire ondervraging of enquête onder ede, weet hij dat hij zich primair moet richten naar de Minister en zijn ondergeschiktheidsrelatie tot de Minister. Dus de vorm is heel verschillend, maar die verschillende vorm leidt er ook toe dat die ambtenaar in een andere atmosfeer, een andere situatie, bevraagd wordt en moet antwoorden.

De **voorzitter**:

Ik kijk ook even naar meneer Kummeling. Er is natuurlijk verschil tussen een medewerker van de BelastingTelefoon en een secretaris-generaal of een dg. Het zou zomaar kunnen zijn dat de medewerker van de Belasting-Telefoon zegt: goh, er wordt gezegd dat we extra mensen krijgen, maar dat is niet zo. Is dat bezwaarlijk als dat dan in een gesprek met de Tweede Kamer gemeld wordt? Is dat een probleem voor de Minister of Staatssecretaris?

De heer **Kummeling**:

Nou, dat hoeft geen probleem te zijn voor de Minister of Staatssecretaris, als die Minister of Staatssecretaris al eerder de juiste informatie heeft verschaft of bereid is om de juiste informatie te verschaffen. Het wordt pas bijzonder op het moment dat het ambtelijk apparaat gaat zeggen: die Minister vertelt iets wat niet klopt. Dat zou hier het geval kunnen zijn. Ik zou zelfs zeggen dat het systeem inderdaad erop gericht is om ervoor te zorgen dat de bewindslieden ter verantwoording kunnen worden geroepen. Dat is een ander aspect dat we vandaag nog niet besproken hebben. Op het moment dat je ambtenaren veel meer in de positie plaatst dat ze als het ware zelfstandig informatie gaan verschaffen, is het risico des te groter – vandaar ook die aanwijzing van Kok – dat die ambtenaren hun eigen posities gaan innemen en dat de Kamer zich gaat verhouden tot die ambtenaren, die uiteindelijk niet de bevoegdheid en ook niet de positie hebben om aan de feitelijke situatie of aan de juridische situatie wat te veranderen. Dan ben je als het ware met de verkeerde bezig, want deze betrokkene kan je hooguit wat informatie geven, maar kan er niet voor zorgen dat de situatie wordt veranderd.

De **voorzitter**:

Maar nu hebben we met een aantal sg's gesproken en met een aantal uitvoeringsorganisaties. Die mensen wijzen op de vergroening van de informatie. Als er op de werkvloer een rood signaal wordt afgegeven omdat iets niet werkbaar is, omdat men een probleem heeft, ontstaat er in de weg omhoog gaandeweg vergroening en gaat het uiteindelijk bij de sg best goed: «Als ik alles bij elkaar optel en alles door 40 deel, kom ik prima uit». Dan heb ik dus een probleem, want dan word ik als Kamer geïnformeerd via een ministerie dat de informatie in principe op die manier vergroend. Dat wordt gewoon erkend, ook door secretarissen-generaal en ook door uitvoeringsorganisaties.

De heer **Kummeling**:

Ja, de greenwashing. Volgens mij zijn hier twee dingen van belang. Ten eerste, en dat hebben we al eerder met elkaar besproken, zou de Kamer niet afhankelijk moeten zijn van alleen informatie vanuit ministeries. Dat betekent toch dat zij sterker een eigen informatiepositie moet opbouwen met eigen mensen, want die informatie is breed beschikbaar. Ten tweede – en het is altijd lastig om de kip en het ei te identificeren – zie je die greenwashing of vergroening van informatie ook ontstaan doordat in het parlementaire debat heel vaak niet alleen de ministeriële verantwoordelijkheid aan de orde is, maar vooral heel snel de vertrouwensregel in stelling wordt gebracht en er heel snel wordt gezegd: wacht eens, we willen eigenlijk dat die Minister of die Staatssecretaris nu vertrekt. Dan wordt het spannend in Den Haag: moet de Minister of de Staatssecretaris inderdaad weg? Informatieposities worden al heel snel gekoppeld aan het al dan niet aftreden, dus de sanctie op de ministeriële verantwoordelijkheid. Dan zie je dus situaties – die overigens niet nieuw zijn, want dat hebben we in het verleden ook gehad – waarin men zich gemakkelijker gaat indekken of wil gaan indekken om zich als het ware immuun te maken voor dat finale oordeel. Dat is het spel – want het is wel echt een spel, een politiek spel, met bepaalde spelregels – waarvan de Raad van State zegt dat er nog eens goed naar gekeken zou moeten worden: doen we dit wel op de juiste open en soepele manier?

De **voorzitter**:

Tot slot, meneer Bovend'Eert. Is dat dan die strijd waar we het over hebben, de loopgravenstrijd tussen regering of kabinet en Kamer die eigenlijk bijna met elkaar in gevecht zijn over informatie, waarbij informatie een machtsmiddel is, terwijl wij als Kamer medewetgever zijn?

De heer **Bovend'Eert**:

Ja, dat is het en dat zal het waarschijnlijk ook altijd blijven. De Kamer moet ervoor vechten dat zij voldoende middelen heeft om die strijd aan te gaan en de informatie te krijgen. Dat is eigenlijk ook de opgave voor het parlement om die democratische controle goed uit te oefenen.

De **voorzitter**:

Dank. Dank voor uw tijd en dank voor uw antwoorden. Die zullen we zeker gaan gebruiken voor het schrijven van ons rapport en hopelijk goede aanbevelingen voor de toekomst, zodat we de uitvoeringsorganisaties maar ook de rol van de Kamer op een goede manier verder in kunnen vullen.

Sluiting 11.02 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 9 november 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord wordt:

– De heer Duisenberg

Aanvang: 11.30 uur

**Voorzitter: Bosman**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Van Brenk, Laçin en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Goedemorgen. Aan de orde is de openbare hoorzitting met de heer Duisenberg. Van harte welkom. Wij zijn de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties. Tegenover u ziet u mij, André Bosman, als de voorzitter, Evert Jan Slootweg, Corrie van Brenk en Cem Laçin. De andere collega's – John Kerstens, Nevin Özütok als ondervoorzitter en Maarten Groothuizen – zijn helaas vandaag verhinderd. Onze commissie heeft de opdracht gekregen om eens te kijken wat er gebeurt bij uitvoeringsorganisaties, in het bijzonder daar waar het misgaat, daar waar mensen tussen wal en schip vallen. Wat is nu de oorzaak dat mensen soms zo heftig in de problemen kunnen komen? Laat ik even vooropstellen dat wij als commissie ook zien dat er heel veel goed gaat. Heel veel mensen zijn met ziel en zaligheid serieus bezig om in de uitvoeringsorganisaties het goede te doen. Maar soms is ook de vraag: krijgen ze de ruimte om ook daadwerkelijk alles te doen om mensen te helpen? Wij kijken dus van balie tot beleid – zo noemen we dat hier – om zo breed mogelijk te zien of iedereen in die hele keten van verantwoordelijkheden zijn of haar taak gepakt heeft om die uitvoeringsorganisaties zo goed mogelijk in hun kracht te zetten. Dan zijn we op zoek naar: waar gaat het soms mis? We praten met heel veel mensen. We praten met de uitvoeringsorganisaties zelf natuurlijk, maar ook met ministeries, Kamerleden, oud-Kamerleden, wetenschappers, experts, vakbonden en consumentenorganisaties. Dat doen we om te kijken of we in dat hele traject overeenkomsten kunnen vinden waar het goed gaat, maar ook waar het misgaat. Daar kunnen we ons voordeel mee doen om ervoor te zorgen dat we leren van datgene wat er is gebeurd in de uitvoeringsorganisaties. Daarom: fijn dat u er fijn bent, fijn dat uw informatie wil delen met ons. Voordat ik ga beginnen met het verhoor, wil ik graag aan u vragen of u zich kort wil introduceren. Meneer Duisenberg.

**De heer Duisenberg:**

Dank u wel. Dank voor de uitnodiging. Mijn naam is Pieter Duisenberg. Ik was Kamerlid van 2012 tot 2017. Ik zat in de commissie OCW, Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, en ik was voorzitter van de commissie Financiën. In mijn Kamerperiode heb ik me ook nog specifiek ingezet voor een betere controle op de begroting en verantwoording. Daar heb ik ook een methodiek voor bedacht samen met het Kamerlid Paul van Meenen. Die wordt naar mijn weten nu wijd gebruikt. Ik heb me dus daarvoor ingezet en onlangs nog heb ik voor de Kamer een project gedaan samen met wetenschappers om een toets te bedenken op artikel 3.1 van de Comptabiliteitswet. Voor mijn Kamerperiode – dat is misschien ook wel relevant – heb ik twintig jaar in het bedrijfsleven gewerkt en was ik verantwoordelijk

in een aantal functies, als financieel directeur onder andere, voor grote uitvoeringsorganisaties, maar dan bij het bedrijfsleven.

**De voorzitter:**

Dank u wel. Dan wil ik graag Corrie van Brenk het woord geven voor de vragen.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Goedemorgen, meneer Duisenberg. Het is altijd goed om een oud-Kamerlid te spreken, want u heeft inmiddels ervaring zowel binnen als buiten. Wat is uw indruk over het functioneren van Nederlandse uitvoeringsorganisaties?

**De heer Duisenberg:**

Nou, ik ben blij dat u dat vraagt, want ik wil eigenlijk als allereerste zeggen dat ik vind dat onze uitvoeringsorganisaties het geweldig doen. Er wordt natuurlijk vaak gefocust op de dingen die niet goed gaan. Meneer Bosman zei het ook al in zijn introductie: er gaan veel dingen wel goed. Dat was ook inderdaad wat ik had staan. Ik vind dat ze het geweldig doen. Natuurlijk, er gaan ook dingen niet goed, dus daar gaan we het ook over hebben. Maar zeker als ik het vergelijk – ik heb best wel wat ervaring met uitvoeringsorganisaties in het buitenland – dan denk ik dat het hier goed gaat met hoe een Belastingdienst, een Kadaster, een CBR, een UWV optreden; dat zie je ook nu weer in de coronacrisis. Dan wil ik toch om te beginnen zeggen dat mijn grote beeld is dat zij het heel goed doen. En natuurlijk, het kan altijd beter. Dat zullen ze zelf ook vinden. Maar ik wilde dat als eerste gezegd hebben.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

U zegt: ze doen het heel goed. Dat baseert u op...?

**De heer Duisenberg:**

Dat is mijn beeld. Uw vraag is ook aan mij, dus ik heb dat niet onderzocht met duizenden enquêtes en dergelijke. Dit is het beeld dat ik zie. Ik heb zelf natuurlijk ook uitvoeringsorganisaties gezien aan de bedrijfslevenkant, dus ik weet dat er dingen ook niet goed kunnen gaan. Ik zie ook en ik lees natuurlijk ook in de krant over de zaken die er fout gaan, bijvoorbeeld als het gaat om de toeslagenaffaire. Maar ik denk dat we toch voorop moeten stellen – u gaat dat waarschijnlijk beter bekijken dan ik – dat het gaat om miljoenen burgers, miljoenen interacties, vele miljoenen transacties.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Ja hoor, daar heeft u gewoon volkomen gelijk in. Het merendeel gaat gelukkig goed. Maar toch staan we hier stil bij waar mensen in de knel komen en waar het schuurt. Als u daaraan denkt, de menselijke maat, welke problemen ziet u dan?

**De heer Duisenberg:**

Ja, dan zie je dat... We komen straks natuurlijk over de oorzaken daarvan te spreken, maar waar het dan niet goed gaat, is dat uiteindelijk een burger, een individu, ook in uw woorden, tussen wal en schip terechtkomt, en dat die uitvoeringsorganisatie dus op een of andere manier niet in staat is gebleken om in ieder geval aan de verwachtingen te voldoen en uit te voeren wat nodig is voor dat individu. En dat individu uiteindelijk is... Ik denk dat die uitvoeringsorganisatie gewoon een heel belangrijk gezicht van de overheid is, misschien wel het belangrijkste gezicht van de overheid. Waar alle beleid bij elkaar komt, dat is in de uitvoering; dat zit op die interface, in die uitvoeringsorganisatie. Dus dat betekent uiteindelijk dat als een burger bijvoorbeeld, of het nou gaat om de toeslagen of dat het gaat om problemen bij rijbewijzen of dat het gaat



om... Ik heb met OCW ook wel te maken gehad met DUO, de Dienst Uitvoering Onderwijs. Als daar dingen niet goed gaan – dat is de ervaring die een burger heeft – dan kan je goed knel zitten.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Ik vind het wel mooi dat u dat zegt, «belangrijk gezicht van de overheid», want ik denk inderdaad...

De heer **Duisenberg**:

Dat meen ik oprecht.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Ja, nee, ik denk inderdaad dat dat een terechte constatering is.

De heer **Duisenberg**:

Ja, maar dat is ook wel een beetje de mindset. Dat is wat ik in het bedrijfsleven eigenlijk ook altijd zei. Daar had je vaak een tweeslag. Oké, je hebt een goed idee. Kun je het uitvoeren? Execution, de executie, is alles. Als je het niet goed kan uitvoeren, dan is het idee eigenlijk ook niet meer goed. Dat is natuurlijk ook waar, als we het hebben over de oorzaken van wat kan je nou, wat gebeurt er nou...

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Ja, dat zou ik belangrijk vinden om even op door te gaan.

De heer **Duisenberg**:

Daar zit een mismatch. Maar dat is op alle plekken zo. De uitvoering is cruciaal. Je moet het wel kunnen waarmaken.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Als we nog even stilstaan en wat dieper ingaan op de oorzaken, welke oorzaken ziet u dan?

De heer **Duisenberg**:

Ja, op hoofdlijnen zie je eigenlijk dat je te maken hebt... Wat ik voor mezelf heb opgeschreven was: organisaties met een ander ritme en andere drijfveren. Dus je hebt enerzijds politiek en beleid. Dat heeft een bepaalde ritmiek en bepaalde drijfveren. Aan de andere kant heb je de uitvoeringsorganisaties, met ook hun eigen ritme en drijfveren. Dus daar zit denk ik een belangrijk deel. Dat zeg ik even vanuit mijn rol als oud-Kamerlid, want u heeft de afgelopen weken waarschijnlijk heel veel oorzaken gehoord. Maar als ik het bekijk vanuit de verhouding politiek met die uitvoeringsorganisaties, dan zie je twee compleet uiteenlopende organen.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Hoe kan dat?

De heer **Duisenberg**:

Ja, dat zit... Het begint ermee dat de drijfveren compleet verschillend zijn en dus ook het ritme van hoe organisatie en processen zijn georganiseerd. Om te beginnen met de drijfveren: ik denk dat als je kijkt... U bent nu hier heel erg mee bezig. Ik vind het echt geweldig dat dit onderzocht wordt, dat dit onderzoek er is, maar in wezen – dat is weer even mijn waarneming en nogmaals, dat is mijn waarneming van de afgelopen jaren – is, denk ik, de politiek, de Tweede Kamer, eigenlijk niet echt geïnteresseerd in uitvoering. De Tweede Kamer is wel geïnteresseerd, maar misschien moet ik wel zeggen: de Tweede Kamer is laat geïnteresseerd. Dus de Tweede Kamer, de politiek, is geïnteresseerd als het fout gaat, als het incident er is, als we naar de microfoon kunnen gaan om «schande!» te roepen. Dan komt de interesse, terwijl, je zou eigenlijk... En dat is wel

begrijpelijk, want dat heeft te maken met de drijfveren van de politiek. De politiek is bezig met compromissen bereiken, met dingen voor elkaar krijgen voor groepen mensen, met deels ook in beeld komen. Dus dat is wat je drijfveren zijn. Terwijl: deze organisaties hebben eigenlijk een ander soort drijfveer nodig.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Mag ik daar even op inbreken? Want we waren bezig met de oorzaken. We komen zo meteen op de wisselwerking tussen de organisatie en de politiek. Volgens mij wil iedereen hetzelfde voor de burger: dat die service of die dienstverlening goed verloopt. Toch gaat het af en toe heel erg mis. Als u dat nou voor ogen hebt, waar zit dat dan in?

De heer **Duisenberg**:

Ja, dat zit volgens mij dus in: wat vind je nou echt belangrijk? Dus ook als het erop aankomt, wat vind je dan belangrijk? En ook in: hoe lopen je processen van besluitvorming en hoe ga je om met bepaalde situaties? Wat vind je belangrijk? Ik denk dat iedereen inderdaad zal zeggen: wij vinden het heel belangrijk dat de burger goed wordt bediend en dat het overheidsbeleid goed wordt uitgevoerd. Maar vinden we dat ook belangrijk als het er echt op aankomt? Vinden we het ook belangrijk als er een keuze gemaakt moet worden voor een uitzondering x, y en z en er een afweging moet worden gemaakt?

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Hoe vult u dat in?

De heer **Duisenberg**:

Wat zegt u?

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Nou, u zegt «vinden we dat ook belangrijk dat...». De invulling is «vinden we dat dan schijnbaar niet belangrijk», denkt u?

De heer **Duisenberg**:

Nee, ik denk dat er heel veel uitzonderingen worden gemaakt, omdat het ook nodig is voor het politieke proces, omdat je ergens op een gegeven moment uit moet komen, omdat er een groep moet worden gekend. Maar dan wordt er niet gekeken wat dat dan betekent voor de uitvoering. Daar zit ook, denk ik, iets in wat ik het proces van besluitvorming noemde. Het is nu veel meer een lineair proces, dus je hebt politiek, beleid, en dan geven we dat op een gegeven moment aan de uitvoering: succes ermee. Maar het zou veel meer een driehoek moeten zijn en een cyclus moeten zijn die dichter op elkaar zit, waardoor er eerder kan worden bijgestuurd, zodat je dus ook eerder in je politieke besluitvorming binnenhaalt: wat betekent dat voor de uitvoering en is het echt wel mogelijk?

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Maar is die wisselwerking dan onvoldoende in uw ogen?

De heer **Duisenberg**:

Ja. Ik denk dat die echt ver onvoldoende is, ja.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Maar wij hebben toch ook momenten in het hele proces dat we contact hebben met de uitvoering en dat die informatie geeft aan de Kamer?

De heer **Duisenberg**:

Ja, de vraag is wat er dan mee gedaan wordt. Ik denk dat...

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
Kunt u goede voorbeelden geven?

De heer **Duisenberg**:

Laat ik even twee manieren noemen voor informatie. Maar er zijn er meer hoor; we komen misschien zo ook wel bij wat je zou kunnen doen. Een vorm van informatie is bijvoorbeeld heel goed kijken naar wat er in de begrotingen en de verantwoording staat. Dus daar staan dingen in over uitvoeringsorganisaties. Toen ik startte met die methode voor die controle, toen kwam er uit de eerste ronde controles dat er eigenlijk al drie jaar lang een grote waarschuwing stond voor de informatieveiligheid bij DUO. Daar heeft nog nooit iemand naar gevraagd, dus ergens gaat iets niet goed. Ik denk dat als het fout was gegaan – miljoenen studentengegevens staan erin – we dan allemaal bij de microfoon hadden gestaan. Maar dat is het verkeerde moment. Dat moet je dus eerder doen. Dus waarom hebben we daar niet naar gevraagd? Dat kwam pas naar voren toen we dat proces gingen doen. Wat een heel saai proces is, hè; het is helemaal niet aantrekkelijk voor politici om te doen.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Als u nu zelf antwoord geeft op die waarom-vraag: waarom hebben we dat niet gedaan?

De heer **Duisenberg**:

Nou, ja, kijk, omdat je in het debat niet echt had gescoord als je daar had gestaan van: joh, ik zie dit punt. Ik denk dat mensen je dan hadden aangekeken: wat is dit? Daar scoor je niet een enorm punt mee. Ik denk dat dat... Dat is ook wat mij stak en wat ook mijn collega stak. We zeiden wel: hier doen we toch onze controlerende taak niet goed. Daarom zijn we toen ook in de commissie OCW als eerste begonnen met die methode om – ik zeg het nogmaals – heel saai door de begroting en de verantwoording heen te gaan en dit soort dingen eruit te halen. Eigenlijk hebben we dat apolitek gemaakt, want we hebben gezegd: dat gaan we eruit halen en dan gaan we commissiebreed dit als punt naar voren halen. Dus dit was ook een bevinding uit die controle. We zeiden: ga er wat aan doen. Toen hebben we dat commissiebreed eruit gehaald en gezegd: daar staan wij op als commissie, Minister; u moet dat oplossen; wat gaat daar de oplossing zijn; vanuit onze controlerende taak vinden wij het belangrijk dat u daar nu naar kijkt en dat wij ook horen hoe dat zit. Daardoor hoefde vervolgens in het echte politieke debat plenair niemand meer dat punt te maken.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Zijn er nog meer verbeteringen mogelijk in de wijze waarop wij controleren als Tweede Kamer?

De heer **Duisenberg**:

Ja, ik heb eigenlijk een hele rij met dingen, maar...

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Nou, als dat staccato kan, graag.

De heer **Duisenberg**:

Mijn suggesties wat je zou kunnen doen tussen Kamer en uitvoeringsorganisaties, zijn dat je dingen kan veranderen in de organisatie, hoe je het hebt georganiseerd, hoe de processen lopen en in de cultuur die je met elkaar hebt.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Kunt u daar voorbeelden van geven? Hoe zou dat het beste kunnen?

De heer **Duisenberg**:

Ik denk dat je qua organisatie... Ik zou u adviseren, als ik het zou mogen bepalen... Ik zit zelf niet meer in de Kamer, dus dat is weleens makkelijk om te zeggen; ik weet dat u een moeilijke taak heeft. Maar ik denk dat dit onderwerp ten eerste specifieke kennis vereist van Kamerleden en ook een bepaalde interesse en focus om dit te doen. Ik denk dat het heel moeilijk is om hier per commissie met z'n allen op te letten. Wat ik zou doen: als je het belangrijk vindt, zou ik overwegen om hier echt een aparte commissie van te maken, net zoals je nu een commissie OCW hebt of een commissie SZW of Economische Zaken. Ik zou een aparte commissie maken met bijvoorbeeld vier tot maximaal zes Kamerleden van de coalitie en van de oppositie, die dit echt als hun metier... Dit is een deel van hun taak, dus ze zitten daarnaast misschien ook nog wel in een echt politieke commissie, maar dit is een deel van hun taak. Dan concentreer je het onderwerp uitvoeringsorganisaties in die commissie. Dat geeft je de kans dat mensen die naar het CBR kijken, een beetje door dezelfde bril kijken als het gaat over DUO of over het UWV.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

We hebben meer dan 200 uitvoeringsorganisaties. Die zitten dan allemaal bij die commissie?

De heer **Duisenberg**:

Ik denk dat je zowel per... Je kunt issues hebben die met een commissie te maken hebben, maar heel veel van de problematiek is natuurlijk hetzelfde. Dus het loont de moeite om ook op dat hogere niveau te kijken: wat leren we hier nou van, hoe regelen we die aansturing? Dus dat zou ik als punt een doen. Punt twee: ik zou in de formatie specifiek – dus dan zit je heel vroeg in het proces – organisatorisch daar iets voor inrichten. Het derde punt: in de Dienst Analyse en Onderzoek, dus de Kamerondersteuning, zou ik ook heel specifiek expertise op dit gebied organiseren. Dat is wat ik van de organisatie wil zeggen. Qua proces zou ik proberen in te bouwen dat er meer vaste momenten komen en minder op incidenten gedreven...

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Hoe vaak zou dat in uw ogen moeten zijn?

De heer **Duisenberg**:

Er zijn vijf momenten. Ten eerste heb je de formatie. Je zou eigenlijk in de formatie moeten inbouwen, parallel of misschien zelfs wel een rustpunt van een week, dat je checkt met elkaar: wat zijn hiervan de uitvoeringsissues? Dan krijg je dus ook de dilemma's voorgelegd, want dat zijn vaak keuzes die je vooraf kan maken: zeg maar wat je wil; wil je dit, dan gaat het je ook dit kosten; dit zijn de nadelen ervan. Ik denk ook dat je in die formatie met elkaar kan uitspreken wat nou de bedoeling is. Welke bedoeling hebben we nou met die uitvoeringsorganisaties? Gewoon op een hoger niveau. Het tweede moment is als je te maken hebt met wetgeving.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Mag ik nog heel even terug, meneer Duisenberg? Zou het niet veel vaker zo moeten zijn dat «wat willen we uiteindelijk bereiken en hoe daar te komen» veel beter bij die uitvoeringsorganisatie neergelegd wordt, zonder dat je het bijvoorbeeld bij voorbaat al voorschrijft? Als wij willen bereiken dat er – ik noem maar even wat – minder belasting is of sneller gereageerd wordt op een bepaald iets, is het misschien veel makkelijker als je dat opschrijft dan dat je opschrijft hoe dat precies vormgegeven moet worden.

De heer **Duisenberg**:

Ja, ja, maar dat is wat ik noem: de bedoeling. Dat is dat je met elkaar zegt: wat is nou eigenlijk de bedoeling, wat is hier nou de maatschappelijke opgave?

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Ja, oké.

De heer **Duisenberg**:

Eigenlijk zou dat ook leidend moeten zijn voor je hele sturingsprincipe, ook als je die aparte commissie hebt. Als je dus kijkt naar organisaties hoe het gaat en als je dan op andere momenten kijkt – daar kom ik nog op; wat zegt de wetgeving, begroting en verantwoording, evaluatiemomenten, et cetera – dan moet je altijd terug kunnen gaan naar: wat is hier nou de grotere opgave, wat is de bedoeling hiervan? Ik denk dat het heel belangrijk is, ook voor zo'n uitvoeringsorganisatie, om te weten wat de bedoeling is, want dan kun je het vervolgens aan de professionals overlaten om het naar de geest van die bedoeling uit te voeren. Dat is denk ik een heel belangrijke vraag. Dat is in feite ook de vraag, een beetje de grote waarom-vraag, waar veel organisaties mee starten, gewoon bladzij 1 van...

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Waarom zijn wij op aarde?

De heer **Duisenberg**:

Wartoe zijn wij op aarde, inderdaad, ja.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

U had nog een aantal momenten.

De heer **Duisenberg**:

Ja, je hebt natuurlijk een aantal momenten in de politieke en beleidsprocessen. Ik noem ze nog heel even. De formatie heb ik genoemd, wetgeving, dan heb je begroting, verantwoording, evaluaties en als laatste incidenten. Als ik dan bij wetgeving kijk, dan denk ik dat het goed is om die toets op artikel 3.1 te doen, want daar wordt ook naar gevraagd: wat is het effect van wetgeving? Dus als je dat heel serieus invult, als je die toets goed doet, dan is dat denk ik een belangrijk moment voor wetgeving om te zorgen dat die kwalitatief goed is. Er worden uitvoeringstoetsen gedaan, maar ik kan me niet herinneren – maar dat kan aan mij liggen – dat die echt een rol hebben gespeeld. Ik heb in ieder geval nog nooit gezien dat er een wetsvoorstel is teruggestuurd van: joh, die uitvoeringstoets is niet zo goed. Mij staat ook bij dat het nooit zo uitgebreid in de memorie van toelichting staat.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Want in hoeverre was die uitvoeringstoets iets waar u naar keek als Kamerlid?

De heer **Duisenberg**:

Ja, ik keek er wel naar, maar in mijn herinnering was het eigenlijk een kort zinnetje, dat je wist dat het gedaan was. Maar ik denk, als ik nu zo de problemen hoor die u naar boven haalt, dat je misschien als Kamer wel meer zou moeten willen weten. Als je die uitvoeringstoets bekijkt, dan kun je ook zien welke spanning erop zit, want dat wordt in die uitvoeringstoets gedaan.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Maar heeft u een idee – want dat is ook een van onze zoektochten – in hoeverre zo'n uitvoeringstoets ook daadwerkelijk het juiste beeld

weergeeft voor Kamerleden om dat te beoordelen? Want er wordt nog best wel wat fraaier opgeschreven – ik zeg het heel voorzichtig – naarmate we hoger in de organisatie komen, zodat het beeld uiteindelijk misschien niet helemaal de juiste weergave is. Is dat ook iets wat u herkent?

**De heer Duisenberg:**

Ik heb dat niet zo geanalyseerd, maar ik kan me er wel iets bij voorstellen. Het is natuurlijk zo dat je sowieso qua cultuur ziet dat je in ieder geval het risico hebt dat het wenselijke wordt opgeschreven, om een wetsvoorstel erdoorheen te krijgen of om de Minister uit de wind te houden. Daar kan ik me wel iets bij voorstellen, ja. Dus dat zou... Die uitvoeringstoets moet wel, ook qua cultuur... Daarom is het belangrijk dat het tussen politiek, beleid en uitvoering meer een soort driehoekje is, dat samen zegt «kan het?», dat de cultuur er ook een is van tegenspraak en dat het ook echt het eerlijke beeld moet zijn.

**Mevrouw Van Brenk (50PLUS):**

Zou het dan ook wenselijk zijn dat Kamerleden rechtstreeks met de uitvoeringsorganisatie in gesprek gaan of misschien zelfs heel diep in die organisatie met de uitvoerders van de werkvloer in gesprek gaan?

**De heer Duisenberg:**

Ja, ik vind van wel. Maar dat begint ook wel weer met de interesse en de expertise van de Kamerleden. Vandaar dat ik zeg: doe dat nou in een aparte commissie, kijk wie dat willen doen. Maar ik heb zelf bijvoorbeeld meegemaakt dat... Ik had toen een werkbezoek aan DUO in Groningen georganiseerd. Ik had met veel moeite drie collega's meegekregen om mee te gaan die dag, maar op de dag zelf hebben ze allemaal afgezegd, dus uiteindelijk ben ik in mijn eentje naar Groningen gegaan. Daar lag de rode loper ongeveer voor de deur, want ik was de eerste sinds jaren die daar weer kwam. Maar ik vind dat er dus wel... Daar haal je wel heel veel uit, maar dan moet je die interesse en die expertise dan dus ook meenemen. Anderzijds denk ik dat aan de ambtelijke kant de oekaze van Kok toch nog wel steeds leeft. Dat zou je moeten doorbreken. Je zou misschien heel concreet moeten zeggen: jongens, die oekaze is niet meer geldig.

**Mevrouw Van Brenk (50PLUS):**

Wat betekent dat dan voor de vogelvrijheid van de Minister of de Staatssecretaris?

**De heer Duisenberg:**

Ja, dat is een terechte vraag.

**Mevrouw Van Brenk (50PLUS):**

Of is die niet vogelvrij? Wat schat u in?

**De heer Duisenberg:**

Als je anders omgaat met de begroting en verantwoording, dus mijn derde punt, en ook met bijvoorbeeld evaluaties, mijn vierde punt, dan moet er een sfeer zijn van lerend evalueren. Dat is dus niet afrekenen, maar dat is lerend evalueren. Uw vraag is terecht. Want dat vereist een andere onderlinge cultuur tussen politiek en ook een andere verhouding tussen Kamer, verantwoordelijk Minister en de uitvoeringsorganisaties. Want ik zie het gevaar van wat het betekent als Kamerleden individueel contact gaan hebben met uitvoeringsorganisaties en wat er dan kan gebeuren, maar dat betekent dat we dus allemaal iets volwassener moeten zijn daarin.

**Mevrouw Van Brenk (50PLUS):**

U gaf ook aan: als er een kabinet gevormd wordt, dan zou je moeten opschrijven wat je wil bereiken. Zou dat niet ook bij wetgeving moeten, «wat willen we uiteindelijk bereiken», in plaats van dat tot in detail opschrijven, zodat de uitvoeringsorganisaties meer ruimte kunnen krijgen voor maatwerk?

De heer **Duisenberg**:

Ja, dus dat hebben we ook... Want we hebben nu een maand of twee geleden een project gedaan voor de Kamer om te kijken wat voor toets je nou kan doen op artikel 3.1 van de Comptabiliteitswet.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Wat houdt artikel 3.1 in?

De heer **Duisenberg**:

Dat is... Ik heb hem bij me toevallig...

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Anders gaat iedereen zitten googelen op dit moment. Misschien kunt u gewoon zeggen wat...

De heer **Duisenberg**:

Ik heb deze bij me. Die is ook uitgedeeld. Dat is de «creditcard» van de Tweede Kamer. Daar staat 3.1 op de achterkant. Artikel 3.1 is van kracht geworden op 1 januari 2018 en is aangenomen in 2016; dat was de periode dat ik zelf in de Kamer zat. Er staat: voorstellen, voornemens en toezeggingen bevatten een toelichting waarin wordt ingegaan op de doelstellingen, de doeltreffendheid en de doelmatigheid, ten tweede de beleidsinstrumenten die worden ingezet, de financiële gevolgen voor het Rijk en, waar mogelijk, de financiële gevolgen voor maatschappelijke sectoren. De Tweede Kamer heeft gevraagd aan ons, aan een team met een aantal wetenschappers en mijzelf, hoe een toets eruit kan zien als nieuwe wetgeving binnenkomt, hoe je dan zou kunnen toetsen of dat artikel goed is ingevuld door het ministerie dat die wet indient. We hebben een zevental toetscriteria. De eerste is: wat is hier nou de bedoeling, wat is de maatschappelijke opgave? Dus niet als eerste vragen «wat zijn de doelen?», want dan krijg je hele concrete smart-doelen. Daar ben ik helemaal niet tegen; die vragen we ook later in die toets. Maar het begint met: wat is nou de bedoeling, dus wat is hier nou de grotere opgave? Als je daar goed over nadenkt, dan geeft dat, zoals u zegt, ook ruimte aan degenen die het uiteindelijk moeten gaan uitvoeren. Als dat duidelijk is, geeft dat hun veel meer handelingsperspectief voor waar zij als professionals dingen moeten interpreteren en uitvoeren.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Meneer Duisenberg, wat wij heel vaak terughoren en hebben gehoord in onze gesprekken, is dat een heleboel professionals zeggen: ja, wij kunnen eigenlijk niets, want dat mag niet van de wet. De gelijke gevallen moeten gelijk behandeld worden, maar niet iedereen is even gelijk. Er zijn uitzonderingen. Dan zeggen mensen: dat mag niet van de wet. Volgens mij is dat nooit doel van de wet geweest. Kunt u zich daar iets bij voorstellen?

De heer **Duisenberg**:

Ja, maar dan moet de wet en dus ook de memorie van toelichting deze informatie van 3.1 bevatten, dus die wet moet duidelijker aangeven, proberen te omschrijven, wat nou de bedoeling hiervan is.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Maar even het punt: mensen zeggen «Er ontbreekt een hardheidsclausule. Wij kunnen onvoldoende ruimte vinden om deze persoon te helpen, terwijl we met z'n allen weten dat als we dat niet doen, de maatschappelijke en financiële gevolgen misschien veel rampzaliger zijn.» Toch doen we het dan niet. Kunt u zich daar iets bij voorstellen? Ik noem maar even wat. We horen verhalen over mensen in de schuldhulpverlening die het huis uitgezet worden. Dat zijn maatschappelijk hele grote kosten, terwijl er, als er iets meer ruimte zou zijn of meegedacht zou worden, een oplossing gevonden zou worden. Toch zien ambtenaren dan niet de ruimte die de wet daarvoor zou bieden. Doen wij dan iets fout als Kamerleden of als wetgevende instanties?

**De heer Duisenberg:**

Nou, ik denk dat dat wel een uitkomst kan zijn. Dat handelen is een uitkomst van de processen die daarvoor zijn gebeurd. Dat noemen we in het bedrijfsleven ook wel «pitbullaansturing». Dan ga je niet doen wat eigenlijk nodig is, maar dan ga je doen wat de pitbull wil. Dat is wat er natuurlijk, door cultuur en hoe dat proces plaatsvindt, dus de verhouding tussen politiek en uitvoering, met aan de politieke kant een focus op het gedaan krijgen van compromissen, het met name handelen bij grote incidenten, een Minister die... Nou, wat u zelf zei: is die nog wel veilig? Daar wordt op afgerekend, dus die Minister moet beschermd worden, zowel om vooraf te zeggen «ik regel het» als achteraf te zeggen «nee, ik ga keihard ingrijpen». Dat verlamt mensen in de uitvoering. Dat kan ik me voorstellen. Overigens is dat binnen de publieke uitvoeringsorganisaties echt niet anders dan wat je zou waarnemen in andere organisaties in onze maatschappij. Dus daarom denk ik dat je, door bepaalde ingrepen te doen in hoe je er als organisatie mee omgaat qua proces en qua cultuur, uiteindelijk dit soort gedrag niet krijgt en dat je de ruimte geeft aan die professionals om hun werk goed te doen.

**Mevrouw Van Brenk (50PLUS):**

Zit dat ook in uw onderzoek?

**De heer Duisenberg:**

Nou, dat deel van artikel 3.1 zit in ieder geval bij wat ik dus bij wetgeving zou doen. Daarin leggen wij de nadruk op de bedoeling en de opgaves. Dat is vraag een van de zeven vragen. Wij vragen ook naar smart-doelen, want uiteindelijk moet je die dingen op een gegeven moment ook smart maken en zeggen: wat zijn nou de doelstellingen die je met elkaar hebt? Maar je kunt altijd terugvallen op de bedoeling. We hebben daar ook heel specifiek in de toets iets voor opgenomen. Hoe ziet de evaluatie eruit? Want als je gaat evalueren, moet je meer lerend evalueren en niet afrekenen. Dat is natuurlijk vaak politiek zo, dat ze terugkijken en dan afrekenen. Daar wordt iedereen – een ministerie, een Minister, ambtenaren – weer zenuwachtig van. Terwijl: terugkijken of dingen opschrijven, van «hoe gaat het nou?», ook een incident... Een incident is iets om van te leren. Dat moet niet zijn om af te rekenen. Dat moet iets zijn om van te leren. Dat wilde ik nog zeggen; dat was mijn vijfde punt. Dus na evaluaties – want je doet natuurlijk tussentijdse evaluaties – heb je dan ook nog incidenten. Ik denk dat je ook bij incidenten, als je dus met die andere organisatie en met een aantal zaken in je proces van formatie, wetgeving et cetera, en begroting en verantwoording, hoe je daarmee omgaat... Dan moet je ook gaan zeggen, en dat kan ook, dat je niet bij het eerste het beste incident meteen allemaal daar een enorm ding van maakt, maar dat je kijkt: incidenten zijn iets om van te leren. Dat zou je dus ook weer aan die commissie kunnen meegeven. Wat kunnen we daarmee? Hoe worden we daar beter van? Natuurlijk is er een bepaalde escalatiewaarde, dat je zegt «dan moet je het echter groter gaan opspelen», maar de meeste



incidenten zijn dingen om van te leren en te zeggen: hoe lossen we het op en wat betekent het voor de toekomst?

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
Dank, voorzitter.

De **voorzitter**:  
Dank u wel. Dan geef ik nu het woord aan Evert Jan Slootweg.

De heer **Slootweg** (CDA):  
Dank u wel. Meneer Duisenberg, ik zou het met u nog over twee onderdelen willen hebben, over de kennis- en de informatiepositie en over de rol van de Kamer bij het verminderen van problemen in de uitvoering. Allereerst: welke kennis en informatie heeft de Kamer volgens u nodig om haar taak richting uitvoeringsorganisaties goed te kunnen vervullen?

De heer **Duisenberg**:  
Als ik dat eerst even bekijk vanuit hoe ik de organisatie zou doen, dan kom ik daarna op wat voor type informatie je dan nodig hebt. Dan stel ik me dus voor dat je... Kijk, je moet zowel het kennisniveau als het interesse-niveau van de Kamer omhoog zien te krijgen en zorgen dat het ritme, de verwachtingen over en weer, meer met elkaar in sync komen. Qua organisatie heb ik gezegd: ik zou het apart organiseren. Dan zou ik kijken naar een aantal experts. Dan kweek je al expertise; er kunnen ook mensen bij zitten die misschien al een bepaalde kennis hebben. Maar sowieso vind ik dat alle Kamerleden bij hun binnenkomst al... Straks hebben we weer zo'n moment, in 2021. Dan gaan ze allemaal door de wasstraat. Dan krijgen ze allemaal dingetjes mee, het Reglement van Orde et cetera. Ik denk dat het om te beginnen voor iedereen goed zou zijn om te weten welke uitvoeringsorganisaties we nu hebben, hoe die functioneren en hoe die zich verhouden tot jullie als Kamer en tot Minister en ministerie. Dat is even het algemene niveau. Nou, dan heb je in het normale werk die verschillende informatiemomenten. Als Kamerlid zie je natuurlijk wat er uit de formatie komt. Dan zie je vervolgens wetgeving. Je ziet een begroting en verantwoording. Je krijgt evaluaties en je krijgt informatie over incidenten. Met al die dingen kan een Kamerlid geweldig veel. Ik weet niet of ze daar allemaal tijd voor hebben. Daarom zou ik het specificeren, omdat ik denk dat in de veelheid van dingen die Kamerleden moeten doen, het heel veel is om er echt goed naar te kijken. Wat voor dingen krijg je dan? Dan krijg je bijvoorbeeld uit die formatie... Ik denk dat er heel goed informatie in zou kunnen staan die zegt: dit zijn de uitvoeringsissues die we hebben; dit zijn de dilemma's die we hebben gehad; dit is de spanning die er was. Misschien is er ook wel geformuleerd: wat is nou bedoeling, dus wat is nou overall de maatschappelijke opgave die we met elkaar hebben? Dat zou zeker deze formatie een heel interessant ding kunnen zijn.

De heer **Slootweg** (CDA):  
Maar vraagt dat om speciale informatie en kennis die Kamerleden nodig hebben om dat te kunnen wegen en te kunnen beoordelen?

De heer **Duisenberg**:  
Ja, want zij krijgen natuurlijk allemaal dat regeerakkoord, uiteindelijk. Dus even in die fase hè, want bij wetgeving et cetera heb je ook weer dingen nodig. Maar in die fase krijgen alle Kamerleden natuurlijk dat regeerakkoord en die moeten daar wat van vinden, zowel de aanstaande coalitie-Kamerleden met hun fracties die akkoord gaan als daarna ook de hele Kamer, omdat er over gedebatteerd wordt. Ik denk dat het heel goed zou zijn als daar een heel stuk informatie over zit, dat iedereen weet: oké, dit is de bedoeling, dit is wat we gaan doen. Maar ook: dit zijn de afwegingen.

Er gaat wellicht in de komende formatie heel veel gebeuren met vereenvoudiging van belastingen, bijvoorbeeld van toeslagen. Zo zal er nog een rijtje dingen zijn die gebeuren, dus ik denk dat er heel veel van dat soort afwegingen gemaakt gaan worden in die formatie. Ik denk dat het goed is voor de Kamer om te zien, nogmaals, wat de bedoeling is, dus: wat willen we nou met die organisatie? Ik bedoel: ze zijn echt het gezicht naar de burger, het gezicht van de overheid, het gezicht van de politiek. Dat ze zien wat de bedoeling is, maar dat ze ook die afwegingen zien en de grote keuzes zien. Hebben we gekozen voor a of hebben we gekozen voor b? Ik kan me heel goed voorstellen dat aan die formatietafel op een gegeven wordt gezegd «ja, we willen eigenlijk dit doen» en dat dan in het loopje met de uitvoeringsorganisatie blijkt dat als je dat doet, daar bijvoorbeeld enorme uitvoeringsrisico's aan zitten, of enorme frauderisico's, of dat het 50 miljoen kost aan ICT-veranderingen, of dat het niet in 2022 geregeld is, maar pas in 2024. Dat zijn dingen waar spanning op zit, want dan krijg je dus politieke wensen ten opzichte van wat doenbaar is. Ik denk dat dat stukje informatie de eerste start is.

De heer **Sloutweg** (CDA):

Nu kent u zelf natuurlijk ook persoonlijk de hectiek van het Kamerwerk. Is er daarbij ook nog een rol voor de ondersteuning van de Kamer?

De heer **Duisenberg**:

Ja, ja, daar ben ik het heel erg mee eens, tenminste, met de vraag ook, want het was bijna een retorische vraag. Dat heb ik ook gemerkt met de begroting en verantwoording en ook met de 3.1-toets. Het is én heel goed als Kamerleden daar even op focussen, als je echt zegt: jongens, dit is wat jullie doen. Noem het corvee, want het is niet het mediagenieke, het is niet sexy, je komt er niet voor in de krant. Maar het is wel... Je bent controlerend orgaan. Je bent wetgevend, controlerend en je bent politiek. Maar het is én goed als er onder de politici wat focus in zit, die je verdeelt, maar ook de expertise van de analisten is goed. Ik heb dat met die begrotingscontrole ook gemerkt. Dan heb je heel specifiek ondersteuning. Dit is een vak apart, dus ik denk dat het ook goed is dat je dit vanuit de analytische ondersteuning, dus de Kamerdienst, ook onderschrijft.

De heer **Sloutweg** (CDA):

Aan welk type experts, specialismen die je dan bij het Kamerwerk zou toevoegen, zou u denken?

De heer **Duisenberg**:

In eerste instantie zou ik denken dat als mensen generalist zijn, als zij goed zijn in hoe organisaties werken, is dat al een hele goede basis. Ik denk niet dat je specifiek een juridisch expert moet hebben, maar je zit eerder aan de kant van een controllingachtige expert, het liefst ook iemand die verstand heeft van ICT-processen, die weet wat daar de risico's zijn. Ik denk dat dat het type ondersteuning is wat je moet hebben.

De heer **Sloutweg** (CDA):

Als u de ondersteuning ziet die er is, dan zegt u: op het terrein van de wetgeving wordt de Kamer eigenlijk best goed ondersteund. Als het gaat over controleren, als het gaat over ICT-vraagstukken, organisatiekunde...

De heer **Duisenberg**:

Ja, precies.

De heer **Sloutweg** (CDA):

... dan zouden dat bijvoorbeeld onderdelen zijn waarmee je het Kamerwerk kunt versterken en kunt verrijken?

De heer **Duisenberg**:

Ja. Ja, dat denk ik, ja.

De heer **Slootweg** (CDA):

Ik vind die vijfslag die u maakt heel mooi. Dan zit ik even op het punt van evaluatie en die incidenten. Waar u eigenlijk voor pleit, is: kom tot een soort commissie Uitvoeringsorganisaties. Die is niet sexy, maar ontzettend nodig, in die controlerende taak. In het verleden hadden we ook een commissie Rijksuitgaven. Die was daar toch ook een beetje voor bedoeld? Die is juist afgeschaft. Is dat met de kennis van nu te betreuren?

De heer **Duisenberg**:

Ja, dat is een goede vraag. Ja, daar had ik... Dat was voor mijn tijd, hè, dus eh... Trouwens, dat was denk ik net in 2012, vermoed ik. Ja, dus dat is even... Wat wel gebeurde, is... In die zin is die commissie weer niet afgeschaft, want die is toen aan de commissie Financiën toegevoegd, omdat we het eigenlijk relevanter wilden maken. Ik denk dat we het meer verbonden wilden maken met wat er gebeurde in de commissie Financiën. Ik zag ook dat er bij de commissie Rijksuitgaven uiteindelijk maar een paar man kwamen. Het was een beetje een dingetje dat je erbij deed. Ja, lastig. Kijk, ik heb zelf dus geprobeerd... Dat is dus een tussenvorm, maar nu trek ik het verder. Wat ik zelf heb gedaan met die methode voor begroting en verantwoording, is dat... Wat bij die methode hoort, is dat je twee Kamerleden vraagt om rapporteur te zijn. Dan vraag je één iemand van de coalitie en één iemand van de oppositie. Die laat je ondersteunen door iemand van de Dienst Analyse en Onderzoek; dat is dus die analist waar we het net over hadden. In wezen is wat ik heb gedaan, want ik zag zo'n commissie een beetje als een raad van toezicht... Heel veel van die activiteiten: dat is gewoon een raad van toezicht, zoals je die ook bij een bedrijf of bij een publieke organisatie hebt. Ik heb eigenlijk een soort audit committee gemaakt binnen die commissie. Dat zou een tussenvorm kunnen zijn. Maar waarom kom ik hier nou toch op iets... Want eerst dacht ik ook: je moet eigenlijk weer rapporteurs hebben, dan heb je elk jaar bijvoorbeeld een paar anderen die dat doen. Maar ik denk dat je heel veel leereffecten hebt tussen die uitvoeringsorganisaties, dus als ik er van buitenaf naar kijk, vind ik het eigenlijk zonde als je dat zou doen – zo is mijn denkproces eigenlijk gegaan – binnen OCW voor bijvoorbeeld DUO, en als je dat dan binnen SZW zou doen en dat binnen Financiën zou doen. Stel even dat je zo'n vehikel zou willen creëren van een paar mensen die echt even focussen op dat onderwerp. Maar dan mis je de samenhang, want heel veel van deze organisaties... Ik kijk naar die organisaties ook met wat ik heb gezien in het bedrijfsleven. Ik ben zelf voor een aantal van dit soort organisaties verantwoordelijk geweest; die heb ik ook moeten runnen, dus ik herken heel van de dingen die daar gebeuren. Dat is mijn reden dat ik dacht: maak er nou een aparte commissie van, want dan zul je wat je leert bij het UWV ook kunnen toepassen bij DUO. En waar je je neus stoot bij het CBR, zul je dat ook weer kunnen gebruiken om te voorkomen dat je je neus stoot bij een ander. Dat is een reden om het echt apart te maken.

De heer **Slootweg** (CDA):

Om de versnippering tegen te gaan en meer de rode draden te herkennen van wat bij uitvoeringsorganisaties speelt, zou het in uw ogen toch de voorkeur hebben om eens een aparte commissie te maken om de informatie- en kennispositie van de Kamer te verbeteren?

De heer **Duisenberg**:

Ja. Ja, en ik denk – dat is mijn inschatting – dat je dan echt een hele goede professionele gesprekspartner wordt voor die uitvoeringsorganisaties.

De heer **Slootweg** (CDA):

Nog even op het laatste, om dit blokje af te ronden. U geeft aan bij het punt van de wetgeving en bij het punt van de evaluatie: dat zijn eigenlijk natuurlijke momenten om dat goed te laten spelen. Nou heeft de Kamer volgens mij in artikel 101 en artikel 102 – ik weet het niet helemaal zeker – de mogelijkheid om artikelgewijs de wetgeving na te gaan en ook artikelgewijs de wet te evalueren. Is dat gebeurd in de periode dat u Kamerlid bent geweest? Want de instrumenten die u voorstelt, heeft de Kamer eigenlijk al, denk ik.

De heer **Duisenberg**:

Ik kan me dat niet herinneren, nee. Ik weet wel dat er evaluaties plaatsvonden, van grote projecten bijvoorbeeld. Maar dat is anders dan wat u bedoelt. Wij deden wel – dat gebeurt nog steeds volgens mij – evaluaties van grote projecten. Ik denk wel dat die evaluaties vaak een terugkijkend karakter hebben en ook wel het karakter van afrekenen. Ik denk dat het karakter zou moeten zijn dat je ook meer moet gaan kijken naar tussentijdse evaluaties. Dat zijn allemaal leermomenten om het beter te maken. Je moet tussentijds kijken. Het karakter moet zijn het lerend evalueren, en niet afrekenen. Dat is denk ik wat qua structuur of qua proces en cultuur wat anders zou moeten.

De heer **Slootweg** (CDA):

Over de cultuur en structuur: u geeft in het vijfde punt, incidenten, ook aan dat er op dit moment veel via incidentsturing wordt gedaan. Dat kan je met een minder en meer vruchtbare methode doen. Hoe effectief zijn de interventies die de Kamer doet als er op dit moment incidenten zijn? Heeft u daar een oordeel over?

De heer **Duisenberg**:

Ja, in z'n algemeenheid... Kijk, je hebt uiteindelijk dat instrument, waarbij wat je dan ziet in de media... Maar mijn belangrijkste punt is dat je eigenlijk dat moment van dat incident, maar ook het moment van het bijna-incident, dus dat is wat ze bijvoorbeeld in de veiligheid bij andere organisaties, bedrijven, noemen «near misses». De near misses moeten verplicht gerapporteerd worden in veel organisaties, want dat zijn de punten waardoor je kan voorkomen dat dat grotere incident gaat plaatsvinden. Dus die near misses zijn minimaal zo interessant als dat ding waar het echt uiteindelijk fout gaat. Hoe effectief is de Kamer? Ik vind het niet zo effectief, als ik het zo zakelijk bekijk, dat je achteraf gaat schreeuwen en herrie gaat maken. Net zoals dat voorbeeld dat ik gaf over die ICT-beveiliging bij DUO: ik vind dat het veel effectiever is om vooraf te kijken waar het mogelijk fout kan gaan. «Hé, ik heb hier een rapport van de Rekenkamer dat zus en zo zegt. Wat gaan we daaraan doen om te voorkomen dat het fout gaat?» Als het fout is gegaan, dan is het wellicht heel effectief om te zorgen dat die dingen heel snel gerepareerd worden en dat – ook nu heel belangrijk – mensen gecompenseerd worden, en liefst een beetje snel. Maar dat is natuurlijk allemaal crisismanagement achteraf. Dus de Kamer kan veel effectiever zijn door vooraf al dingen ervoor goed te doen. Dan kan de Kamer veel effectiever zijn om te voorkomen dat het überhaupt gaat gebeuren.

De heer **Slootweg** (CDA):

Is het dan ook niet zo dat soms de druk van de Kamer ook helpt om het te herstellen op het moment dat er incidenten zijn gebeurd?

De heer **Duisenberg**:

Ja, nou ja, dat klopt. Dan zal inderdaad de verantwoordelijke Minister zeggen «ik ga het oplossen», want hij weet dat hij anders zelf een groot probleem heeft. Maar dat is natuurlijk ook wel deel van het probleem,

want die cultuur van dat afrekenen maakt ook wel dat uiteindelijk die uitvoeringsorganisatie, in alles wat eromheen zit – wat we hiervoor hebben besproken – uiteindelijk op een bepaalde manier functioneert, ook omdat alles erop gericht is om het compromis erdoorheen te krijgen, om de Minister uit de wind te houden, et cetera. Dus het klopt niet qua cultuur... Ik denk dat dat een onderdeel ervan is dat uiteindelijk ertoe heeft geleid dat die incidenten plaatsvinden.

De heer **Slootweg** (CDA):

Tot slot. U heeft al veel dingen genoemd. U heeft eigenlijk een cultuurbeeld en een structuurbeeld geschetst hoe de Kamer haar kennis- en informatiepositie zou kunnen versterken, hoe ze haar rol kan gaan spelen. Zou u verder nog iets aan ons willen aanraden om die problemen in de uitvoering te verminderen?

De heer **Duisenberg**:

Los van waar we het over hebben gehad, een laatste gedachte of zo?

De heer **Slootweg** (CDA):

Ja, last words is natuurlijk altijd een beetje lastig.

De heer **Duisenberg**:

Famous last words. Ik heb inderdaad deze dingen aangegeven: ik denk dat je moet gaan naar een gezamenlijk ritme en gezamenlijke drijfveren. Dat kun je doen door in je organisatie een aantal dingen te veranderen, in je processen en in je cultuur, ook van de kant van de ambtenaren. Die oekaze-Kok leeft echt nog. Dus ik denk dat het ook aan die kant belangrijk is om heel duidelijk te maken dat... Ik zou daar een helemaal open cultuur van maken. Ja, en ik denk dat we met de aanstaande formatie een enorme kans hebben om meteen dingen op het goede spoor te zetten, dus om aan te geven: wat is de bedoeling, wat is de grote maatschappelijke opgave? En om die uitvoeringsorganisatie dus niet lineair te zien van «we gaan dingen afspreken en dan gooien we het over de schutting», maar om in de formatie dat driehoekje te laten werken tussen politiek, beleid en uitvoering, gewoon in die formatiefase al, om te kijken: wat zijn de uitvoeringsconsequenties van beleid hier, welke dilemma's hebben we, welke keuzes maken we?

De heer **Slootweg** (CDA):

Meneer Duisenberg, hartelijk dank voor uw antwoorden.

De heer **Duisenberg**:

Dank u wel.

De **voorzitter**:

Dan ga ik naar de heer Cem Laçin voor de laatste vragen.

De heer **Laçin** (SP):

Ja, dank u wel. We begonnen natuurlijk met de inleiding van onze voorzitter waarin de menselijke maat en het tussen wal en schip vallen van mensen centraal staat voor deze commissie in ons onderzoek. Nu heeft u natuurlijk zelf ook één periode in de Kamer gezeten. Heeft u in die periode, maar ook daarna en ervoor, veranderingen gezien als het gaat om de overheid en de mensen, de burger die in aanraking komt met de overheid? Wat is er veranderd de afgelopen jaren?

De heer **Duisenberg**:

Je hebt eerst natuurlijk een hele periode gehad – dat was overigens nog voordat ik zelf in de Kamer zat – dat we de uitvoeringsorganisaties wilden professionaliseren en dat de burger... Dat het veel meer is gegaan naar

analogie van bedrijven en dat we zeggen: de burger is eigenlijk een soort klant. Dat is natuurlijk een hele fase geweest. Ik denk dat dat op zich ook wel te verklaren is. Dat is ook de grote golf van automatisering et cetera, dat er ook door de publieke sector is gezegd: als je klanten of burgers beter wil bedienen, dan moet je met dat soort zaken dit soort grote processen gaan doen, en moet je ook deze organisatie zo gaan zien en die slag gaan maken. De periode daarna werd natuurlijk vooral beheerst door een aantal incidenten. Aan de belastingenkant was volgens mij de focus heel erg op fraude en het voorkomen van fraude, dus daar is toen heel heftig op gereageerd. De veranderingen die je nu ziet, ook de aandacht vanuit de politiek, zit juist op mensen die weer... De pendule is dus weer de andere kant op gegaan, dus dat mensen die misschien wel daardoor juist weer tussen wal en schip zijn gevallen, veel aandacht hebben gekregen.

De heer **Laçin** (SP):

We zien dus inderdaad dat de afgelopen jaren is gekozen voor een wat kleinere overheid: meer digitalisering, meer automatisering. We hebben kunnen concluderen, ook samen denk ik, dat ook heel veel goed gaat, maar juist voor die 20% die vaker wordt genoemd, die tussen wal en schip valt, hebben we kunnen zien dat de mogelijkheden van de menselijke benadering – iemand kunnen spreken aan de balie, iemand kunnen bellen – wat minder zijn geworden. Deelt u die mening of ziet u ook andere dingen die zijn gebeurd?

De heer **Duisenberg**:

Nou, je ziet hele goede voorbeelden, maar je ziet inderdaad ook wel mindere voorbeelden. Kijk, als je automatiseert en als je tegelijkertijd ook probeert om dingen doelmatiger te maken, dan heb je de kans, niet per se, dat dat ten koste gaat van de kwaliteit en dus ook van bijvoorbeeld die individuele aandacht, dus dat je daar fouten gaat maken. Ik zeg «niet per se», want ik heb zelf ook gezien, in ieder geval in de tijd dat ik zelf in het bedrijfsleven zat, dat het met dit soort processen wel degelijk mogelijk is om iets doelmatiger te maken, maar ook dat de kwaliteit beter wordt door zo'n professionaliseringslag en door zo'n automatiseringsslag. Maar je ziet dus dat door dit soort dingen mensen wel tussen wal en schip kunnen raken. Als ik kijk naar mijn eigen moeder: die heeft brieven van de Belastingdienst gekregen, maar die wist echt absoluut niet wat ze daarmee moest doen, want eigenlijk stond er in de brief «je moet naar www.punt.zus en zo». Maar daar was ze helemaal niet klaar voor. En dat was niet een keer of twee keer, maar wel vijf of tien keer dat het zo ging. Daar zie je dus dat het niet goed gaat.

De heer **Laçin** (SP):

Herkenbaar. Dat zijn verhalen die we eerder ook hebben gehoord. Ik wil nog één element hieraan toevoegen. Dat is eerder in het gesprek ook naar voren gekomen: de uitvoeringstoets. U zei dat u als Kamerlid zelf ook naar die uitvoeringstoetsen keek.

De heer **Duisenberg**:

Nou, dat is... Sorry, stelt u eerst uw vraag.

De heer **Laçin** (SP):

De vraag die ik u wil stellen is: op het moment dat we die uitvoeringstoetsen doen of laten doen en we die terugkrijgen, zien we heel vaak dat er vooral gekeken wordt naar de technische uitvoering van de wet, of dat mogelijk is ja of nee. Vindt u dat die menselijke maat voldoende terugkomt in de uitvoeringstoets? Of zou die menselijke maat eigenlijk nog wat centraler mogen staan?

De heer **Duisenberg**:

Ja. Ten eerste: wat ik heb gezegd, wat ik zag in mijn tijd toen ik Kamerlid was – maar dat is even wat mij nu bijstaat – is dat er in de memorie van toelichting wel heel summier staat... Eigenlijk keek ik ernaar: heeft die plaatsgevonden? Maar dan heb je het echt over twee of drie regels volgens mij. Dat is even het beeld dat ik erbij heb. Het is dus niet dat ik de hele uitvoeringstoets zag; die werd me ook niet gegeven. Die zat volgens mij niet bij de stukken, dus bij de memorie van toelichting zat niet de uitgebreidere uitvoeringstoets. Want die uitgebreide toets is een veel breder document, waarvan ik denk dat het, zeker omdat de Kamer er nu zo mee bezig is, de moeite waard is om te kijken of de Kamer ziet wat in dat bredere document wordt afgewogen. Want daar zie je ook de spanningspunten die er spelen of hebben gespeeld bij het aangaan van die wetgeving.

Dan op uw punt. Als je dus kijkt naar de gevolgen, dan moet het inderdaad niet alleen maar zijn «wat zijn de financiële gevolgen?», niet alleen maar zijn «wat zijn de uitvoeringsgevolgen van...», dus wat hebben we nodig aan automatisering, aan mensen et cetera?», maar ook «wat zijn de gevolgen voor maatschappelijke sectoren, voor derden?» Dat kunnen financiële gevolgen zijn, maar dat kunnen ook andersoortige gevolgen zijn. Ik denk dat het nodig is om dat te bekijken en ik denk dat daar te weinig een beeld van is, dus dat zou sowieso een verbetering zijn. We hebben dat ook in die toets op 3.1; dat is de vierde vraag geloof ik. Dat gaat dus over gevolgen voor derden. Dus ik denk dat het wel logisch, heel goed zou zijn om daarnaar te kijken.

De heer **Laçin** (SP):

Mooi. Ik heb nog één laatste vraag. U gaf aan: de komende formatieperiode is mogelijk ook een moment waarop we dingen scherper kunnen maken, is een moment van kansen. Wat zou u onze commissie aanbevelen om ervoor te zorgen dat ons rapport, dat we net voor de verkiezingen gaan opleveren, niet het zoveelste rapport wordt dat wordt opgeleverd, maar dat er echt iets mee gaat gebeuren?

De heer **Duisenberg**:

Sowieso, uw commissie staat er goed voor, denk ik. U heeft een heel goede kans om echt veel impact te maken. U gaat aanbevelingen doen voor de Kamer zelf, dus ook in de Kamerorganisatie. We hebben het over commissies gehad. U kunt denken aan het Reglement van Orde. U gaat zeker, denk ik, heel veel steun krijgen, want de wens voor uw commissie is Kamerbreed gesteld, dus de Kamer zal echt iets moeten doen met uw bevindingen. Nou, als in die bevindingen staat dat u een regeerakkoord als Kamer met 150 man/vrouw alleen maar accepteert als daar goed aandacht wordt gegeven aan uitvoeringsorganisaties, als daar goed in staat wat de bedoeling is van uitvoeringsorganisaties, wat de grotere maatschappelijke opgave is, welke afwegingen er zijn gemaakt in dat proces en dat het ook duidelijk is bij elke bullet waar het echt grote effecten zijn die in het regeerakkoord staan, dat heel duidelijk is gemaakt wat daar de uitvoeringsaspecten zijn en dat dat vooraf ook met de uitvoeringsorganisaties zo is besproken in het formatieproces... U gaat als Kamer niet akkoord met een regeerakkoord dat daar niet aan voldoet. Ik denk dat u 150 handen op de banken gaat krijgen, rammelend.

De heer **Laçin** (SP):

Dank u wel.

De **voorzitter**:

Dank. Dank voor uw tijd en uw komst naar Den Haag. We hebben weer heel veel informatie gekregen, ook van u. Dank voor uw openhartigheid daarin. We gaan die gebruiken om ons rapport te schrijven en voor

mogelijke aanbevelingen om in de uitvoering, maar ook in de rollen van balie tot beleid, alles duidelijker en beter te krijgen. Dank voor uw komst.

De heer **Duisenberg**:  
Dank u wel.

Sluiting 12.32 uur.



**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 9 november 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord wordt:

– De heer Omtzigt

Aanvang: 13.00 uur

**Voorzitter: Bosman**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Van Brenk, Laçin en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Aan de orde is de openbare hoorzitting met de heer Omtzigt. Namens de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties heet ik u van harte welkom. Mijn naam is André Bosman. Ik ben voorzitter van deze commissie. Naast mij ziet u Cem Laçin, Corrie van Brenk en Evert Jan Slootweg. De collega's Nevin Özütok, ondervoorzitter, John Kerstens en Maarten Groothuizen complementeren deze commissie.

Wij zijn gevraagd als tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties om eens te kijken naar wat er misgaat bij de uitvoering. We blijven herhalen dat ook heel veel zaken, gelukkig het merendeel, goed gaan en dat we trots zijn op al die mensen die werken bij de uitvoeringsorganisaties om Nederland mooier en beter te maken. Maar daar waar het misgaat, kan het soms verschrikkelijk misgaan en vallen mensen echt tussen wal en schip. Wij zijn als commissie Uitvoeringsorganisaties op zoek naar waar het misgaat en wat de oorzaken daarvan zijn. We kijken van balie tot aan beleid. We praten met ontzettend veel mensen, vanuit de uitvoering tot aan het ministerie, maar zeker ook met Kamerleden en oud-leden, met vakbonden, consumentenorganisaties en wetenschappers, om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van wat er precies gebeurt in de uitvoeringsorganisaties. Zijn ze in staat gesteld om het maatwerk te leveren dat we zouden willen? Of zijn er oorzaken waarom ze dat niet kunnen leveren of misschien wel niet mogen leveren? We hebben een hele groep mensen uitgenodigd om al die informatie te krijgen, een goed rapport te schrijven en mogelijk stevige aanbevelingen te doen.

Toch even een punt dat ik vooraf wil melden. U bent heel erg bezig met de kinderopvangtoeslag, de fraudeaanpak in de kinderopvangtoeslag. Dat vinden we als Kamer zeer belangrijk werk voor eenieder. Daarom hebben wij een aparte commissie ingesteld, de parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag, die specifiek over dit onderwerp gaat spreken. Ter voorkoming van dubbelingen of mogelijke problemen met de andere commissie vragen wij eenieder om niet inhoudelijk over dat onderwerp te spreken. Vandaar deze voorwaarschuwing aan iedereen die meekijkt en die zou kunnen denken: hé, misschien komt dat nu wel aan bod. Maar daar hebben we een aparte commissie voor, die ook openbaar de verhoren zal gaan doen.

Voordat we beginnen met de vragen wil ik u graag even vragen om uzelf kort te introduceren en voor te stellen. Meneer Omtzigt.

**De heer Omtzigt:**

Dank je wel. Pieter Omtzigt, lid van de Tweede Kamer der Staten-Generaal sinds ongeveer zeventien jaar. In die zeventien jaar heb ik de volgende portefeuilles gehad: zorg inclusief de toeslagen, belastingen, pensioenen

en stukje van de sociale zekerheid. Daar vallen dus een hele hoop uitvoeringsorganisaties onder.

**De voorzitter:**

Mooi. We willen graag beginnen met het horen. Ik begin met Corrie van Brenk.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Zeventien jaar Tweede Kamerlid, dus dat is veel ervaring die hier aan tafel zit. Kunt u ons de belangrijkste problemen melden die u signaleert bij de uitvoering?

**De heer Omtzigt:**

Ik heb een position paper voor jullie geschreven, die is opgestuurd.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Zeker, dank daarvoor.

**De heer Omtzigt** (CDA):

Daarin staat een aantal inleidingen. Ik heb geprobeerd om mij te concentreren op de politieke kant van de zaak en om dus niet te vingerwijzen naar UWV of de Belastingdienst. Wat gaat er in ons proces, aan de politieke kant, niet goed? Er zijn dan een aantal dingen die niet goed gaan. Om te beginnen maken we zeer uitgebreide regeerakkoorden. Tijdens een coalitieperiode hebben we ook nog eens zeer uitgebreide andere akkoorden, zoals het Klimaatakkoord. Zo'n regeerakkoord bevat 150 maatregelen waarvan tot op de laatste cent uitgerekend is wat ze moeten opleveren en zo'n Klimaatakkoord bevat er 600. Die worden in één keer goedgekeurd. Op het moment dat de uitvoering ter hand wordt genomen in de Tweede Kamer staat vast dat die maatregelen genomen moeten worden, terwijl die maatregelen... U heeft gezien dat als een regeerakkoord moet worden goedgekeurd, regeringsfracties daar twee tot drie uur voor krijgen. U heeft zelfs gezien dat de VVD ooit een keer de inkomensafhankelijke zorgpremie volledig gemist heeft. Dat moest een week later rechtgezet worden. Er wordt dus veel te veel volledig vastgepind aan het begin van het proces, wat later in het proces niet meer rechtgezet kan worden.

Als wij dan de regering gaan controleren, schaffen wij ook de instrumenten af waarmee wij goed in de wetgeving kunnen kijken. Burgers komen niet in de problemen door de algemene wetgeving, maar vaak door een specifieke bepaling die misgaat, bijvoorbeeld dat je € 8.000 boete moet betalen omdat je door een Oost-Europeaan je ramen laat wassen en dat dan als arbeid wordt gezien. Disproportioneel, zeggen wij achteraf, maar we hadden het kunnen voorkomen door wetgeving artikel voor artikel te behandelen en te kijken of de boetebepaling proportioneel is met de overtreding die wordt begaan.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Meneer Omtzigt, u zegt in uw position paper dat wij dat kunnen doen, dus de wetgeving artikelsgewijs behandelen, maar tegelijkertijd zegt u ook: we doen het nooit. U doet het zelf ook nooit. Klopt dat?

**De heer Omtzigt:**

In de schriftelijke inbreng zult u van mij bijna altijd een artikelsgewijze behandeling zien. U zult bij mij morgen bij de Brexitwet dus een uitgebreide artikelsgewijze behandeling zien. Maar om u een voorbeeld te geven: het Belastingplan van dit jaar bestaat uit tien wetten en tijdens het wetgevingsoverleg waar dat behandeld werd, mocht ik negen interrupties plegen. Ik mocht dus minder dan een keer per wet een vraag stellen aan de regering. Die werd soms ook nog enigszins ontwijkend beantwoord.

Die vragen worden dan vaak gebruikt voor politieke punten en niet voor inhoudelijke punten. Daar doen wij onszelf tekort mee. Behalve dat we dus terug zouden moeten naar de artikelsgewijze behandeling, die ook wel voorzien is in het Reglement van Orde maar wat nooit gebeurt...

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Het voorstel van de commissie-Van der Staaij is nu zelfs om dat af te schaffen, omdat het een lege huls is. Is dat dan slim?

De heer **Omtzigt**:

Nee. Nee, ik vind dat geen goed voorstel van de commissie-Van der Staaij. Ik vind het jammer dat het niet gebruikt wordt en denk dat er veel ellende mee voorkomen zou kunnen worden.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Ik probeer dan even... Tien wetten bij de belasting, ik neem aan dat dat heel veel artikelen zijn.

De heer **Omtzigt**:

Ja.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Dat betekent dagenlange vergaderingen om het artikelsgewijs door te nemen?

De heer **Omtzigt**:

Ja, dat betekent dagenlange vergaderingen, maar bij het belastingplan moet je je afvragen of alle wetten van het belastingplan tijdens het belastingplan gedaan moeten worden. Daar zitten wetten bij over de CO<sub>2</sub>-heffing, die op een totaal ander tijdstip ingevoerd hadden moeten worden. Het originele doel van het belastingplan was het vaststellen van de percentages belastingen. Moet het iets omhoog? Moet het iets omlaag? Hoe krijgen we de begroting rond? Het idee was dat inhoudelijke wetten op een ander tijdstip behandeld zouden worden. Maar voor het gemak van de regering – elk jaar klaagt de Kamer erover maar ze zeggen nooit eens een keer: nee, dit moet op een ander moment – gooit de regering alle fiscale wetgeving of driekwart van de fiscale wetgeving met Prinsjesdag op tafel en zegt «dit willen we graag binnen zes weken behandelen». Dat zijn ook voorstellen die de belastingwetgeving zelf veranderen en pas over anderhalf jaar ingaan. Als je sec de belastingwetgeving zou pakken, zou je maar twee wetten hebben en die kun je prima behandelen.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Een van uw opmerkingen was: het regeerakkoord is heel gedetailleerd. Wij kijken nu naar de belangrijkste problemen voor de uitvoering. Betekent dat ook dat wij bij een volgend regeerakkoord zouden moeten zeggen: dit is wat we graag zouden willen; uitvoering, vertellen jullie maar hoe we dat zouden kunnen realiseren? Is dat niet een veel betere manier?

De heer **Omtzigt**:

Er zou in ieder geval meer flexibiliteit moeten zijn wanneer er in zo'n wetgevingsproces... Zo'n regeerakkoord maak je in vrij kleine kring. Het andere probleem is dat, omdat we alle adviesraden afgeschaft hebben en onze politieke partijen nauwelijks meer denktanks hebben, het vaak allemaal uit het lijstje van het CPB komt met zogenaamd kansrijk beleid. Dat is beleid dat goed uit de CBP-modellen komt. Alleen als je beleid pakt dat goed uit de CPB-modellen komt, zou het kunnen zijn dat in ieder geval in het plaatje van het CPB de werkgelegenheid bijvoorbeeld toeneemt of de koopkracht niet te veel afneemt. Maar dat wordt niet altijd geselecteerd

op uitvoerbaarheid. Omdat er nergens anders iets geselecteerd wordt, zou je meer denktanks moeten hebben, wat meer denkvermogen om helemaal door te denken wat de nadelen en voordelen van een hervorming zijn. Wanneer er iets in het regeerakkoord staat, heb je dan de flexibiliteit om ervan af te wijken. Een voorbeeld is de Jeugdwet van 2015. Bijna iedereen in het veld zei: u kunt op zich de eenvoudige interventies prima door de gemeente laten doen, maar de jeugd-ggz en de intramurale jeugdgezondheidszorg, dus dat iemand moet worden opgenomen met een eetstoornis of er een grove interventie is, moeten nu door de gemeenten geregeld worden en daar heeft de gemeente geen verstand van. Maar omdat het letterlijk in het regeerakkoord stond, was niemand in staat om binnen de regeercoalitie te zeggen: zouden wij nog eens even nadenken of we dit nou wel verstandig vinden? En dan dendert zo iets volledig door. U heeft gezien dat alle inspecties vorig jaar zeiden: dit is onverstandig. We gaan het nu teruggedraaien, terwijl het voorzienbaar was bij de invoering. Niet alle problemen zijn voorzienbaar, maar dit probleem was voorzienbaar.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Zeker. Ik weet zelfs nog dat ik met een aantal professionals een gesprek had met iemand die daarover een advies zou geven aan de Kamer. Dan worden de uitvoerders onvoldoende gehoord. Is dat niet ook een groot probleem, dat onze Kamer te weinig praat met de uitvoerders, met mensen van de werkvloer van de uitvoeringsorganisatie?

De heer **Omtzigt**:

Wat wij doen, is dat we meestal praten met de top van de organisatie. Daar zitten ook een aantal problemen. Als we met de top van de organisatie praten, dan moet alles goedgepraat worden. Als er dus een werkbezoek voor Kamerleden wordt georganiseerd, is er werkelijk waar nooit een probleem te bekennen en wordt er wel voor gezorgd dat de ambtenaren die kritiek hebben geen contact met de Kamerleden hebben. De oekaze-Kok is nog steeds van toepassing, zodat er geen rechtstreeks contact tussen Kamerleden en ambtenaren is. Een bepaald deel van de mensen die we horen, zijn helemaal geen ambtenaar. Die zijn ook heel bewust op afstand van de politiek gezet, zodat ze nog verder van de invloedssfeer vandaan zijn.

Dan heb je nog het volgende probleem, dat het een Kamerlid... Uw vraag was: moeten wij deze mensen meer horen? Ja, we moeten ze er meer bij betrekken, maar dat betekent ook dat er meer geluisterd moet worden als de werkvloer een signaal afgeeft dat het niet gaat. We hebben bijna al die uitvoeringsorganisaties en ministeries zo ingericht dat die signalen nooit doorkomen. Ik ga u toch het voorbeeld van de Belastingdienst geven. Als u een klacht heeft dat er iets mis is bij de Belastingdienst, bijvoorbeeld toeslagen, dan belt u de BelastingTelefoon. Daar werken voornamelijk uitzendkrachten. Als uitzendkrachten moeilijk doen, worden ze ontslagen. Dus klokkenluidersbescherming? Houd maar op. Als het dan doorkomt, gaat het de organisatie in, maar dan is het maar bij uitzondering dat het bij het beleid terechtkomt of dat het goed verzameld wordt. Als de Belastingdienst zelf een keer doorheeft dat het fout gaat, dat het niet goed gaat met de kinderopvangtoeslagen, wat ze in 2015/2016 hadden, kwam het volgende probleem aan de orde: dat de Belastingdienst de uitvoerder is en het Ministerie van Sociale Zaken de opdrachtgever is en het geld houdt. Toen de Belastingdienst eindelijk overstag was en dacht «we moeten toch iets doen aan de terugvordering in de kinderopvangtoeslag», is dat tegengehouden door het Ministerie van Sociale Zaken, omdat de ministeries niet goed met elkaar communiceren en het niet over de problemen hadden. We richten het hele stelsel dus zo in dat wanneer zich een flink probleem voordoet bij de uitvoering – dat kan gebeuren – eigenlijk niemand een doorzettingsmacht heeft om het daarna te proberen op te lossen.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Oké, er is een probleem bij een uitvoeringsorganisatie. Hoe kan de Kamer dan bijdragen om dat op te lossen?

De heer **Omtzigt**:

Dan kom ik nog met een tweede probleem voor u. Dat is artikel 68 van de Grondwet, dat ons het recht geeft op informatie van de regering. De regering heeft de afgelopen jaren dat recht op informatie zodanig gedefinieerd dat het niet over documenten gaat en dat zij de informatie wel geven. Bij de kinderopvangtoeslagaffaire – die ga ik u toch als voorbeeld geven – is na drie jaar doorvragen van Renske Leijten en ondergetekende vorige week een document opgedoken uit maart 2017, waarin helder stond: de Belastingdienst heeft fout gehandeld, u moet deze ouders compenseren. Wij vragen al sinds juli 2017, dus drie maanden daarna: zijn er indicaties van problemen? Het antwoord was constant: nee, we gaan het uitzoeken. Er had niets uitgezocht moeten worden, men had gewoon een document uit de kast kunnen pakken en kunnen zeggen: ja, er is een indicatie van een probleem; we gaan het oplossen. De Tweede Kamer heeft een onvoldoende informatiepositie om dat te doen. Daarbovenop komt nog dat niet iedereen in de coalitie het in dank afneemt als je gaat graven bij een ministerie of er echt een probleem is.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Maar zegt u dan: onvoldoende informatiepositie?

De heer **Omtzigt**:

Ja.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Hoe kunnen we dat dan verbeteren? Hoe lossen we dat op?

De heer **Omtzigt**:

Artikel 68 zou afdwingbaar kunnen zijn. De commissie-Remkes stelt een informatieprotocol voor. Als het niet afdwingbaar is, heb je als Kamerlid maar één optie en dat is een motie van wantrouwen tegen de Minister of de regering. Een motie van wantrouwen indienen voor het niet krijgen van een stuk waarvan je niet weet wat erin staat, is voor een lid van een regeringspartij redelijk suïcidaal, dus dat ga je niet doen.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Nee, maar dan nog even iets anders. Hoe weet je nou als Kamer dat er iets is? Want je weet het niet, toch?

De heer **Omtzigt**:

Ik ben heel erg afhankelijk geweest van klokkenluiders en journalisten in dit eigen onderzoek. Als ik het zelf gevraagd had en van hen geen hulp gehad had, had ik niet kunnen weten wat ik had moeten vragen. Dan was ik constant met een kluitje in het riet gestuurd. Nu wist ik het en kreeg ik het nog niet. Het zou goed zijn als dat afdwingbaar was. Dat kan via een grondwettelijk hof, dat kan via een andere manier, dus via de Kamervoorzitter, maar een Kamerlid móét de documenten krijgen. Stelt u zich voor dat u accountant bent en u moet bij een bedrijf gaan controleren, en het bedrijf zegt: vertrouwt u mij maar, de bonnetjes zijn er maar ik laat ze u niet zien. Dan rent die accountant naar buiten en denkt: ik ga wel ergens anders controleren. Als Kamer lukt het ons niet om die documenten boven water te krijgen.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Maar waar ligt dat nou aan?

De heer **Omtzigt**:

Omdat het recht op documenten feitelijk niet afdwingbaar is dan met een motie van wantrouwen door een meerderheid van de Kamer.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Nog even anders. We hebben het straks over de oekaze-Kok. Is dat dan de angst dat die informatie nadelig wordt voor een Minister of Staatssecretaris? Waarom is die angst er om de informatie gewoon te geven en even op te sturen naar de Kamer?

De heer **Omtzigt**:

Het is de angst voor politieke gevolgen. In dit specifieke dossier speelt ook nog de angst mee van de aangifte wegens ambtsmisdriven, omdat die begaan kunnen zijn. Die zouden aantoonbaar kunnen zijn met deze documenten. Dat speelt er in dit specifieke dossier doorheen.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Maar dat is echt wel uniek, hè?

De heer **Omtzigt**:

Dat is een uitzondering. Maar in andere gevallen is het ook vaak de angst om te vertellen wat er is gebeurd. Dat heb ik gezien toen ik probeerde om de stukken over de steun aan de Syrische rebellen boven tafel te krijgen. Ook dat kostte twee jaar. Daar was het ook constant: hoe vertellen we nou niet wat er gebeurd is? Bij de kinderopvangtoeslag konden ze het niet tot staatsgeheim verklaren, maar hier zaten militaire aspecten aan. Het stempeltje «staatsgeheim» werd echt de hele dag uit de kast getrokken, zodat we er ook niet goed bij kwamen. Dat is bescherming van de Minister, terwijl je veel beter gewoon open kunt zijn over waarom je bepaalde keuzes gemaakt hebt en waarom bepaalde keuzes goed uitpakken en waarom bepaalde keuzes soms minder goed uitpakken.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Maar ligt dat dan ook aan de Kamer? Ik bedoel, zitten we als Kamer met z'n allen te wachten als een stel pitbulls of we er ministers mee aan het kruis kunnen nagelen? Waar zit dit nou in?

De heer **Omtzigt**:

Nee, daar zit het niet in. Het zit 'm erin dat niemand graag lijkt te willen toegeven dat er fouten zijn gemaakt. Als het te lang geduurd heeft, wordt het ook pijnlijk om het naar buiten te brengen. Dan is er een cultuur van: dat kunnen we binnenhouden. Die cultuur is er zowel bij de WOB wanneer een journalist of een burger stukken naar buiten wil halen, als wanneer een Kamerlid probeert die stukken boven tafel te krijgen of informatie boven tafel te krijgen. Dan moet je vaak vragen, doorvragen en nog een keer vragen.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

U had het net over het regeerakkoord, dat altijd onder tijdsdruk... Maar als we kijken naar goede uitvoerbaarheid van wet- en regelgeving, neemt de Kamer daar dan voldoende de tijd voor?

De heer **Omtzigt**:

Nee. Als Kamerlid is het sowieso interessanter om te gaan zitten op of je ergens voor of tegen bent, om een politieke hak te zetten of iemand politiek te laten zien wat hij anders doet, dan de regering te bevragen of wetten uitvoerbaar zijn. Ik denk dat wij als Kamerleden soms te weinig doorvragen op de uitvoerbaarheid van wetten. De Belastingdienst publiceert nu wel de uitvoeringstoetsen. Maar zelfs als die uitvoering-

toetsen een rode vlag hebben – dus: we kunnen dit niet doen – dan nog leidt dat niet tot heroverweging van het wetsvoorstel.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
Waarom niet?

De heer **Omtzigt**:

Nou, om te beginnen blijft de regering het dan indienen. Het is heel gek. Dan zegt de regering: we handhaven het wetsvoorstel toch. Dan houden regeringspartijen elkaar toch vaak aan een politieke afspraak om iets in te voeren, terwijl ze kunnen vermoeden dat het niet goed gaat. Daarbovenop komt nog iets. Bijna elke wet in Nederland eindigt met de slotbepaling: afzonderlijke delen van deze wet kunnen op een afzonderlijk, nader te bepalen tijdstip ingaan. Dat betekent dat in de Nederlandse Tweede Kamer hele wetten worden behandeld die voor grote gedeeltes nooit ingaan en de Kamer ook nooit geïnformeerd wordt dat ze niet ingegaan zijn. Ook de ambtenaren weten dat ze die wetten maken en hopen het dan pas na de goedkeuring in het parlement nog een keer recht te gaan zetten. Dat is eigenlijk geen nette manier van het maken van wetten.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

We hadden van de week – nee, vorige week was dat alweer – het UWV hier. Zij vertelden dat de uitvoeringstoets van de Wet werk en zekerheid 77 pagina's was. Ik kan me best voorstellen dat er op pagina 56 misschien iets bijzonders stond, maar zie je het dan ook wel voldoende? In hoeverre vlooit u al die uitvoeringstoetsen door?

De heer **Omtzigt**:

De Belastingdienst maakt uitvoeringstoetsen die samengevat worden in een pictogram met op vier of vijf punten een rood, geel of groen vlaggetje bij de uitvoerbaarheid, handhaafbaarheid en dat soort zaken. Daaronder staat een tekst van maximaal vier pagina's. Dat is heel prima te lezen.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

We hebben hier weleens mensen uit de uitvoering die de indruk krijgen dat naarmate het hoger in de organisatie gaat, het rode vlaggetje iets oranjeachtiger wordt en misschien zelfs wel helemaal groen eindigt. Dat zou zomaar kunnen. Is dat ook uw ervaring.

De heer **Omtzigt**:

Ja.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Bent u daar dan ook voldoende kritisch op? Want bij groen hoef je er niet meer zo veel aandacht aan te besteden, toch?

De heer **Omtzigt**:

Ja hoor. Ik heb bij een wet verschillende keren achteraf gevraagd: de wet is niet ingegaan, onuitvoerbaar, en hier heeft u de uitvoeringstoets en daar stond nog niet het begin van een probleem in. Alleen, als dat je gebeurt... Kijk, door de oekaze-Kok kun je niet met ambtenaren praten. In principe moet je de informatie die de regering je opstuurt natuurlijk kunnen vertrouwen. Dan doet zich een probleem voor als het daar anders wordt voorgesteld dan het is. Ik baal er al behoorlijk van dat u mij vandaag hier uitgenodigd heeft. Ik zit midden in het Belastingplan. Ik heb de hele zaterdag... Ik ben zondagmorgen om 8.00 uur met werken begonnen om alle stukken te lezen die nog waren binnengekomen. Je werkt je tien slagen in de rondte op die tien wetten, omdat je wilt weten wat er gebeurt. Nog meer sinds de toeslagaffaire weet ik dat elke komma die daar verkeerd staat, een individuele burger keihard kan treffen. Wij

worden als Kamerleden, in vergelijking met onze Europese collega's, relatief weinig ondersteund. Gemiddeld hebben we ongeveer twee ondersteuners. Nou, op belastingwetten is dat echt geen luxe, kan ik u verzekeren. Je zit dus helemaal onderin het aantal stukken. Dit gaat om meer dan 1.000 pagina's die we de komende week gaan behandelen. Als ik bij elk van die pagina's zou moeten denken «zou dit kloppen of zou dit niet kloppen», kan ik mijn werk eigenlijk helemaal niet meer doen.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

U gaat er dan ook van uit dat alle informatie die gegeven wordt, correct is en dat de kritische punten ook door de regering naar voren worden gebracht. Toch?

De heer **Omtzigt**:

Daar ga ik van uit, maar uw opmerking dat die niet altijd getrouw naar voren wordt gebracht, kan ik goed plaatsen. Ik gaf u net het voorbeeld van wetten die als laatste slotbepaling hebben dat ze niet zijn ingegaan. De afgelopen week kwam ik er na doorvragen achter dat de wet die de invordering van toeslagen en belastingen moet harmoniseren, die wij in 2016 hebben behandeld, nog steeds niet is ingegaan. Iemand die een schuld heeft bij de Belastingdienst en bij Belastingdienst/Toeslagen wordt dus geconfronteerd met twee verschillende invorderingsregimes die niet met elkaar samenwerken. Nou, dan beland je beneden het sociaal minimum en gaat alles mis. We hebben dus al jaren geleden gezegd: dat moet u stroomlijnen. Dan komen die wetten in 2016 en wat blijkt? De wet is in z'n geheel niet ingegaan, ze proberen het opnieuw te doen en zeggen nu: hij is niet uitvoerbaar. Ik had zoiets van: zo, en dat had u niet even eerder kunnen vertellen aan de Tweede Kamer, dat u dat nog steeds niet hebt gedaan terwijl wij de wet behandeld hebben? Wij worden dus niet eens geïnformeerd als iets wat we afgesproken hebben en waar we zelfs een wet voor aangenomen hebben, niet wordt uitgevoerd.

Een tweede voorbeeld. We hebben al vijf keer Kamervragen gesteld over of als iemand een Wlz-indicatie heeft, hij dan geen recht op kinderopvangtoeslag moet hebben. Dan moet u aan de volgende casus denken. Een man heeft een ongeval gehad en is zo ziek dat hij in een verpleeghuis wordt opgenomen. De vrouw werkt. Dan is het in de Nederlandse wet zo – dat heeft de Belastingdienst jarenlang uitgevoerd – dat omdat deze man niet werkt, hij voor de kinderen kan zorgen. Nou, u kunt zich voorstellen dat als u zo ziek bent dat u een Wlz-indicatie hebt en in een verpleeghuis of een ggz-instelling zit, u niet voor de kinderen kunt zorgen. Dat stellen we vijf keer aan de orde en iedere keer zegt de regering: dat is niet zo. Ik ben teruggegaan in de wetsgeschiedenis en er stonden zelfs wetsartikelen die het mogelijk maakten om juist per AMvB aan te wijzen wanneer iemand zo ziek is dat hij recht heeft op kinderopvang. Die zijn nooit gebruikt. Nu komt er in één keer een nieuwe wet, die aanstaande woensdag wordt behandeld, waarin ze doen alsof het nieuw is dat het opgelost moet worden. Het is vijftien jaar geleden al in de wet opgelost, alleen is het nooit ingegaan. Het is buitengewoon bijzonder om dat hele wetgevingsproces te zien. Hoe vaak je er ook op zit, op het moment dat je het als Kamerlid opbrengt, moet jij de dekking vinden – dat is in dit geval miljoenen – om deze ouders ook recht te geven op kinderopvangtoeslag. Het probleem wordt dus onmiddellijk naar je teruggegooid en er wordt gezegd: oké, u wilt kinderopvangtoeslag, waar gaat u het korten? Na een beetje doorvragen bleek het hier te gaan om 4.000 gezinnen. 4.000 gezinnen waarvan toch evident is dat als de andere partner, die niet in een verpleeghuis zit of geen Wlz-indicatie heeft, werkt, er toch behoefte is aan kinderopvangtoeslag.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):



Als u dit nou analyseert, waar zit dat dan in? Is het dan een Minister of een Staatssecretaris die u onvoldoende heeft geïnformeerd? Of weten die dat niet eens en zit dat in het ministerie?

De heer **Omtzigt**:

Iedereen definieert voor zichzelf weg wat er aan de hand is. In dit specifieke geval werd constant het antwoord gegeven dat dat via een sociaal-medische indicatie van de gemeente kon. De gemeente kan in bepaalde gevallen waarin iemand niet goed voor zijn kinderen kan zorgen een aantal uren kinderopvang inzetten voor een bepaald gezin. Dat kan een klein kind een bepaalde vorm van stabiliteit geven. U kunt zich voorstellen dat als iemand in de bijstand zit en bepaalde problemen heeft waardoor hij in die bijstand zit, het voor het kind goed kan zijn om een aantal uren per week naar de kinderopvang te gaan. Dat noemen ze een sociaal-medische indicatie. De VNG heeft een richtlijn opgesteld dat je die sociaal-medische indicatie eigenlijk alleen moet doen als iemand maximaal 100% tot 150% van de bijstandsnorm heeft. Maar als je 150% van de bijstandsnorm hebt en je werkt, dan krijg je in Nederland 96% van de kosten van de kinderopvang vergoed. In de richtlijn van de VNG krijg je dan 0% van de kosten van kinderopvang vergoed. Maar omdat die richtlijnen niet bekend zijn bij de ministers wanneer ze in de Kamer zitten... Als iemand dus een gewoon inkomen heeft van € 30.000 of misschien wel een minimuminkomen, misschien in de horeca of de detailhandel werkt voor een minimuminkomen, en de echtgenoot in het verpleeghuis bijvoorbeeld een IVA-uitkering heeft, omdat hij echt arbeidsongeschikt is, heb je gezamenlijk nog een bovenminimale uitkering. Dan moet de man die in het verpleeghuis zit overigens nog een forse eigen bijdrage betalen omdat hij in dat verpleeghuis zit. Dan zeggen we: u heeft geen recht op de kinderopvangtoeslag. Maar die regelingen zijn zo ingewikkeld dat de ministers constant schrijven: ja, maar dan gaat u maar naar de gemeente. De gemeente zegt: ja, maar dat vergoeden we niet, want het zit boven de norm. Dan vallen die mensen precies tussen wal en schip. Nou, dit jaar wordt het dan geregeld, maar dat is na jarenlang vragen stellen. Eigenlijk zijn de regelingen in Nederland zo ingewikkeld dat niemand ze kent.

Ik zal het u sterker zeggen. De wetsfictie dat u bekend moet zijn met de wetten? Ik durf te beweren dat die niet van toepassing is op de Kamerleden. Als ze wel van toepassing is, ga ik u overhoren hoeveel belasting en toeslagen u moet betalen of ontvangen bij een bepaald inkomen, of ik ga u overhoren over hoe de wetgeving rondom de arbeidsongeschiktheid er uitziet, het schattingsbesluit en wanneer je recht hebt op arbeidsongeschiktheid. Dat is zodanig ingewikkeld dat niet alleen parlementariërs het niet begrijpen. Mensen begrijpen pas dat ze er geen recht op hebben als het te laat is, als ze iets moeten terugbetalen. Wij denken constant in die ingewikkelde econometrische modellen, want dan hebben de mensen de juiste prikkels. Buiten denken de mensen: «Doe mij een AOW. Doe mij een kinderbijslag, omdat ik begrijp wanneer ik er recht op heb. Ik begrijp ook wanneer ik er geen recht op heb. Ik begrijp ook wanneer mijn buurman er recht op heeft, dus ik weet ook wanneer er gefraudeerd wordt en wanneer niet.»

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Meneer Omtzigt, het betoog is volgens mij helemaal glashelder. Een van de punten waar wij steeds naar op zoek zijn, is dat er mensen klem komen. Er komen mensen klem door wetgeving. U geeft nu een aantal goede voorbeelden. Ik kan me toch voorstellen dat er bij de gemeenten mensen, professionals, bij dat loket zitten die denken «ik zie hier gewoon een gezin naar de knoppen gaan en ik vind dat ze kinderbijslag moeten hebben», dus dat die kinderopvang gewoon geregeld moet worden. Waarom gebeurt dat dan toch niet?

De heer **Omtzigt**:

In Nederland heb je een probleem opgelost als je uitgelegd hebt dat je zelf niet 100% verantwoordelijk bent voor de oplossing van het probleem.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Nog een keertje.

De heer **Omtzigt**:

In Nederland heb je als ambtenaar of politicus een probleem opgelost als je zelf kunt uitleggen dat jij niet de enige bent die verantwoordelijk is voor de oplossing van het probleem. Wij zijn er heel goed in om een probleem zo te beleggen dat niemand persoonlijk verantwoordelijk is voor de oplossing van een probleem.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Maar die burger heeft er geen moer aan.

De heer **Omtzigt**:

Die burger heeft er werkelijk waar geen moer aan. Dat gebeurt in de sociale zekerheid, dat gebeurt bij de aardbevingen in Groningen, dat gebeurt bij de kinderopvangtoeslag.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Hoe gaan we dat nou oplossen?

De heer **Omtzigt**:

Sterkere Kamerleden, die harder tegen de regering zeggen: dit gaat niet. Minder spoeddebatten. We hebben hier in Nederland ooit een spoeddebat in de Tweede Kamer gehad over ooievaar Freedom, die op een vleugel gekortwiekt was. Daar gingen we in de Tweede Kamer wetstijd aan besteden.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Meneer Omtzigt, oké. Stel dat er allemaal Pieter Omtzigtjes in de Kamer komen te zitten met zeventien jaar ervaring. Dat scheelt echt hele bergen ten opzichte van weer de helft vernieuwd, dat is absoluut waar. Maar wat lost dat dan op voor die uitvoerder, voor die man of die vrouw die bij die gemeente zit en dat gezin gewoon wil helpen?

De heer **Omtzigt**:

De kwaliteit van wetgeving moet omhoog. Dat betekent dat de Kamer dat meer naar zich toe moet trekken en de wetgeving artikel voor artikel moet behandelen. De commissie voor de Rijksuitgaven, die controleert of het geld goed wordt uitgegeven, is afgeschaft in 2015. Die moet heropgericht worden, want hoe geven wij die 300 miljard uit? Niet alleen krijgen mensen niets, er zijn natuurlijk ook weleens mensen die iets teveel krijgen. Denkt u even aan de Teslasubsidies die wij hier uitgegeven hebben.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Dat zijn keuzes, hè? Toch?

De heer **Omtzigt**:

Ja, maar die keuzes kun je elk jaar goed bijstellen. Aan het eind van het jaar kun je denken: «Heeft het goed uitpakkt? Heeft het niet goed uitpakkt? Zullen we daar dan afwegingen in maken?» Er is geen organisatie die zo weinig achteraf controleert als de Nederlandse politiek. Wij praten het liefst over plannen en wij praten een heel stuk minder over verantwoording, ook omdat je met verantwoording nauwelijks de krant

haalt, tenzij je een flink schandaal te pakken hebt. Maar dan is het al te laat voor die burger.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
Dank u wel, meneer Omtzigt.

De **voorzitter**:  
Ik geef nu het woord aan de heer Cem Laçin.

De heer **Laçin** (SP):  
Dank, voorzitter. Ik wil even door op het perspectief van de burger. Wij maken hier wetgeving, we controleren wetten, er komen initiatiefwetsvoorstellen, moties, amendementen. Heeft u nou het idee dat u, maar ook de 149 andere Kamerleden bij besluitvorming en nieuwe wetten echt voldoende inzicht hebben in wat het gaat betekenen voor de burger, voor wie we het volgens mij allemaal beter willen maken?

De heer **Omtzigt**:  
Nee. Wij maken de wetgeving vaak zodanig ingewikkeld dat wij haar vaak zelf niet begrijpen. Ik zal u het voorbeeld geven van de koopkrachtplaatjes. In plaats van dat wij erop sturen of de belasting rechtvaardig is – is het redelijk wat iemand betaalt? – sturen wij alleen op koopkrachtplaatjes. Krijgt een bepaalde groep er iets bij of gaat er bij een bepaalde groep iets af? Doordat wij dat jaar op jaar doen, is het in Nederland op dit moment zo – ik ga nu een voorbeeld geven dat ik heb laten doorrekenen door het CPB – dat een alleenstaande ouder die ongeveer minimumloon verdient en in een huurhuis van € 600 woont, netto per maand net zo veel overhoudt als een alleenverdiener die in datzelfde huurhuis woont en een partner en twee kinderen moet onderhouden. Dan heeft u twee mensen die op een school werken. De ene docent is alleenstaand ouder, werkt drie dagen in de week en verdient voor die drie dagen per week werken net iets meer dan het minimumloon. De buurman staat ernaast in de klas. Hij werkt vijf dagen per week en moet een gezin onderhouden met bijvoorbeeld een echtgenote die niet kan werken en twee kleine kinderen. Beiden hebben ze precies net zo veel te besteden, omdat er een alleenstaande-ouderkorting, een forse toeslag in het kindgebonden budget en de huurtoeslag aan de onderkant zijn. Er wordt alleen gekeken naar het jaar-tot-jaar-koopkrachtplaatje, maar nooit wordt de vraag gesteld of het evenwichtig is en of wij dit maatschappelijk een goede uitkomst vinden. Die vraag stellen wij niet bij de belastingen.

De heer **Laçin** (SP):  
Waar zou die balans, of het evenwichtig is ja of nee, uit moeten blijken? Er gaat een heel traject vooraf aan wetgeving. Daar zit ook de uitvoerings-toets bij. Op welk moment zou een probleem zoals u net schetst naar boven moeten komen, zodat wij erop kunnen ageren?

De heer **Omtzigt**:  
Wij moeten in de Tweede Kamer meer de tijd nemen om te kijken waar er uitvoeringsproblemen zitten. Wij zouden betere klokkenluiderbescherming moeten bieden aan de ambtenaren die ons wat vertellen. De ambtenaar die mij wat vertelde bij de kinderopvangtoeslag werd ontslagen. Slechts door een motie in te dienen die met 150–0 werd aangenomen, is het voorwaardelijk ontslag van deze meneer teruggedraaid. Die man zat zwaar in de problemen. Hij zag... In de kinderopvangtoeslagaffaire zijn er mensen die zelfmoord hebben gepleegd. In mijn mailbox zitten daar meerdere gevallen van. Die ambtenaar kon niet meer en zei: dit moet ik laten zien. Die had het in de regio al laten zien en hij komt een keer naar buiten. Het eerste wat er gebeurde was voorwaardelijk ontslag. Dat is waar we mee zitten. Dat moeten we beter doen.

Als we het echt serieus nemen, moeten we zorgen dat de inspecties die we hebben, die kunnen zien of er iets misgaat, loskomen van het ministerie. We hebben de WODC-affaire gezien, waarin de ambtenaren van het ministerie de conclusies over wat er misgaat wegschrijven. Dat moet je onmogelijk maken, dus je moet de onderzoekers op afstand zetten. Misschien moet de Kamer zelf wel onderzoek gaan doen en bij de inspecties in de wet opnemen dat zij de inspecteurs kan horen, zoals u mij nu hoort, over wat er echt mis is met de wet- en regelgeving. En we zullen met z'n allen dus echt meer tijd moeten uittrekken voor serieuze wetgeving – dat is onze kerntaak – en minder tijd om als u rechts bent De Telegraaf op zaterdagmorgen uit de bus te halen en om 6.05 uur 's ochtends een mailtje te sturen dat je Kamervragen wilt stellen, en als je iets linkser bent misschien de Volkskrant. Maar dat is geen manier van controleren. Controleren is het moeilijke, harde werk tijdens het belastingplan.

Overigens is het ook journalisten een beetje aan te rekenen. Ik werd twee weken geleden in de gangen gevraagd door de twee heren van de podcast van de NOS waarom ze mij al twee weken niet gezien hadden en of ik nog wel iets zinnigs aan het doen was. Mijn antwoord was: «Nou, het Belastingplan. Dat zijn wetgevingsoverleggen van 14 uur per dag. Er zit geen kip op de tribune en wij stellen de wetten vast hoe je 300 miljard euro belasting binnenhaalt volgend jaar. Jullie ook niet. Best belangrijk werk. Ik heb hier nog een paar problemen die ik u kan uitleggen.» Het heeft de podcast niet gehaald, want het was leuker om over alle kleine relletjes te vertellen in die podcast.

De heer **Laçin** (SP):

Dat is herkenbaar. U geeft op mijn vraag een aantal voorbeelden, zoals een betere bescherming van klokkenluiders, maar ik zoek het wat meer aan de voorkant. Als we het over klokkenluiders hebben: er gaat al heel veel mis wil een ambtenaar van een willekeurige uitvoeringsorganisatie aan de bel trekken. De vraag die wij ons allen stellen, is hoe we aan de voorkant, als we wetsvoorstellen behandelen of zelf een initiatiefwet indienen, de problemen in de uitvoering beter kunnen belichten zodat er aan de achterkant geen schandalen boven komen. Fouten worden overal gemaakt, maar hoe kunnen we dat aan de voorkant nou beter boven tafel krijgen zodat we eerder kunnen ingrijpen? Dat is meer de vraag die ik u wil stellen.

De heer **Omtzigt**:

Ja, dat snap ik. Toch denk ik dat een goede klokkenluiderbescherming daar een onderdeel van is. Ik geef u ook even aan waarom. Als we weten dat het via klokkenluiders toch wel naar boven komt, heeft de top van de organisatie er ook meer belang bij om het tijdig aan de politiek te vertellen. Als het tijdig door de top wordt verteld omdat ze weten dat ze het niet onder de pet kunnen houden, is de dreiging van een goede klokkenluiderbescherming al voldoende om het eerlijker en duidelijker op tafel te krijgen.

Het tweede is: wij zouden misschien weleens tegen een wet moeten stemmen als wij niet begrijpen wat er in die wet staat. Ik bedoel, begrijpen wij altijd wat er in die wet staat? Dan vraag ik door en door en door en dan denk ik: ja, maar wat bent u hier nu van plan? Als we het niet begrijpen, zouden we een keer tegen de regering moeten zeggen: gaat u naar huis totdat u het goed kunt uitleggen of totdat u een nota van wijziging op de wet heeft ingediend waardoor die een stukje uitvoerbaarder wordt. We moeten ons wat minder laten opjagen als Tweede Kamer om een bepaald tempo van wetgeving te handhaven.

De heer **Laçin** (SP):

Hoe zouden we dat kunnen doen? Een optie is natuurlijk alles zelf doorakkeren, wet voor wet, artikel voor artikel, en dan de afweging maken: begrijp ik alles, ja of nee? Zijn er instrumenten voor een Kamerlid om wetsvoorstellen beter te begrijpen en misschien ook wat compacter beter te begrijpen?

De heer **Omtzigt**:

De eerste vraag die je moet stellen, is of alle Kamerleden alle wetten moeten lezen. Het antwoord is gewoon nee. Daar word je gek van. Als je 30 jaar teruggaat in de tijd, had je drie grote partijen in de Tweede Kamer die samen 130 zetels hadden. Die hadden specialisten. Op het moment dat drie specialisten van partijen, twee van regeringspartijen en een van de oppositie, het alle drie goed doorvlooiën en zeggen «dit klopt», dan heb je een aardig beeld of iets uitvoerbaar of niet uitvoerbaar is. Geloof mij, ingewikkelde wetgeving in Nederland is heel snel doorgevoerd. De btw is in dit land in negen maanden ingevoerd in de wetgeving, omdat die eenvoudig gehouden is. Nu hebben wij veel te veel partijen. Het probleem zijn niet de kleine partijen, het probleem is het ontbreken van grote partijen met kennis van de materie. Want het is voorwaar niet gemakkelijk om te begrijpen wat de invloed van een bepaald wetgevingsartikel is op de onderwijspraktijk of op de belastingen en of het uitvoerbaar is voor het UWV. Daar heb je kennis voor nodig. Daar heb je mensen voor nodig die twintig jaar belastinginspecteur geweest zijn. Er is geen enkele fiscalist in de Kamer. Ja, er is er eentje bij de VVD, maar die is geen woordvoerder. Dus: geen fiscalisten in de Kamer, geen materiedeskundigen. Het moet aantrekkelijk zijn om Kamerleden te hebben die iets weten van het onderwijsveld, die het zorgstelsel kennen omdat ze huisarts zijn geweest of omdat ze hoofdverpleegkundige zijn of omdat ze een tijdje ziekenhuisdirecteur geweest zijn. Die maatschappelijke kennis... Toen ik in de Tweede Kamer kwam, heb ik er bij debatten bijvoorbeeld erg veel aan gehad dat ik samenwerkte met Saskia Noorman-den Uyl. Niet omdat ze dat thuis had meegekregen, maar omdat ze een aantal jaren directeur van een sociale dienst was geweest. Zij wist dus dondersgoed waar het pijn ging doen als je iets met de sociale zekerheid deed. Nu denken wij als partijen dat elk Kamerlid alles kan doen. Dus a hebben we nu kleinere fracties en b was in de jaren zestig en de jaren tachtig de zittingsduur van een Kamerlid gemiddeld zeven tot acht jaar, waar dat nu is gezakt naar drieënhalf jaar. Veel Kamerleden zien dit als een doorgangshuis. Het is niet erg dat niet iedereen hier lang blijft, maar het institutioneel geheugen van de Kamer is kort. Bij één specifiek probleem is dat nog ernstiger. Dat is bij Europese wetgeving.

*(vervolg)* De heer **Omtzigt**:

Sinds meer dan twintig jaar geleden worden wetten bepaald door de wetten die in Europa worden vastgesteld. Dat is een langer traject. Dat begint met een witboek en een groenboek. De Europese Commissie consulteert. De Europese Commissie doet dat feitelijk netter dan de Nederlandse regering...

De heer **Laçin** (SP):

Meneer Omtzigt, ik ga u even onderbreken, want ik kijk ook een beetje naar de tijd. Ik denk dat uw punt hier gewoon heel duidelijk is: de kennis en expertise raken heel snel verloren in de Kamer. Daar geeft u ook voorbeelden van en de Europese wetgeving is ook heel belangrijk. Ik ben wel benieuwd naar het volgende. U zit er zelf al redelijk lang, al een jaar of zeventien. U heeft ook tientallen, wellicht honderden amendementen ingediend. De Kamer heeft er weleens een handje van om last-minute voordat de wet ingaat nog een amendement in te dienen, dat dan bij wijze van spreken over een maand al uitgevoerd moet worden. Wat doet u zelf

om een amendement dat u indient, te toetsen aan uitvoerbaarheid, dus of het kan ja of nee? Zo niet, weerhoudt dat u er dan ook van om het in te dienen?

De heer **Omtzigt**:

Amendementen zijn over het algemeen relatief kleine wijzigingen, vaak voorhangen. In de belastingwetgeving is er de mogelijkheid om ook een uitvoeringstoets op een amendement te krijgen. Op dit moment ben ik al twee maanden in onderhandeling met het ministerie om een uitvoerbaar amendement te krijgen dat iets in het regeerakkoord uitvoert, namelijk dat een anbi, een goed doel, die wordt gefinancierd uit een onvrij land z'n financiering kwijtraakt. Omdat de regering mij al twee maanden lang – gelooft u mij, ik bel ze twee keer per week – aangeeft nog steeds geen oplossing te hebben voor de lijst van onvrije landen en het niet te kunnen uitvoeren omdat het ook nog een via-viaconstructie is, heb ik dat amendement helaas nog niet ingediend. Ja, ik houd er rekening mee, maar ik vraag wel aan de regering hoe ze het dan wél gaat doen, want het is wel belangrijk dat het wordt ingevoerd.

De heer **Laçin** (SP):

Ja, duidelijk. Dan wil ik overgaan tot datgene waarover het net deels ook met mevrouw Van Brenk ging: de informatiepositie van de Kamer. Ik denk dat we uit het eerste deel van dit gesprek al kunnen concluderen dat u vindt dat de informatiepositie van de Kamer onvoldoende is op dit moment en dat die sterker zou moeten. Ik refereer nogmaals aan uw ervaring als Kamerlid en zou u dan willen vragen welke ontwikkeling u de afgelopen tien, vijftien, zeventien jaar heeft gezien in die informatiepositie van de Kamer. Is dat veranderd? Zo ja, is dat ten positieve of ten negatieve? Wat kunt u daarover nog vertellen, aanvullend op wat u al hebt gezegd?

De heer **Omtzigt**:

In 2002 heeft toenmalig Minister De Vries van Binnenlandse Zaken in de Eerste Kamer een notitie ingediend over de informatiepositie, artikel 68 van de Grondwet. Daarin stelde de regering onomwonden dat de Kamer recht heeft op de informatie die ze vraagt en dat dat recht toebehoort – de uitleg van artikel 68 – aan een individueel Kamerlid. Het is heel belangrijk dat dat een individueel Kamerlid is en niet de meerderheid, want een oppositie-Kamerlid moet de informatie natuurlijk niet geblokkeerd zien worden door de meerderheid in de Eerste of Tweede Kamer. Verder werd gesteld dat dat informatierecht ook betrekking heeft op documenten, dat het niet geblokkeerd kan worden en dat het ten minste net zo veel moet zijn als wat journalisten via de WOB kunnen krijgen. Al die drie punten heeft de regering vanaf 2016 – dat is langzaam naar beneden gegaan – geprobeerd uit te kleden. De regering zei: alleen als de meerderheid van de Kamer erom vraagt, geven we het. Dan kunt u als oppositie niet controleren. Op een gegeven moment zei ze: het heeft geen betrekking op documenten; wij bepalen wel welke informatie u krijgt. Ik heb u het voorbeeld gegeven van een notitie die ik echt had willen hebben, want die informatie was ons niet gegeven in de kinderopvangtoeslagaffaire, die ik feitelijk gewoon een schandaal zou moeten noemen, want het is geen affaire. Je moet gewoon de stukken kunnen krijgen.

De Tweede Kamer heeft, door een aantal moties van mij aan te nemen, nu weer gezegd: dat moeten we wel willen. Maar de praktijk is dat het uitermate veel moeite kost om de documenten te krijgen en dat de rest van de coalitie het niet altijd even leuk vindt als je er Kamervragen over stelt. Dat is best wel heel vervelend, want alleen de informatie boven tafel krijgen levert al conflicten op. Dat is eigenlijk bijzonder slecht. Het kost zo veel energie dat je die energie niet kunt steken in het controleren van iets anders. Ik heb me de afgelopen drie jaar te veel beziggehouden met de

kinderopvangtoeslagaffaire, omdat ik er niet door kwam. Daardoor kon ik andere dingen niet doen. Dat was niet omdat ik me aan een 38-urige werkweek aan het houden was.

De heer **Laçin** (SP):

U geeft twee momenten aan in uw antwoord: 2002 en 2016. De vraag is natuurlijk waarom die ontwikkeling zo is gelopen als zij is gelopen. Dat informatie of documenten die de Tweede Kamer opvraagt wellicht politiek gevoelige informatie bevatten, zal niet iets nieuws zijn. Waarom is die ontwikkeling op die manier gelopen? Waarom is het in 2002 zo uitgelegd en zitten we nu, achttien jaar later, eigenlijk in een andere situatie? Kunt u daar argumenten voor bedenken?

De heer **Omtzigt**:

De Kamer heeft niet altijd op haar strepen gestaan. Omdat bepaalde collega's het dan laten lopen, sluipt het erin dat de regering ermee weghoort om die informatie niet op tafel te leggen. Als er informatie is die niet op tafel wordt gelegd en dat op een gegeven moment niet politiek gesanctioneerd wordt, en ze voelen dat dat kan leiden tot een motie van wantrouwen, dan is het aantrekkelijker om informatie niet op tafel te leggen – want je komt er toch mee weg en je moet dan uitleggen hoe vervelend het was – dan om dat wel te doen. Nogmaals, als we bij de kinderopvangtoeslagaffaire geen klokkenluiders en geen goede journalisten hadden gehad, dan waren Renske Leijten en ik niet gekomen tot waar we op dit moment zijn. Dat is een hele pijnlijke constatering, want ik moet als Kamerlid gewoon informatie kunnen vragen. Ik heb in juli 2017 aan toenmalig Staatssecretaris Wiebes rechtstreeks de vraag gesteld: zijn er bij u gevallen bekend in de kinderopvangtoeslag waar het schrijnend is en er iets rechtgezet moet worden? Die waren niet bekend. Nou, er lag op dat moment al een memo dat die ouders gecompenseerd moesten worden. Wel degelijk was het bekend dat er schrijnende gevallen waren.

De heer **Laçin** (SP):

Denkend aan de voorwaarschuwing die onze voorzitter aan het begin van dit gesprek gaf over de toeslagenaffaire, ga ik door op een volgende vraag.

De heer **Omtzigt**:

Dat snap ik.

De heer **Laçin** (SP):

Maar het is duidelijk waar uw antwoord naartoe leidt. Nu zijn wij als Kamer natuurlijk wel heel erg afhankelijk van de Minister en haar ministerie wat betreft onze informatie. Dan hebben we de klokkenluiders, waaraan u al een aantal keren heeft gerefereerd. Ziet u mogelijkheden voor de Kamer, buiten de mogelijkheden die we nu hebben en waarover we het nu hebben, om haar informatiepositie te verbeteren? Ik moet dan meteen zeggen dat de oekaze-Kok net naar voren kwam. Hoe kunnen we met die gegevens de informatiepositie van de Kamer verbeteren, zonder dat dat meteen leidt tot het opzeggen van het vertrouwen of het dreigen daarmee?

De heer **Omtzigt**:

Nou ja, daar moet je wel mee dreigen. Op het moment dat stukken niet geleverd worden en je neemt geen actie, dan komen ze ermee weg. De informatiepositie kan op een aantal manieren worden verbeterd. Als er iets ontbreekt of als we iets niet begrijpen, dienen we vaak een motie in en vragen we de regering om onderzoek te doen naar het eigen handelen. Nou, ik kan u verzekeren dat in die onderzoeken de onderzoeksvraag meestal zo wordt gesteld en de onderzoekers zo worden geïnstrueerd dat

het probleem dat wij als Tweede Kamer willen vinden, precies niet gevonden wordt. Je zou er dus voor moeten zorgen dat de Kamer ofwel meestuurt bij de opdrachtformulering van het onderzoek ofwel zichzelf altijd het recht voorbehoudt om de onderzoekers onder ede te horen over wat ze echt hebben gevonden. Bij de Douane is er onderzoek geweest en wij mogen de onderzoekers niet eens spreken. Hoe bizar. Het onderzoek blijft geheim. Ik mag het alleen in een kamertje van de Griffier lezen. Als u weet wat erin staat, snapt u waarom ik er zo boos over ben. Wij moeten dat onderzoek dus naar ons toe trekken. We kunnen ook een stap verder gaan en, net als in Amerika, een soort congressional budget office oprichten, waardoor we onze eigen onderzoekscapaciteit richten. Als wij dan vinden dat iets onderzocht moet worden, bepalen wij hoe dat onderzoek plaatsvindt en door wie het plaatsvindt.

Dan de inspecties die er wél zijn. Je moet dan het recht voorbehouden... In een aantal materiewetten heeft de Kamer vastgelegd dat zij iemand standaard mag horen. In de wet op De Nederlandsche Bank is vastgelegd dat wij de president van De Nederlandsche Bank in de Kamer kunnen uitnodigen en dat hij dan gewoon komt. Hij moet dus een hele goede reden hebben – en dan doen we het de dag erop, hoor – maar hij komt. Als wij meneer Knot willen spreken, komt meneer Knot. Dat moeten we dus ook regelen met een aantal inspecties. Wanneer wij vinden dat we die moeten spreken, dan moeten we ze spreken. Misschien moeten ze wel wat lossen komen te staan van de ministeries of onder één ministerie komen, want je wilt niet dat ze onder de Tweede Kamer vallen. Dat heeft ook weer bepaalde nadelen. Daar moet wat aan gebeuren. We hebben in Nederland de macht en tegenmacht onvoldoende georganiseerd. De macht is te groot, de tegenmacht is te klein, zowel vanuit de Tweede Kamer als vanuit de toezichthoudende instanties. De Autoriteit Persoonsgegevens heeft tot op de dag van vandaag, met alle zwarte lijsten – dat is een ander best naar dossier bij de Belastingdienst – nog steeds geen enkele boete opgelegd. Wij zitten ons bij de voetbalvereniging af te vragen of wij foto's online kunnen zetten van het voetbalteam of dat we alle gezichten zwart moeten maken. De Belastingdienst, die zwarte lijsten bijhoudt van honderdduizenden burgers en die burgers extra controleert, die lijsten bijhoudt op basis van dubbele nationaliteit en echt een serie wetten overtreedt – dat wil je niet weten – moet de eerste dwangsom nog opgelegd krijgen.

*(vervolg)* De heer **Omtzigt**:

Wij hebben toezichthouders zoals de Ombudsman, die wanneer ik hem ondervraag in de Tweede Kamer vertelt dat hij het eigenlijk heel normaal vindt dat het hem regelmatig gebeurt dat de overheid tegen hem liegt. Dan denk ik: «En trek jij de Minister dan niet over tafel? Als hij tegen je liegt, komt er een snoeihard rapport. Nodigt u hem maar uit.» Er moet dus ook macht en tegenmacht georganiseerd worden, zodat het wordt rechtgezet wanneer er iets fout gaat.

Over één ding was ik het niet 100% met u eens. Ook wanneer wij perfecte wetgeving maken of perfect zijn, zullen er nog steeds wetten zijn waarin iets fout gaat. Dat is heel normaal; daar is de samenleving te complex voor. Als je je dat gewoon realiseert en je vindt een manier om dat zonder al te veel politiek gedoe gewoon recht te zetten, dan is dat voor iedereen te prefereren. Als iemand na een of twee jaar gewoon kan zeggen «dit werkt niet helemaal goed; ik wil deze twee dingen wijzigen», daar zouden wij weleens iets meer clementie kunnen hebben.

De heer **Laçin** (SP):

Helder. We hebben de afgelopen drie hoorzittingsdagen drie verschillende uitvoeringsorganisaties gesproken, van de balie tot aan de sg. We hebben heel vaak te horen gekregen: het zou ons ook helpen als de Kamerleden gewoon wat vaker met de mensen kunnen praten. Nu staat de oekaze-Kok



daar een beetje in de weg. Vindt u het ook wenselijk dat de Kamerleden gewoon wat vaker en op regelmatige basis, niet alleen als er iets naar voren komt op het nieuws maar ook op de goede momenten, met mensen in de uitvoering kunnen praten zonder dat dat per se via het ministerie moet?

De heer **Omtzigt**:

Ik zou het wenselijk vinden. Ik heb aan mijn bureau trillende douaniers gehad die het niet meer hielden en mij dingen wilden vertellen, en doodsbang waren omdat ze wisten dat wanneer de hiërarchie erachter zou komen dat ze ook maar twee woorden met mij gewisseld hadden, ze ontslagen zouden worden. Ik heb trillende mensen gehad uit de Belastingdienst, uit de invordering, die zeiden dat ze het niet meer trokken, dat ze in fuiken de auto van mensen in beslag moesten nemen, omdat ze zagen dat ze het leven van die mensen kapotmaakten. Ja, ik zou willen dat ambtenaren rustig contact met me kunnen hebben, dat ik het dan ook rustig kan toetsen en dat er geen straf op zou staan. Dat zou heel goed zijn. Maar dat zijn dus niet de voorgekookte werkbezoeken. Wij zijn bijvoorbeeld op werkbezoek geweest bij de Broedkamer, waar ze al die zwarte lijsten aangelegd hebben. Het was van de eerste tot de laatste minuut voorgekookt en wat ons voorgehouden is, was bezijden de werkelijkheid. We weten dat ze het dagen voorbereid hadden en alleen de ambtenaren binnengelaten hadden van wie ze wisten dat ze niet tegen ons zouden vertellen wat niet goed ging.

Als dat zo is, moet er dus ook een soort ontspannenheid zijn om te laten zien wanneer iets niet helemaal goed gaat. Die is er vaak niet, want wanneer gaan wij op bezoek bij het CBR? Wanneer onze mailbox volledig vol zit. Nou, ik kan u verzekeren: voordat onze mailbox volledig vol zit... Voordat een normale, gemiddelde Nederlandse burger mij of u als Kamerlid mailt om te vertellen dat er iets niet klopt, heeft hij al twintig andere dingen geprobeerd. Op het moment dat wij op een bepaald dossier 20 of 30 mails hebben, dan weet u één ding: of u heeft een verschrikkelijk goed voorbereide actiegroep, of er is verschrikkelijk groot gedonder bij die organisatie. Vaak is het het tweede. Als je dan op bezoek gaat, ja, dan is de boot al aan.

De heer **Laçin** (SP):

Helder. Dank u wel, meneer Omtzigt. Ik geef het woord nu aan de voorzitter.

De **voorzitter**:

Dank. Toch nog even – u noemde het zelf net – de ontspannenheid waarmee we met elkaar moeten omgaan om misschien wel beter beleid te maken. De heren Bovend'Eert en Kummeling hadden het vanochtend over strijd, strijd tussen parlement en kabinet, die bijna de loopgraven hebben betrokken. Hoe kunnen we nou komen tot een meer ontspannen relatie, waarin we niet gelijk alle machtsmiddelen nodig hebben om... Want dat is natuurlijk ook de discussie: zodra niet zozeer de ministeriële verantwoordelijkheid aan de orde komt, maar wel de motie van wantrouwen... Dat is een machtsmiddel dat vaak interessant is voor een politicus om te zeggen: weet je wat, ik heb hier iemand te pakken. Hoe komen we nou terug bij een ontspannenheid waarbij we, in onze eigen verantwoordelijkheid – medewetgever, hoogste orgaan van Nederland – in staat zijn om te doen wat we moeten doen?

De heer **Omtzigt**:

Ten eerste het misverstand dat een motie van wantrouwen lichtzinnig wordt ingediend. De redelijk constructieve middenpartijen, die ook in de oppositie zitten, wapperen in de Nederlandse parlementen echt niet elke dag met een motie van wantrouwen. Als u de moties van wantrouwen

van de heer Wilders ervan aftrekt, komt u meestal alleen moties van wantrouwen tegen waarvan je zelfs als coalitiepoliticus begrijpt waarom er iets is. Dat is op zich niet raar, want je relatie met de Minister is redelijk stuk op het moment dat je een motie van wantrouwen hebt ingediend. Er wordt dus niet heel lichtzinnig door iedereen ingediend.

**De voorzitter:**

Nee nee, ik heb niet gezegd «lichtzinnig», maar het politiek interessante van een motie van wantrouwen is dat daaronder uw eigen discussie zit dat je die als coalitie sowieso niet gaat indienen, omdat je dan nergens uitkomt. Dus dan heb je maar een beperkte hoeveelheid mogelijkheden voor die motie van wantrouwen.

**De heer Omtzigt:**

Ja.

**De voorzitter:**

En daar ontstaat die frustratie. Daar ontstaat die discussie. Ik ben op zoek naar een mogelijkheid om, binnen de mogelijkheden die we met z'n allen hebben, te komen tot een daadwerkelijke ontspanning. Dus dat een Minister of Staatssecretaris weet: het maakt niet uit wat ik neerleg, ook ik kan fouten maken.

**De heer Omtzigt:**

Ja, maar dat kan. De ministers die gewoon meteen alles op tafel leggen als je een vraag stelt, krijgen één keer een blazende Kamer tegen zich, maar verder gebeurt er niets. Dat weten ervaren ministers. Als je een probleem hebt en een Kamerlid vraagt daarnaar, is het eerste wat je moet doen dat Kamerlid even bellen en zeggen: geef me twee weken extra, want ik moet het even goed uitzoeken. Dan leg je het hele probleem op tafel. Dan krijg je misschien een lelijk krantenartikel, want er is iets gebeurd, maar dan kun je het gaan oplossen. Het probleem doet zich vaak voor dat de eerste reactie is: we geven niks. Als je het dan een tweede en een derde keer vraagt, dan is bij de vierde keer het buitvrij melden feitelijk voorbijgegaan. Dat is wat er misgaat in heel veel van die affaires. De regering vergeet dat als ze het de eerste keer aan de Kamer meldt, ik eigenlijk nog nooit heb gezien dat er een motie van wantrouwen of wat dan ook is ingediend.

**De voorzitter:**

Als we kijken naar de houding die de Kamer inneemt en de taal die de Kamer soms uitslaat richting uitvoeringsorganisaties – we hebben het over CBR en UWV gehad, maar ook over de Belastingdienst – dan doet dat wat met mensen in die hele organisatie. Heel veel mensen doen daar heel veel goed werk, een aantal niet. Hoe kijkt u dan naar de rol van de Kamer om de uitvoeringsorganisaties ook op die manier heel te laten, om het zo te zeggen, en ervoor te zorgen dat we die mensen die heel goed werk doen ook de ruimte geven om dat te blijven doen?

**De heer Omtzigt:**

De meeste interventies van Kamerleden, ook in dat soort debatten, beginnen vaak met de uitspraak dat ze veel respect hebben voor 95% van de ambtenaren die bij die organisatie werken. Dat menen die Kamerleden ook, maar die ene quote die wordt uitgezonden gaat dan precies over het probleem. De meeste Kamerleden zijn zich er uitermate goed van bewust dat het meestal óf in een kleine groep misgaat óf in een klein stukje van de organisatie en melden dat ook. Maar het enige wat natuurlijk interessant is om te melden op de televisie is waar het conflict zit. Niet het hele debat; daar is ook helemaal de tijd niet voor. Dat maakt het best lastig. Er is in de Kamer veel respect voor hoe uitvoeringsorganisaties

onder vaak moeilijke omstandigheden... Je zult op dit moment maar bij het CBR werken en de rijexamens moeten afnemen in coronatijd. De Belastingdienst moet het oplossen terwijl ze elkaar niet zien. Ik bedoel, het is al heel wat dat wij hier met z'n vijven kunnen zitten. Dat wordt heel erg gerespecteerd, maar op het moment dat je dat uitspreekt, is het een totaal irrelevante zin voor hetzij de kranten, hetzij de televisie, hetzij wat anders. Dat maakt het best wel lastig om dit te doen. Vergeet niet dat de meeste Kamerleden niet kwaad worden na één keer. Die worden pas kwaad als het vier, vijf keer achter elkaar gebeurd is.

**De voorzitter:**

Dan toch even, afsluitend. De laatste zin van uw position paper vind ik misschien nog wel het belangrijkste: «Te veel onderzoekscommissies van de Kamer hebben schitterende rapporten geschreven die daarna helaas maar zeer ten dele zijn uitgevoerd.» Is dat niet de verantwoordelijkheid van de Kamer zelf? We gaan nog met de Algemene Rekenkamer spreken, maar ook die brengt heel veel rapporten en adviezen uit en ook daarvan moet ik soms bij mezelf concluderen: heb ik die allemaal wel benut? Ik ga het dan toch even op de man af vragen. Hoe gaat u ervoor zorgen dat dit rapport z'n weerslag gaat vinden in het volgende parlement?

**De heer Omtzigt:**

Dit is dus precies al het eerste ding waarbij Kamerleden elkaar de bal toespelen. Wie van de 150 Kamerleden is verantwoordelijk voor dat specifieke rapport? Dat is waarom ik 'm tegen u aan houd. Schrijf scherpe conclusies en dwing als lid van de commissie, omdat u deze materie het beste kent, af dat er iets mee gedaan wordt. Dat anbi-amendement dat ik noemde, komt natuurlijk rechtstreeks uit de commissie van de heer Rog over de financiering van onvrije organisaties hier. Dat was een onderdeel dat op zich niet heel controversieel was. Ik bedoel, niemand van ons denkt dat het handig is dat Saudi-Arabië hier bepaalde organisaties aan het financieren is en dat wij daar belastingvoordelen aan geven. Dat is een no-brainer en het lukt ons maar niet. Hoe we dit gaan doen? Het betekent dat u en ik erbovenop moeten zitten. Ik hoop ook dat de voorzitter van de commissie het als zijn taak ziet, ook als hij geen voorzitter meer is, om over een jaar Kamervragen te stellen – «er zijn hier tien aanbevelingen, regering, wilt u nog eens reflecteren op wat er gebeurd is?» – en om eens te gaan rondbellen. En als hij mij belt, krijgt hij antwoord en ga ik u helpen om het alsnog uit te voeren.

**De voorzitter:**

We wachten even rustig af wat de lijst gaat worden.

**De heer Omtzigt:**

Dat is een probleem, want als Kamerlid zou je niet moeten afwachten wat de lijst wordt. Je zou je mandaat moeten halen. Een van de redenen waarom wij niet controleren is dat als ik het moeilijk maak voor mijn regering... Ik heb het één keer zo moeilijk gemaakt, in 2011, dat ik heb bedreigd om tegen een wet te stemmen. Dat ging destijds over een wijziging in de bijstandswet. Dat had ik in 2010 aangegeven toen we het over het regeerakkoord hadden. U weet dat dat een hele heftige vergadering was, toen wij in 2010 in de regering stapten. Ik meen dat dat een van de redenen was waarom ik in 2012 niet op de lijst terechtkwam: dat ik had bedreigd niet in te stemmen, waarmee het kabinet gevallen zou zijn. De kosten van een keertje nee zeggen zijn voor een politicus dus heel hoog. Omdat wij als Tweede Kamerleden vaak niet het mandaat bij de kiezer halen, maar bij onze eigen partijtop, die er ook belang bij heeft dat we in de pas lopen met onze eigen ministers, controleren wij te weinig wat de regering doet.

De **voorzitter**:

Dat is een heel interessant onderwerp. Daar gaan we het zeker over hebben.

De heer **Omtzigt**:

En sterkte overigens met de kandidaatstelling, maar dat terzijde.

De **voorzitter**:

Ja, dat geheel terzijde. Dank voor uw komst. Dank voor uw uitgebreide beantwoording. We gaan uw informatie gebruiken bij het rapport en zeker bij mogelijke aanbevelingen die gaan helpen bij de uitvoeringsorganisaties, maar ook bij de rol van de Kamer en misschien wel het kabinet of een regeerakkoord. Dank.

De heer **Omtzigt**:

Dank je wel. Jullie sterkte met het werk.

Sluiting 14.02 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 9 november 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord wordt:

- De heer Van Weyenberg

Aanvang: 14.30 uur

**Voorzitter: Bosman**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Van Brenk, Laçin en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Aan de orde is de openbare hoorzitting met de heer Van Weyenberg. Namens de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties heet ik u van harte welkom. Mijn naam is André Bosman. Ik ben voorzitter van deze commissie. Naast mij ziet u Corrie van Brenk, Cem Laçin en Evert Jan Slootweg. Andere collega's van de commissie zijn Nevin Özütok, ondervoorzitter, John Kerstens en Maarten Groothuizen. Wij zijn door de Kamer gevraagd om eens onderzoek te doen naar wat er soms misgaat bij de uitvoeringsorganisaties. Mensen kunnen verschrikkelijk tussen wal en schip terechtkomen zonder dat er perspectief is om eruit te komen, of we hebben soms het idee dat mensen er niet uit kunnen komen. We willen ook altijd aangeven dat er heel veel goed gaat in de uitvoeringsorganisaties. Heel veel mensen zijn met ziel en zaligheid bezig in die uitvoeringsorganisaties om naar eer en geweten goed werk te doen. Het is van belang om dat te blijven benoemen. Maar waar het misgaat, kunnen mensen echt stevig in de knel komen. Wij zijn op zoek naar: waar komt dat dan door? Wij kijken dan van balie tot beleid en spreken met mensen die direct contact met de burger hebben, secretarissen-generaal van ministeries maar ook mensen van vakbonden en consumentenorganisaties, wetenschappers en Kamerleden. Wij bevragen alle spelers in het hele veld – wat speelt er nou, hebben wij dingen over het hoofd gezien, missen wij dingen? – om ervoor te zorgen dat die uitvoeringsorganisaties hun werk daadwerkelijk beter kunnen gaan doen of misschien wel de ruimte krijgen die ze nodig hebben. Wij gaan een rapport formuleren met hopelijk stevige aanbevelingen om te komen tot een verbetering van datgene waar we nu onderzoek naar doen. Nogmaals, fijn dat u er bent. Voordat we beginnen met het verhoor vraag ik u om uzelf even kort voor te stellen. Meneer Van Weyenberg.

**De heer Van Weyenberg:**

Dank u wel. Het is leuk u allen te zien. Ik ga wat moeite hebben met het voutsvoyeren, denk ik, omdat ik met velen van u in hele andere samenstellingen vaak aan dezelfde kant van de tafel zit. Veel dank voor de uitnodiging.

Ik ben Steven van Weyenberg. Ik zit sinds 2012 in de Kamer voor D66 en doe daar onder andere de dossiers belastingen en arbeidsmarkt. Dat zijn dossiers waarop je veel grote uitvoeringsorganisaties tegenkomt: de Belastingdienst, het UWV en de Sociale Verzekeringsbank. Ik heb daarvoor heel lang gewerkt in het beleid en op het snijvlak van beleid en uitvoering, dus ik was vereerd met deze uitnodiging. Dank voor de gelegenheid.

**De voorzitter:**

Mooi. Dan geef ik voor het verdere verhoor het woord aan Corrie van Brenk.

**Mevrouw Van Brenk:**

Fijn dat u hier bent, meneer Van Weyenberg. We zeiden het al: er gaat heel veel goed. Maar wat zouden volgens u de belangrijkste oorzaken kunnen zijn van de problemen bij de uitvoeringsorganisaties?

**De heer Van Weyenberg:**

Ik denk dat het goed is waar u mee begon, en daar zou ik graag zelf ook mee willen beginnen. Ik denk dat we op heel veel onderwerpen een uitvoering hebben in Nederland waar heel veel andere landen met jaloezie naar kijken. Kijk naar de rechtmatigheid van hoe uitkeringen in Nederland worden verstrekt. Ik denk dat niemand zich ooit zorgen maakt of de AOW op tijd wordt betaald. En het feit dat je in Nederland belastingaangifte kunt doen met een vooraf ingevulde aangifte, waar in plaats van met hele schoendozen heel veel mensen in een halfuur of een uurtje doorheen zijn, is echt bijzonder. U begon ermee, maar ik zou daar zelf ook graag mee willen beginnen.

We praten vaak over de momenten dat het misgaat. U hebt mij en ik geloof ook de heer Omtzigt natuurlijk vooral uitgenodigd om te praten over de rol van de politiek. Los van problemen met ICT of anderszins en schandalen, denk ik dat we als politiek wel een, in mijn woorden, kleine Bermudadriehoek hebben gecreëerd. Die heeft wat mij betreft drie punten. De eerste is dat wij wel hele complexe wetgeving hebben gemaakt, die elke keer complexer wordt. We zijn er als politiek aanzienlijk beter in om steeds meer ballen in de kerstboom te hangen, laat staan er af en toe een balletje uit te halen. Daardoor hebben we hoge verwachtingen van de uitvoering. Dat is goed en dat mag ook, maar we hebben het wel heel complex gemaakt.

De tweede punt van die driehoek is wat mij betreft dat er heel veel wantrouwen in is geslopen, heel veel strengheid. Uitvoerders hebben zeker de afgelopen tien jaar het gevoel gehad dat ze dat moesten doen vanwege het gevoel van de politiek, die vaak grote woorden gebruikte als er incidenten waren. Dan moest het altijd strenger en harder. «Hoe heeft dit kunnen gebeuren?» De Bulgarenfraude is een veelvoorkomend voorbeeld. Het moest allemaal streng, strenger, strengst. Ik denk dat wij als politici weleens onderschatten hoe, los van de formele wetgeving, ook deze toon en taal invloed heeft op de werkvloer. Onze woorden worden denk ik veel zwaarder gewogen dan we onszelf weleens realiseren.

De derde punt is dat er heel fors is bezuinigd op de uitvoering. Waar dingen beter en efficiënter kunnen is dat top. Er is veel gedigitaliseerd, wat ook tot hele grote voordelen leidt. We hebben geen wachtrijen gehad bij het UWV voor mensen die een WW-uitkering aanvragen. Kijk even naar landen om ons heen, ook in deze coronacrisis: de wachtrijen bij de Amerikaanse arbeidsbureaus. En zie dan in Nederland wat onze uitvoering heeft weten te doen rond belastinguitstel, rond de NOW, rond de TOFA en rond de Tozo. Ik wil daarbij ook de gemeenten noemen. Maar we hebben natuurlijk fors bezuinigd op de uitvoering. Kijk maar naar de omvang van die organisaties. Dat is wel vaak ten koste gegaan van bijvoorbeeld persoonlijke dienstverlening. Dat was een politieke keuze. Als daar nu zorgen over zijn, mogen we daar niet de mensen in de praktijk de schuld van geven.

**Mevrouw Van Brenk:**

Dank u wel. U noemde de NOW, de TOFA en de Tozo. Voor de mensen die kijken: dat zijn allemaal steunmaatregelen rond corona om het bedrijfsleven te helpen.

U noemt het een Bermudadriehoek; ik vind het wel mooi klinken. Daarin stopt u complexe wetgeving, wantrouwen en de bezuinigingen die

doorgevoerd zijn op de uitvoering. Zijn dat volgens u de belangrijkste oorzaken waarom het weleens misgaat?

**De heer Van Weyenberg:**

Volgens mij gaat er ook aan de ICT-kant veel mis. Er zijn mensen die daar veel meer verstand van hebben dan ik. Ik heb specifiek even gekeken naar dingen waar de politiek een actieve rol in heeft die bij het maken van wetten wel of niet aan bod komen, die al dan niet een bewuste politieke keuze waren. Mijn stelling is dat, naast dingen die echt beter kunnen in de praktijk en grote schandalen, wij als politiek onszelf de spiegel moeten durven voorhouden en naar onszelf moeten kijken: welke lessen kunnen wij nou trekken? Want het is heel makkelijk om te vertellen wat er misgaat als er uitkeringen naar Polen gaan. Dat moeten we natuurlijk verbeteren. Maar als we daar als politiek een rol in hebben gespeeld, vind ik dat we daar niet voor mogen weglomen.

**Mevrouw Van Brenk:**

Laten we even teruggaan naar de menselijke maat. Zoals de voorzitter net zei kunnen mensen ontzettend in de knel komen, terwijl al die ambtenaren de wereld een beetje beter willen maken. Hoe kan het dan dat het soms toch zo misgaat?

**De heer Van Weyenberg:**

Soms gaat het echt verkeerd in de uitvoering. In het vorige gesprek is het veel over de kindertoeslag gegaan en de affaire of het schandaal, zei Pieter Omtzigt. Ik denk dat dat inderdaad waar is. Maar heel vaak is dat ook het gevolg van het feit dat we de uitvoering heel erg hebben ingesnoerd en heel erg weinig ruimte hebben gegeven om dat maatwerk toe te passen.

**Mevrouw Van Brenk:**

Kan dat dan niet volgens de wet?

**De heer Van Weyenberg:**

Of de wet is heel streng en pakt dan heel hard uit. We hebben er in de sociale zekerheid voorbeelden van dat het keihard in de wet staat. Maar na de affaires, bijvoorbeeld rondom de toeslagen in Bulgarije, viel de Kamer over elkaar heen om te vertellen dat dit nooit meer mocht gebeuren en dat dit streng, strenger, strengst moest. Daarom is het belangrijk dat we niet alleen kijken naar wetten, maar ook naar wat wij als politiek uitstralen. Want dat sijpelt door via bewindslieden, maar ook via het publieke debat en hoe wij ons daarover uitlaten. Ik denk dat het niet volstaat om alleen naar de wetsteksten te kijken.

**Mevrouw Van Brenk:**

U noemt zelf een paar voorbeelden: de problemen met de WW naar Polen en de Bulgarenfraude. Komen die problemen in de uitvoering tijdig aan het licht?

**De heer Van Weyenberg:**

Ik denk dat dat van geval tot geval erg verschilt. Mag ik er één uit lichten? Er is de afgelopen jaren bij het UWV heel erg bezuinigd op de persoonlijke dienstverlening. Dat was een hele bewuste politieke keuze met een politieke meerderheid, dus daar kun je het mee eens zijn geweest of niet. In de jaren dat ik net in de Kamer was, kreeg ik heel veel mailtjes van mensen die heel boos waren op het UWV, omdat het digitale platform nog niet goed genoeg was en omdat zij vonden dat ze recht zouden moeten hebben op meer persoonlijke gesprekken. Ik heb altijd geprobeerd mensen te antwoorden dat ik het heel goed begreep – überhaupt moet je niet boos worden op mensen in de uitvoering – maar dat als mensen daar

kritiek op hebben, je dan niet naar het UWV moet kijken, maar naar de overheid. Want dit was een hele bewuste keuze. Ik heb in de voorbereiding op deze uitnodiging de uitvoeringstoets daarvan nog eens gelezen. Er wordt gewaarschuwd: «U gaat nu wel heel snel. Ik weet niet of onze ICT dat kan bijbenen. Het zal tijd kosten. En ja, we kunnen dus heel veel mensen niet meer persoonlijk helpen.» Als we als politiek vinden dat dat wel had gemoeten, hadden we andere wetten moeten aannemen, dus andere wetgeving met meer middelen. Of je die keuze wel of niet maakt, het is een politieke keuze. Daarvoor zitten er 150 mensen op de blauwe stoeltjes aan de andere kant van het Plein. Ik vraag me af hoeveel mensen die nu in de Kamer zitten zich deze totstandkoming nog kunnen herinneren – het institutioneel geheugen is natuurlijk kort – laat staan hoeveel er ooit zo'n uitvoeringstoets goed hebben bekeken en dit hebben gezien. Zijn de waarschuwingen wel genoeg gewogen? Voor al die dingen geldt dat elke politieke keuze een keuze is die de meerderheid van de Kamer kan maken. Maar laten we dan wel onze eigen verantwoordelijkheid nemen als daar later pijnlijke punten uit naar voren komen. Het goede nieuws is dat je dat ook wel ziet gebeuren. De afgelopen jaren zien we weer meer investeringen in persoonlijke dienstverlening. Maar er is eigenlijk in die zin niks gebeurd wat je op basis van zo'n uitvoeringstoets misschien niet had kunnen...

Mevrouw **Van Brenk**:

Je had het al kunnen weten?

De heer **Van Weyenberg**:

Ja, in ieder geval dat je daar een serieus risico had. Wat kunnen we daar nu uit leren? Ik hoop dat als er problemen zijn ze sneller naar boven komen. Een klokkenluider is natuurlijk het ultieme voorbeeld. Er is heel veel misgegaan voor iemand die stap moet nemen. Dan is iemand daarvoor niet gehoord. U hebt ook veel gesprekken met mensen in de uitvoering. Ik hoop echt dat we zorgen dat signalen en knelpunten binnen uitvoeringsorganisaties beter hun weg naar de top kunnen vinden en ook naar de politiek, zodat wij opnieuw een wegging kunnen maken. In het gesprek met Pieter Duisenberg ging het over artikel 3.1 van de Comptabiliteitswet. Daar staat nu ook in dat we standaard evaluaties opnemen in ingrijpende wetsvoorstellen. Dat was een amendement van collega Elbert Dijkgraaf van de SGP en mijzelf. Ik zit mij af te vragen of we daar bijvoorbeeld de vraag hoe het nou eigenlijk werkt in de uitvoering niet prominenter een vaste plek in moeten geven. Politici zijn erg geneigd om naar hun politieke doelen te kijken en hebben altijd haast. Daarom oefenen we ook allemaal ieder vanuit onze politieke overtuiging dit vak uit. Maar ik denk echt dat we kunnen leren om daar meer oog voor te hebben. Als we de hele tijd alleen maar zeggen dat we meer informatie willen, dan krijgen we steekkarren vol papier. We krijgen nu al steekkarren vol papier, dus we zullen onze momenten moeten organiseren waarop problemen beter naar ons toe komen. We moeten daar bewuster mee omgaan in de Tweede Kamer, ook als commissies, of het nou Financiën of Sociale Zaken is en of het nou over de rijbewijzen gaat. Waarom laten we niet in elke evaluatie opnemen dat er ook een soort tweede uitvoeringstoets moet komen, maar dan bijna na afloop, «hoe is het nu gegaan in de uitvoering», gemaakt door de uitvoering?

Mevrouw **Van Brenk**:

Meneer Van Weyenberg, was u er ook toen de Wet werk en zekerheid ingevoerd werd?

De heer **Van Weyenberg**:

Ja.



**Mevrouw Van Brenk:**

Wij kregen hier te horen dat er 77 pagina's waren bij de uitvoeringstoets. Dat is toch een knap stukje werk waarin eigenlijk gezegd werd: er zitten best heel veel problemen in deze wet. Als u daar nou eens naar terugkijkt?

**De heer Van Weyenberg:**

Dat herken ik. Ik kan me nog herinneren dat mijn partij toen met de toenmalige coalitie onderhandelde over die wet. Wij hadden op een punt nog een versnelling geregeld. Ik kan me nog wel herinneren dat de Minister van Sociale Zaken zich toen twee maanden later bij ons meldde en zei: jullie hebben het binnengehaald, we gingen iets een jaar eerder doen, maar ik heb hier de uitvoeringstoets van het UWV en dat kan niet; zes maanden lukt, twaalf maanden niet. Toen hebben wij eerst even gegromd, maar uiteindelijk heb je dan geen enkele keuze. Dus ja, ik herinner mij nog heel goed dat er veel uitvoeringspunten bij die wet waren.

**Mevrouw Van Brenk:**

Hoe kan de Kamer op zich bijdragen dat dit soort problemen in de uitvoering opgelost worden of het liefst niet voorkomen?

**De heer Van Weyenberg:**

Om te beginnen door die wetgeving nog zorgvuldiger te behandelen. Dat is lastig, want daar zitten vaak hard bevochten politieke compromissen onder in een coalitieakkoord of bijvoorbeeld bij de Wet en zekerheid tussen de coalitie en een aantal partijen in de Kamer die steun aan afspraken gingen geven. Ik kan mij wel van die wetsbehandeling herinneren dat ik de week daarna het pensioenakkoord en de week daarvoor de Wet werken naar vermogen, wat toen de Participatiewet werd, heb gedaan. De volgorde kan ook andersom zijn geweest, maar daar zat heel veel hele zware wetgeving bij elkaar. Ik denk dat we ons als Kamer meer rust moeten gunnen om het helemaal in het begin beter te kunnen behandelen.

Dan het tweede wat we kunnen doen. Inmiddels zijn er gelukkig ook uitvoeringstoetsen bij de Belastingdienst. Dat was niet zo. Dat mag van mij eerder nog uitgebreider dan minder uitgebreid. Specifiek bij de belastingen zou je je kunnen afvragen of we niet toch eens moeten kijken naar het tijdspad. Ik zit op dit moment met onder meer Pieter Omtzigt en de collega's van andere partijen in de behandeling van het Belastingplan. Ik geloof dat de stapel een meter in de lucht reikt: negen wetsvoorstellen met deels dingen die in augustus nog in het kabinet zijn besproken, die met Prinsjesdag komen, waar we half oktober in een wetgevingsoverleg twee keer veertien uur over praten en die we deze week afronden. En dan moet het allemaal worden geïmplementeerd door de Belastingdienst, het grootste deel op 1 januari aanstaande. Dit komt voort uit de gewoonte om dingen over belastingen in de augustusbesluitvorming, als er over de begroting wordt onderhandeld, en Prinsjesdag te doen, maar het is natuurlijk gewoon gekkenwerk.

**Mevrouw Van Brenk:**

Dat is dus in strijd met wat u zegt, «laten we het nou eens rustig doen en het liefst ook eenvoudiger», toch?

**De heer Van Weyenberg:**

De eenvoud gaat dan nog over de inhoud van die wetten. Als het gaat over de tijd nemen voor wetgeving, denk ik in ieder geval dat we aan de belastingkant eens goed moeten kijken of dit wel houdbaar is, niet alleen politiek, maar zeker ook hoe snel het door de uitvoering, in dit geval de Belastingdienst, moet worden vertaald in beleid. En ja, hoe zwaar wegen we die uitvoeringstoetsen nu? Zijn ze eigenlijk wel uitgebreid genoeg?

**Mevrouw Van Brenk:**

Denkt u ook dat die altijd voldoende scherp zijn op wat iemand op het uitvoeringsniveau zegt en wat er uiteindelijk naar de Kamer komt? Gaat dat ongefilterd door?

**De heer Van Weyenberg:**

Ik kan mij niet voorstellen dat er politieke sturing zit op een uitvoeringstoets die komt van en wordt gemaakt door de uitvoering. Volgens mij zit dat onder uw vraag. Ik kan mij wel voorstellen dat je niet graag nee zegt tegen een politieke wens, en volgens mij wil onze uitvoering ook zo werken. Onze uitvoering is heel loyaal. Zij vinden dat het primaat bij de politiek ligt. Dus het is mogelijk dat sommige van de waarschuwingen zo worden opgeschreven dat ze misschien voor politici zoals wij niet expliciet genoeg zijn. Dat is niet omdat er sturing op zit, maar omdat men in de uitvoering continu op zoek is: hoe kunnen we het dan wel doen, hoe kunnen we het maximaal wel doen? Dat is op zich een goede aanvliegeroute, maar ik denk dat de waarschuwingen en de risico's veel explicieter mogen zijn. Ik vind het echt een waarschuwing, ook aan mezelf, dat als een paar jaar later dingen misgaan die eigenlijk al in die uitvoeringstoets zaten, we dan niet de uitvoerder de schuld geven.

**Mevrouw Van Brenk:**

Wij herkennen dat heel erg: ja, mits. Zou het niet beter zijn om dan «nee, tenzij» te zeggen?

**De heer Van Weyenberg:**

Ik las een ambtelijk advies over uitvoering dat Ja, mis/mits heet. Het is natuurlijk heel goed dat de uitvoering alles op alles zet om politieke wensen om te zetten in de uitvoering, want dat is het primaat van de politiek. Ik ben het met u eens dat dat veel explicieter mag, maar dat is best moeilijk. Het is voor politici ook heel lastig om «nee» te krijgen op iets wat misschien een hele grote wens van een politieke partij is, wat hun winstpunt is in een compromis. Dat is niet eenvoudig. Daarom denk ik ook dat we heel erg moeten oppassen, en ik hoop dat uw rapport daar ook aan gaat bijdragen. Laten we straks niet denken dat we het met vijf nieuwe instrumenten wel gaan oplossen, want ik geloof niet dat dat het enige antwoord is. Als we niet in onze mindset en in de politieke aandacht leren van de dingen die misgaan, dan kunnen we sg's uitnodigen bij de formatie zoals ik ergens las of een nationale uitvoeringsdag bedenken. Maar als wij ons handelen niet aanpassen binnen onze wetgevingsbehandeling – ik zou dus ook wat terughoudender zijn met het advies van één parlementaire commissie uitvoering – dan hebben we het wel weer allemaal op een andere plek geparkeerd. Of het nou over de rijbewijzen, over de handhaving door de Voedsel- en Warenautoriteit of over de pensioenen gaat, wat mij betreft moet elke commissie van de Kamer oog hebben voor: gaat dit ook uitvoerbaar zijn? Ik denk dat we bij de evaluatie echt kunnen winnen door de uitvoering expliciet een plek te geven in de evaluatie van wetgeving. Laat ze maar een tweede uitvoeringstoets maken, maar dan terugkijkend.

**Mevrouw Van Brenk:**

Benutten we als Kamerleden die uitvoeringstoetsen voldoende? Leest u altijd alle uitvoeringstoetsen?

**De heer Van Weyenberg:**

Ja. Bij de dingen waarvan ik weet dat het meer stelselachtige dingen zijn, wegen die zwaar. Laat ik een voorbeeld geven. We hebben deze week het Belastingplan; ik zei het eerder. Daar zitten ook een paar wijzigingen bij waar we nog geen uitvoeringstoets op hebben. Er komt een nota van wijziging en dan wijzigt het kabinet een wetsvoorstel. Ik heb grote zorgen

over hoe dat in 2024 gaat uitpakken, maar ik heb die uitvoeringstoets nog niet. Ik vind het heel ingewikkeld dat ik straks zou moeten gaan stemmen over iets waarvan ik de uitvoeringstoets nog niet binnen heb. Misschien zou je bijna moeten afspreken dat dat juridisch niet meer kan. Daarmee beknotten we ons als Kamer, maar misschien is het soms ook wel goed om jezelf aan de mast te binden. Ik vind dat we daar wel wat aan kunnen doen.

Bij de Belastingdienst zijn de uitvoeringstoetsen van veel recentere datum dan bij het UWV, beknopt en met kleurtjes. Ik merk wel, ook door de grote problemen die we bij de Belastingdienst hebben gezien, dat de uitvoerbaarheid steeds zwaarder wordt gewogen. Maar dat is een hele makkelijke opmerking zolang het niet over jouw politieke prioriteit gaat.

**Mevrouw Van Brenk:**

Een van de punten is dat we als Kamerleden ook gek zijn op moties en amendementen. De heer Laçin en ik hebben dat bijvoorbeeld meegemaakt met het CBR. We wilden prioriteit geven aan bepaalde groepen, maar hielden onvoldoende rekening met de uitvoerbaarheid. Wat is uw ervaring daarmee?

**De heer Van Weyenberg:**

Ik herken wat u zegt. Bij het Belastingplan is er een soort amendement, een service van het ministerie. Daar zit de uitvoeringstoets eigenlijk in gebakken. Het gaat vaak om dingen die binnen twee, drie maanden moeten worden omgezet; het gaat in dit geval om wetten die op 1 januari 2021 zouden ingaan. Ik vind dat verstandig. Bij andere grote wetten zou ik me dat kunnen voorstellen, misschien niet eens bij elke wet als je kleine dingen verandert. Maar als ik bijvoorbeeld heel fundamenteel in de WW of zo zou gaan zitten poeren met een amendement, dan moet de Minister nu zeggen: dat is allemaal leuk, maar ik ga dit ontraden want dit kan gewoon niet. Mijn ervaring is overigens dat daar dan ook echt naar wordt geluisterd bij amendementen die enige kans van slagen hebben, maar het is soms wel heel erg vervelend.

Ik kan mij nog herinneren dat collega Gijs van Dijk van de Partij van de Arbeid en ik bij de crisismaatregelen samen iets wilden doen voor flexwerkers die hun baan verloren. Die vielen een beetje tussen alle regelingen in. We hebben de Minister toen gevraagd: bedenk wat. Dat hebben we toen expres eerst met een motie gedaan, omdat wij dat natuurlijk ook niet helemaal konden bouwen. De Minister was verre van enthousiast en zei: ik zou niet weten hoe. Hij stuurde toen een Kamerbrief waarin hij zes varianten beschreef die hij had uitgezocht, die alle zes waren afgeschoten door de uitvoering. Toen hield hij een zevende over, en die was heel lelijk, want die was niet goed genoeg gericht, die was bot. Die wilden wij toen als politiek, maar de Minister heeft toen gezegd, wat ik heel verfrissend vond: dan wil ik u hier en hier niet over horen. Ik denk ook dat het kabinet heel terecht heeft gezegd: «We gaan die crisismaatregelen nu zo snel doen. Sommige handhaving zit daar niet op. Dat daar nul fraude mee is gaan we u niet garanderen. Zo waterdicht kán het niet. We gaan ons best doen, maar dat is de prijs van het zo snel iets in de markt zetten.» Dat vind ik op zich een hele goede verhouding tussen parlement en kabinet.

Of je ook nog formeel een toets zou moeten toevoegen aan alle amendementen? Ik vind het wel een interessant idee. Het zal bij veel amendementen minder spelen, maar zeker bij amendementen die echt raken aan de uitvoerbaarheid is het een heel korte reactie, in twee zinnen, van een Minister of Staatssecretaris: het kan niet in de uitvoering. Overigens zie ik dat soort amendementen dan ook zelden aangenomen worden. Het zijn natuurlijk vaak de amendementen met heel veel duw- en trekwerk: zouden we misschien in de uitvoering, houtje-touwtje, net... Die amendementen dragen natuurlijk wel bij aan de complexiteit en de bijna onmogelijke

opdracht voor de uitvoerders. Ik maak mij eigenlijk niet eens zozeer zorgen dat er niet-uitvoerbare amendementen worden aangenomen, want die worden dan niet uitgevoerd. Maar ik maak me wel zorgen dat er toch weer wordt geprobeerd om houtje-touwtje iets ergens aan vast te hangelen en dat als je een jaar later weer wat in die uitvoering moet veranderen, de ICT weer gaat haperen omdat je daar al drie pleisters en twee elastiekjes in hebt moeten hangen om het in de lucht te houden voor al die specifieke wensen.

**Mevrouw Van Brenk:**

U heeft een aantal voorbeelden genoemd van wetgeving waar u mee bezig bent. Is er bij de behandeling van wetgeving altijd voldoende zicht op wat die voor impact heeft voor de burger?

**De heer Van Weyenberg:**

Nee, er worden administratievelastentoetsen gedaan en er zitten politieke overtuigingen onder. Maar we kunnen natuurlijk onvoldoende zien dat op een gegeven moment een uitvoerder het niet meer aankan om ook nog die wijziging erbij te doen. Misschien kan dat wel, maar niet meer met wat er verder allemaal al op stapel staat. Ik vind dat we nog steeds kunnen winnen, ook door de verkokering in het beleid aan te pakken. We kijken heel erg per domein, terwijl een investering aan de ene kant soms veel meer maatschappelijke baten heeft. Maar ja, die valt dan buiten de scope van het ministerie of de uitvoering. Ik denk dat we daar nog heel veel kunnen winnen. Bijvoorbeeld bij armoede- en schuldenaanpak – ik weet dat u daar zelf ook veel het woord over voert – kunnen we volgens mij echt winnen dat één euro aan de voorkant vaak niet alleen heel veel mensen helpt, maar ook nog tien euro bespaart aan de achterkant, omdat je er vroeger bij bent.

Dan kom ik toch ook terug op die strengheid. Het was altijd: het mag niet lonen. «Streng, strenger, strengst» is heel lang het adagium geweest. Daarmee laat je mensen soms veel dieper wegzakken met als gevolg veel grotere schade voor mensen zelf en ook voor de samenleving. Ik denk dat niemand in de Kamer zegt dat je fraude ongestraft moet laten. Maar op momenten pakken sommige van die straffen wel zo uit dat je mensen die misschien iets verkeerd of iets doms hebben gedaan net over het randje duwt, waardoor ze in een soort keten van ellende terecht komen, wat ze uiteindelijk hun baan of hun huis kost, maar wat misschien is begonnen met een verkeersboete. Ik denk dat we daar... Maar dat is ook weer een politieke keuze. Realiseerden we ons wel dat sommige onderdelen van dat beleid vaak allerlei andere effecten hebben en extra doordreunen?

**Mevrouw Van Brenk:**

Maar zien we nu iedere keer bij die wetgeving voldoende de impact voor de burgers? Er zijn ook een heleboel burgers waarvan we denken: die kunnen alles wel digitaal. Maar we weten zelf dat dat voor een heleboel niet geldt. Hebben we dat in de Kamer voldoende in beeld?

**De heer Van Weyenberg:**

Ik zie tegenwoordig een soort doenvermogenstoets. Ik vind dat overigens een niet zo erg fraaie term. Het wordt wel geprobeerd...

**Mevrouw Van Brenk:**

Lukt dat?

**De heer Van Weyenberg:**

Ja, nou. Uiteindelijk is natuurlijk wel de vraag wat wij als politici daarmee doen. Bijvoorbeeld digitalisering en techniek kunnen heel vaak ontzettend helpen, maar je moet wel oog houden voor de groep die daar niet mee uit de voeten kan. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor de mate waarin de

overheid mensen persoonlijk helpt. Neem de uitkeringsinstantie. Dat je digitaal een uitkering kunt aanvragen, scheelt voor heel veel mensen in de rij staan en is minder ingewikkeld. Je kunt het elk moment van de dag doen. Maar de groep die misschien de taal niet goed kan lezen en schrijven of digitaal minder vaardig is, loopt dan vast. Daarnaast zie ik wel dat er een hele grote en ook toenemende bewustwording is dat men op de zwaarste punten in iemands leven ook de overheid wat dichterbij wil hebben. Dan wil je niet alleen digitaal een werkmap moeten invullen. Dan wil je ook gewoon even ergens je verhaal kwijt, iemand die met je meedenkt. Ik zie dat de pendule daar de laatste jaren wat aan het terugzwaaien is, en daar ben ik blij mee. Breder zie ik toenemend draagvlak voor de menselijke maat bij de overheid, dus dat er meer maatwerk kan worden geboden en dat mensen meer persoonlijk kunnen worden geholpen op zware momenten.

**Mevrouw Van Brenk:**

Dat is mooi. We hebben zo meteen weer de onderhandelingen voor een nieuw regeerakkoord. In hoeverre is er nou ruimte voor die uitvoeringsorganisaties om mee te kijken of iets haalbaar is, te realiseren is?

**De heer Van Weyenberg:**

Ik denk dat dat op een paar plekken kan. Als er wordt onderhandeld en er ingrijpende dingen worden gedaan, dan wordt er veel informatie vanuit ministeries aangeleverd en dan vragen de onderhandelende partijen ook of iets kan in de uitvoering. Ik zou het overigens een goed idee vinden om dat explicieter te maken, als u daarop doelt. Want niemand heeft er wat aan dat je dingen opschrijft in een regeerakkoord die later niet blijken te kunnen. Wat natuurlijk wel vaak heel ingewikkeld is, als ik uit mijn eigen ervaringen van de laatste formatie mag putten... Neem nou de belastingen. Daar zitten we bijna in de situatie dat het systeem zo complex is geworden dat vereenvoudiging niet meer mogelijk is. Als ik die zin tot me laat doordringen, dan heb ik wel kortsluiting: het is te ingewikkeld geworden, en we kunnen het dus niet meer vereenvoudigen. Dat betekent dat je het langzaam zult moeten doen, stapje voor stapje, want van grote big bangs zijn we ook alweer een beetje teruggekomen. Dat hebben we ook bij de Belastingdienst gezien. Dat gaat ook niet goed. Ik hoop bijvoorbeeld dat we het systeem van de toeslagen durven te veranderen, maar dat is wel ultiem aan de politiek. We bieden mensen natuurlijk de inkomenszekerheid die die toeslagen tot doel hebben. Dat willen we allemaal, van welke partijkleur we ook zijn. Maar we moeten ons in de uitvoering wel durven te realiseren dat als je dat gaat doen met een koopkrachttabel erbij en er rode lampen gaan branden als iemand ergens in zo'n tabel een tiende naar beneden gaat, het dan niet meer gaat lukken. Daarvoor is het probleem te groot. Overigens blijkt dan ook dat heel veel van die koopkrachtplaatjes helemaal geen recht doen. Want daarin zie je niet de mensen die nu al helemaal vastlopen in dat systeem, die in de schulden komen, die het maar niet aanvragen omdat ze bang zijn om een vergissing te maken en in dezelfde ellende te komen als heel veel ouders in de toeslagenaffaire.

**Mevrouw Van Brenk:**

Meneer Van Weyenberg, heel even expliciet. U zegt «de ministeries». Wij hebben hier van een aantal uitvoeringsorganisaties te horen gekregen: als wij twee weken de tijd krijgen voor een voorstel waarin gezegd zou worden «dit willen we uiteindelijk bereiken», dan zouden wij in twee weken in ieder geval een uitvoeringstoets kunnen doen. Zou dat binnen het systeem, binnen de onderhandelingen passen?

**De heer Van Weyenberg:**

Ja, ik denk het wel, want je hoeft dan niet te wachten tot zo'n akkoord helemaal klaar is. Als de onderhandelingen over een bepaald onderwerp ongeveer klaar zijn, kun je een uitvoeringstoets laten doen. Maar ik hoop eigenlijk dat je het eerder doet, dat je niet wacht tot je een compromis hebt dat helemaal klaar is, maar dat je eerder gaat checken of iets kan. Dat is in ieder geval mijn persoonlijke voornemen, mocht ik op enig moment daar aan tafel zitten. Die vragen lopen via ministeries, dus ik ga ervan uit dat de uitvoering dat serieus kan bekijken en er niet binnen tien uur wat van moet zeggen. Informatieprocessen hebben tegenwoordig de neiging wat langer te duren, dus ik denk dat je die ruimte kunt vinden. Ik kan mij ook heel goed voorstellen dat je de uitvoeringsorganisaties ergens een stem geeft en dat je naar ze luistert. Vaak worden de sociaaleconomische Raad en het Sociaal en Cultureel Planbureau gehoord. Maar als er ergens al dan niet aan een zijtafel wordt onderhandeld over belastingen of de arbeidsmarkt, wat is er dan tegen om niet alleen aan het ministerie input te vragen, maar ook eens te gaan praten met de uitvoerders?

Mevrouw **Van Brenk**:

Rechtstreeks aan tafel. Dank u wel.

De **voorzitter**:

Dank. Dan geef ik nu het woord aan Cem Laçın.

De heer **Laçın**:

Om ook als Kamer te bekijken welke rol je kan spelen in je controlerende taak maar ook in je medewetgevende taak, is het natuurlijk belangrijk dat wij een sterke informatiepositie hebben. Die is vastgelegd in de Grondwet en de inlichtingenplicht. U zit nu ongeveer acht jaar in de Tweede Kamer. Beschikt de Tweede Kamer volgens u over voldoende informatie over de uitvoeringsorganisaties om haar taak goed uit te kunnen voeren?

De heer **Van Weyenberg**:

Ik merk bij mezelf dat ik dit een hele moeilijke vraag vind. De intuïtie is om altijd te zeggen: nee, ik wil meer informatie. Ik ben er beducht voor dat we dan nog meer dikke rapporten krijgen die steeds minder goed gelezen worden. Ik denk wel dat we slimme vormen moeten bedenken, zodat die informatie ons echt bereikt. In het gesprek dat u hiervoor had, waarvan ik een groot deel kon volgen, ging het heel erg over als het al misgaat: een incident en de informatiepositie. Ik herkende heel veel van wat er werd gezegd. Maar laat ik dan wat meer focussen op de fase daarvoor. Als wij in de commissie Sociale Zaken praten over de uitvoering, dan praten we over de jaarverslagen van het UWV. Dit zijn niet de drukstbezochte debatten, niet door de media, maar ook niet door de Kamerleden zelf. Dat zijn dikke rapporten. Het gaat dan best wel goed; er is geen concrete aanleiding. Dus daarom aarzel ik om te zeggen: nee, nog meer informatie. De vraag is: hoe krijgen wij sneller in beeld waar het wringt? Dan krijg je ook veel gerichtere informatie. We hebben met de commissie Financiën geprobeerd dit te doen met de Belastingdienst: zou hij echt gaan praten? Een delegatie van ons – ik zat er zelf niet bij – zei tegen de Staatssecretaris: wij willen dat u in uw rapportages naar ons meer aandacht geeft aan de risico's. We hebben toen in open verhoudingen gewisseld op welke elementen de Kamer geïnformeerd wil worden. Wij weten niet wat we niet weten, dus daar kunnen we ook niet naar vragen. We kunnen zeggen «doe dan alle stukken», maar dan rijden er twintig steekkarren door de Kamer en bestaat de kans dat we het niet vinden. Hoe zorgen we dat we eerder praten over risico's?

Naar aanleiding van de recente casus rond de export van uitkeringen naar Polen en wat er misging in de handhaving heeft de Minister van Sociale Zaken bijvoorbeeld toegezegd: we gaan u vertrouwelijk iets meer zicht geven op de grote handavingsrisico's, want dan hebt u meer beeld. Ik

denk dat we wel heel gericht moeten bespreken met de bewindslieden wat we dan willen hebben en dat we daar ook zelf over moeten nadenken, want alleen maar nog meer operationele informatie gaat ons niet helpen. Sterker nog, ik zou er zelfs een tegenstander van zijn als vijftien Kamerleden menen dat ze de ICT-raad van toezicht van de Minister moeten worden. Daar hebben we vaak ook geen verstand van. We moeten het dus slim organiseren. Het is een heel lang antwoord, sorry daarvoor. Ja, ik wil dat het beter wordt, maar wel gericht, want anders worden we alleen maar begraven onder nog meer papier en stukken. Ik denk dat dat niet helpt in de zoektocht waar u volgens mij terecht aandacht voor vraagt.

De heer **Laçin**:

Ja, dat begrijp ik. De vraag die dan natuurlijk volgt, is: heeft u ideeën over hoe dat slimmer georganiseerd zou kunnen worden, als we niet willen dat er busjes vol papieren hiernaartoe komen? Hoe kunnen we dat slimmer vormgeven om vanaf het begin van een traject transparanter te zijn en de informatie die we zouden moeten hebben ook echt te hebben?

De heer **Van Weyenberg**:

Ja, precies. Dat begint dus bij: als er echt iets misgaat, wil je gewoon tijdig en volledig worden geïnformeerd. We hebben regelmatig gezien dat er dingen in de pers stonden of dat er kennis was bij collega's die bijvoorbeeld klokkenluiders hadden gesproken en die op dat moment vaak beter geïnformeerd waren dan de bewindspersoon, dus dan moet je de Minister wat tijd geven om dat te doen. Dan willen we ook gewoon de stukken hebben waar Kamerleden volgens de Grondwet recht op hebben en die ze kunnen opvragen. Maar ik denk vooral dat als we wetten maken, we moeten zorgen dat we de uitvoeringsinformatie op orde hebben en dat we in de evaluaties van de wetten vragen over de uitvoering en de risico's nog meer een plek geven. Ik denk dat er in heel veel evaluaties en beleidsdoorlichtingen misschien weinig aandacht is voor: «Welke groep is er misschien tussen de wielen gekomen door deze wet? Die pakt goed uit, maar deze groep kan hier niet mee uit de voeten. Waar zitten nou de risico's bij deze wet en in de uitvoering van deze wet?» Dat zou bij beleidsdoorlichtingen en -evaluaties een veel explicieter onderdeel kunnen zijn. Dit speelt natuurlijk niet bij elke wet, maar misschien moeten we de uitvoering wel vragen om standaard hun eigen mening over de uitvoering van die wet op papier te zetten, zodat we dat ook meekrijgen. Dat kan vast nog steviger dan nu. Als er dan eenmaal echt iets aan de hand is, dan willen we de informatie die we vragen. Dan willen we niet worden verrast, maar daar heeft u het volgens mij vandaag al heel veel over gehad. Ik merk dat ik vooral in de voorfase zit te zoeken hoe wij sneller kunnen zien: hé, wacht even, dit stuk van die wet, daardoor komen nu mensen in de knel of daar kan de uitvoering gewoon niet mee uit de voeten.

De heer **Laçin**:

Wij zijn inderdaad ook heel erg op zoek naar hoe je niet alleen aan de achterkant, maar ook vooraf risico's beter kunt afdekken, beter kunt wegnemen. Een instrument daarvoor is de uitvoeringstoets. Daar is het net ook over gegaan. U heeft er ook een aantal voorbij zien komen in de afgelopen jaren. Over de gevolgen voor burgers: vindt u dat de menselijke maat voldoende gewaarborgd is in die uitvoeringstoets? Of zou dat anders, beter kunnen?

De heer **Van Weyenberg**:

Ik denk dat je daar explicieter op zou kunnen ingaan. Uiteindelijk is het natuurlijk een politieke keuze of je toch bijvoorbeeld een hele strenge wet wilt maken. Dat is aan de politiek, maar laten we ons wel realiseren wat dat is. Ik denk dat uitvoerders heel terughoudend zijn, want die willen in

hun uitvoeringstoets niet de indruk wekken dat ze op de stoel van de politiek, politieke voorkeuren of zo gaan zitten. Dat is dus best wel zoeken. Maar de risico's die men ziet, zou je misschien explicieter in de uitvoeringstoets kunnen zetten. En misschien zouden we standaard een jaar nadat een wet is ingegaan – dan is het nog veel te vroeg om grootschalig te evalueren – even een soort eerste thermometer kunnen doen: hoe werkt dit in de uitvoering uit, wat zijn de eerste beelden? Daar zit ik zelf nog naar te zoeken, want het stopt nu eigenlijk na de uitvoeringstoets tot we veel later eens gaan evalueren. Wanneer worden wij wakker in de Kamer in die tussenfase? Als een tv-programma of onze inbox zegt dat er een groot probleem is. Dat zijn voor ons heel belangrijke informatiekanalen, maar het zou daar natuurlijk niet van af mogen hangen. Dus hoe zorg je dat die uitvoeringstoets... De wetsimplementatie lijkt te stoppen de dag nadat wij de wet hebben aangenomen. Volgens mij zouden we in die fase nog kunnen zoeken hoe we onze rol daarin kunnen versterken.

**De heer Laçin:**

U zegt volgens mij terecht dat wij niet afhankelijk zouden moeten zijn van onderzoeksjournalisten of andere informatiebronnen. In het verlengde daarvan ligt natuurlijk wel dat de Tweede Kamer qua informatiepositie heel erg afhankelijk is van de Minister of het ministerie dat daarachter zit. Vindt u dat de Tweede Kamer los van die stroom voldoende andere instrumenten heeft om de informatie tot zich te kunnen nemen?

**De heer Van Weyenberg:**

Wat mij betreft zou de kramp echt van de oekaze van Kok af mogen, die eigenlijk elk contact met ambtenaren verbiedt. Het is altijd zoeken naar een nieuwe balans, want er is politieke verantwoordelijkheid. De Minister of de Staatssecretaris draagt de verantwoordelijkheid. Dat is zo en dat moet ook zo blijven. Zo hebben we het geregeld. Anders plaats je uitvoerders in een onmogelijke positie. Laten we vaker met elkaar praten als er vragen zijn. Ik heb overigens nog nooit meegemaakt dat als ik vroeg of ik ergens langs mocht of in gesprek mocht gaan, dan «nee» werd gezegd. Maar ik denk wel dat we het vaker kunnen doen en dat de uitvoering ook een explicietere plek kan krijgen, niet alleen in de wetsvoorbereiding maar ook daarna. Ik zou daar wel wat meer ontspanning willen. Volgens mij gaat dat prima samen met de ministeriële verantwoordelijkheid. Maar laten we vaker praten, laten we vaker werkbezoeken doen. Dat is met fracties van de omvangen van tegenwoordig af en toe best wel zoeken. Mensen hebben vaak veel brede portefeuilles. Ik denk dat het goed zou zijn om daar veel meer ontspanning in te brengen. Uiteindelijk voer je het politieke debat gewoon met de Minister of de Staatssecretaris, en zo hoort het ook.

**De heer Laçin:**

U haalt net als veel anderen die u voor zijn gegaan in deze commissie de oekaze-Kok aan. Ook de uitvoeringsorganisaties die wij hier op bezoek hebben gehad, zeggen in grote lijnen allemaal: kom vaker langs, spreek vaker met ons, zodat de risico's of de problemen in de uitvoering wat sneller bij de Tweede Kamer komen te liggen. Maar dan moeten we inderdaad wel een vorm vinden om met de oekaze-Kok om te gaan. Die zou dan wellicht aangepast moeten worden. We moeten wat meer ontspannen met dat contact omgaan. Hoe kijkt u daar tegenaan? Heeft u daar ook ideeën over?

**De heer Van Weyenberg:**

Ja. Ik denk om te beginnen dat het kan zorgen dat meer informatie uit de uitvoering over de risico's die men daar misschien ziet, sneller bij de Kamer komt: we hebben de wet nu uitgevoerd, maar realiseert u zich wel dat dit, dit en dit wel vrij stevige gevolgen daarvan zijn. Dat kun je aan de



informatiekant doen. Werkbezoeken met hele commissies zijn nuttig, maar ook niet altijd het drukst bezocht door onszelf. Als er geen incident is, is het een stuk leger dan als er net een incident is geweest. Daar moeten we ook gewoon eerlijk over zijn, ik ook. Wat mij betreft zou het zeker kunnen met de leiding van die organisaties. Ik snap dat de Minister het fijn vindt om het te weten als ik tien of twintig gesprekken binnen het UWV ga voeren. Ik vind het ook helemaal niet verkeerd om dat te melden. Dan ga ik daarna wel het politieke debat met de Minister voeren. Voor mij zou dat veel makkelijker moeten kunnen. Soms is dat een-op-een, en het kan ook met de commissie. Dan maak je het iets minder politiek; misschien helpt dat ook voor de ontspanning. Maar laten we het wel meer doen. Het is zoeken. Ik neem mijzelf ook elke keer voor om vaker mee te gaan naar een loket. Welke informatie komt nu echt niet bij ons door, als er op de werkvloer echt zorgen zijn die op dit moment de leiding van die uitvoeringsorganisatie niet bereiken om wat voor reden dan ook, of die wel de leiding maar die de politiek en uiteindelijk ons niet bereiken?

De heer **Laçin**:

Ik denk dat dat een heel terecht punt is. We horen ook dat als er een commissiewerkbezoek plaatsvindt bij een uitvoeringsorganisatie, dan vooral de jubelverhalen verteld worden en dat de problemen, die wellicht ook bij de top van die uitvoeringsorganisatie nog niet bekend zijn om welke reden dan ook, ons niet bereiken en dat wellicht daardoor het animo voor zo'n commissiewerkbezoek daalt. Hoe zouden we dat om kunnen zetten naar wel die bezoeken en gesprekken, waarbij we wel die informatie krijgen en die we dan zelf politiek moeten gaan invullen?

De heer **Van Weyenberg**:

Als dat gebeurt, gaat er om te beginnen binnen de uitvoering echt iets mis. Ik kan mij heel veel werkbezoeken bij het UWV herinneren waarbij het wel degelijk ook over de heel ingewikkelde dilemma's is gegaan. Zo heel zwart-wit herken ik het beeld dus niet. Ik hoorde in het vorige gesprek een heel concreet voorbeeld. Maar bijvoorbeeld bij de bezoeken aan het UWV hoor ik juist vaak ook zorgen en dilemma's langskomen, en dat is maar goed ook. Volgens mij gaat het mis als er zorgen op de werkvloer zijn die mensen niet kwijt kunnen bij het middenmanagement of de top van de organisatie, en ze ons nodig hebben om ons dan via een andere manier... Ik ga heel graag op werkbezoek, maar eigenlijk niet omdat ik detective hoef te spelen. Dan is er echt iets anders misgegaan. Ik hoop dat we daar ook veel meer aan kunnen doen. Ik denk dat wij als Kamer echt openstaan. Als die zorgen er komen, dan is het aan ons als politiek om te wegen of we het doel van zo'n wet zo belangrijk vinden dat we de prijs daarvan willen accepteren. Als wij het niet weten, kunnen we er niks van vinden. Als wij als een soort detective die organisaties ingaan, dan zou ik dat wel second best vinden. Ik heb veel liever dat dit veel natuurlijker intern omhoog komt. Alle mensen die als klokkenluiders ons benaderen of ons mailen over zorgen die ze intern niet kwijt kunnen, hadden dat altijd veel liever gewoon intern gedaan. Ik hoop dus dat we in de cultuur en in de openheid grote stappen kunnen zetten. Dan moeten we nog steeds op werkbezoek en praten met mensen aan de loketten, maar niet omdat we daar dingen moeten gaan ophalen die anders nooit naar boven komen omdat ze worden weggehouden bij de leiding of bij ons. Ik ben dus erg voor veel meer contact, maar niet als detective. Ik wil dat dat intern veel beter gaat.

De heer **Laçin**:

U zei net: ook al ga ik met tien of twintig mensen in gesprek bij zo'n uitvoeringsorganisatie, dan vind ik het geen probleem om het te melden bij een ministerie. Ik zou het graag willen omdraaien. Wat is er mis met

het niet melden van die gesprekken, als we daar wat relaxter mee om kunnen gaan?

**De heer Van Weyenberg:**

Ik wilde alleen maar aangeven dat ik me daar nu ook niet erg in geremd voel. Wanneer gaat dit wringen? Dit gaat bij een gemiddeld werkbezoek niet wringen. Dit gaat wringen als daar informatie naar boven komt die niet al via de geëigende kanalen bekend is, bijvoorbeeld als die ergens wordt tegengehouden en mensen het gevoel hebben dat ze hun informatie niet kwijt kunnen. Dan komt men eigenlijk uit nood bij ons, omdat het signaal niet wordt gehoord. Dat vind ik een heel ander gesprek dan een gemiddeld gesprek waarin ik meer probeer te kijken: hoe werkt het in de praktijk, wat gaat er goed, waar worstelen jullie mee? Ik probeer het een beetje uit elkaar te houden. We hebben onze zoektocht naar de praktijk: hoe werkt dit nou, waar loop je tegenaan? Dat wil ik zo melden, dat wil ik ook zo niet melden. Daar is volgens mij heel veel ontspanning. Het wordt heel ingewikkeld als mensen zich tot ons wenden omdat ze in hun eigen organisatie niet worden gehoord. Die melden zich ook gewoon, maar die melden zich niet uit luxe. Ik hoop echt dat we hier een cultuurverandering kunnen krijgen, want dan gaat er echt iets mis. We kennen de voorbeelden. Ik denk dat we allemaal in ons hoofd de beelden hebben waar dat dan gebeurt. Dan helpt ook een werkbezoek niet. Dan gaat er echt iets fundamenteel mis met de cultuur en het openstaan. Ik hoop eerlijk gezegd dat wij op een gegeven moment ook de dilemma's te horen krijgen: «Dit kan, maar dit is de prijs die we er nu voor betalen. Politiek, wilt u dat? Realiseert u zich dit?» Dan zal u misschien zeggen: nou, ik ben bereid die prijs te betalen. En ik zeg misschien: maar wacht eens even, deze 20% problemen weegt niet op tegen de 80% winst; ik wil een andere wet.

**De heer Laçin:**

Helder. U gaf zelf aan dat u vanuit uw portefeuille veel in contact staat met het UWV en de SVB. We hebben het in de Kamer ook vaker gehad over de achterstanden bij het UWV in de sociaal-medische beoordelingen. Als u daarop terugkijkt, want vindt u dan van de manier waarop de Kamer is geïnformeerd over die achterstanden? Is dat tijdig gebeurd? Hoe is dat gegaan?

**De heer Van Weyenberg:**

Mij is daarvan vooral bijgebleven dat we elke keer dachten dat de oplossing nabij was, maar dat bleek dan toch weer niet zo te zijn. Dat stond dan later wel weer netjes in stukken. We liepen hier ook zelf aan tegen een hele complexiteit. Als ikzelf probeerde hier een beetje chocola van te maken, dan liep ik op een gegeven moment vast in werkvoorraden die deels bij het WERKbedrijf waren en deels bij een ander deel van het UWV. Dan is het zo ingewikkeld geworden dat het ook voor ons best ingewikkeld is om te kijken: hoe groot is het probleem nou, wat gaat hier nu gebeuren? Ik zou er eigenlijk naartoe willen – ik vind dit een mooi voorbeeld – dat we standaard gerapporteerd krijgen over een aantal van die risicopunten, dat wij aan de voorkant weten dat er risico's zijn, maar ook in de loop van de tijd goed bij de hand worden genomen. We liepen hier ook een keer aan tegen het voortdurende probleem van een tekort aan artsencapaciteit. Dat zijn natuurlijk ook heel ingewikkelde vragen. Als we het ene gaan doen, dan is die capaciteit ergens anders niet beschikbaar. Dus als je niet oplet, ben je de ene achterstand aan het oplossen in de wetenschap dat terwijl je daarmee bezig bent de andere achterstand aan het ontstaan is, want daar werkten die mensen eerst. Voor mij was dit echt een voorbeeld van hoe ongelofelijk ingewikkeld we het hebben gemaakt.

De heer **Laçin**:

U zegt: we kregen continu het beeld dat de oplossing nabij was, maar op het moment dat je het verwachtte, bleek het toch alsnog niet zo te zijn. Dat gaat dan een beetje zo door. Dat is voor heel veel Kamerleden herkenbaar in verschillende dossiers. Wat heeft de Kamer met die informatie gedaan? Hoe is de Kamer daarmee omgegaan?

De heer **Van Weyenberg**:

Ik vond dit wel een typisch voorbeeld van iets wat een tijdje in de belangstelling staat, wat dan weer een beetje wegebt. Dan blijkt dat het niet is opgelost en worden we allemaal opeens weer wakker, spreken er gemiddeld schande van, hebben een debat, en daarna is het weer drie of zes maanden weg. Velen van ons zitten honderden van dit soort dossiers tegelijk te volgen, waardoor er uiteindelijk te weinig echt eigenaarschap is van een of twee mensen die er misschien permanent bovenop zitten.

De heer **Laçin**:

Was het dan wel sneller of beter opgelost, denkt u?

De heer **Van Weyenberg**:

Dan hadden we misschien in ieder geval minder vaak het gevoel had dat de oplossing nabij was en we toch werden verrast. De wereld is weerbarstig, hè. Er gebeuren in de praktijk soms dingen waardoor het niet gaat zoals we van tevoren denken. Ik had niet de indruk dat hier sprake was van een soort cover-up of dat we bewust met een kluitje in het riet werden gestuurd. Maar het is wel een voorbeeld van een onderwerp dat doorettert. Dan is de vraag of we het in de Kamer zelf wel de aandacht hebben gegeven die het verdient. Ik weet dat een van de collega's van een andere partij hier heel veel bovenop zat. Ik durf hier wel te bekennen dat ik denk dat na haar afscheid van de Kamer de aandacht ook even wat is weggezakt bij veel collega's.

De heer **Laçin**:

Een laatste vraag: hoe effectief zijn de interventies van de Kamer geweest bij het oplossen van de problemen bij het UWV? Heeft dat geholpen of heeft het eigenlijk nog meer kwaad veroorzaakt?

De heer **Van Weyenberg**:

Dat durf ik in deze specifieke casus niet te zeggen. Dat vind ik echt heel moeilijk. Ik merk dat ik toch nog niet diep genoeg in de motorkamer kan kijken om die vraag heel scherp te beantwoorden. Ik vind wel dat we in den brede moeten oppassen dat als er dingen misgaan, we niet óf proberen een soort halve raad van toezicht of sterker nog, soms het managementteam te worden van problemen. Die neiging zie ik bijvoorbeeld bij de ICT. We moeten af en toe kiezen en daar ook vasthoudender in zijn. Ik kan me herinneren dat toen de fraude met uitkeringen naar Polen, de export naar Polen naar buiten kwam, ik in een commissievergadering zat waarin bijna alle collega's riepen dat het strenger moest. Maar ik had die dag of enkele dagen daarvoor in de commissie Financiën gesproken over de toeslagenaffaire. Ik heb toen gewaarschuwd: «Pas op dat we niet dezelfde fout maken als bij de Bulgarenfraude met de toeslagen. We staan hier nu allemaal «streng, strenger, strengst» te roepen om over drie jaar te constateren dat er daardoor weer allerlei dingen zijn opgetuigd waardoor heel veel mensen in de verdrukking zijn gekomen.» Ons lerend vermogen mag daar misschien ook wel wat omhoog.

De heer **Laçin**:

Had u het idee dat uw collega's die allemaal «streng, strenger, strengst» riepen voldoende zicht hadden op de mogelijke gevolgen daarvan?

De heer **Van Weyenberg**:

Nee. Ik had de toevallige luxe dat ik ook in die andere hoek kwam, maar ik heb vooral de collega's aangeraden even te gaan praten met hun collega van de toeslagen. Zeker als er dingen misgaan met fraude of misbruik, is de neiging heel groot om te zeggen dat het nu allemaal streng moet. Dat begrijp ik heel goed. Ik denk dat we dan allemaal het gevoel hebben: dit mag toch niet zo zijn? Maar we moeten blijven nadenken over wat we dan daarvoor in de plaats zetten en welk signaal we aan de uitvoering geven, omdat daar anders een paar jaar later misschien invulling aan is gegeven op een manier die we allemaal niet hadden voorzien toen we elkaar nariepen hoe erg het was dat het misging. Nogmaals, ik ga hier fraude en misbruik op geen enkele wijze goedpraten. Maar ook nu zie ik weer in verkiezingsprogramma's: toeslagenfraude moeten we streng aanpakken. Dan denk ik: ja, dat is makkelijk opgeschreven, maar hoe dan precies en hoe dan zonder dat we al die pijnlijke overshooting krijgen die we in het verleden vaak hebben gezien?

De heer **Laçin**:

Helder. Dank u wel.

De **voorzitter**:

Dan geef ik nu het woord aan de heer Evert Jan Slootweg.

De heer **Slootweg**:

Mag ik nog even terug naar de kennis- en informatiepositie van de Kamer? We hebben hier vanmorgen ook een aantal voorbeelden gehoord hoe die kennis- en informatiepositie kan worden versterkt. Denkt u dat dat nodig is? Of is op dit moment het apparaat voldoende om dat te kunnen doen?

De heer **Van Weyenberg**:

En met «apparaat» bedoelt u de ambtelijke ondersteuning?

De heer **Slootweg**:

Bijvoorbeeld, of de fractieondersteuning.

De heer **Van Weyenberg**:

Na de motie-Jetten is de ondersteuning van de Kamer uitgebreid. Ik denk dat velen van ons dat gebruiken om meer ruimte te hebben voor de inhoudelijke ondersteuning of om initiatiefwetten te maken. Het blijven natuurlijk hele ongelijke speelvelden. Ik ga niet pretenderen dat ik elke hoek van het speelveld kan overzien van in mijn geval de belastingen, de arbeidsmarkt en de pensioenen. De vraag is of deze vraag ooit te verzadigen is, maar het blijft wel echt zoeken, ook in onze tijd, ook voor ons als Kamerleden. Daarom leg ik er zo de nadruk op dat we vooral moeten zorgen dat we de goede dingen op het goede moment krijgen. Alleen maar meer informatie, over de linie meer, is denk ik niet de oplossing. Ik denk dat we die informatie dan misschien wel krijgen, maar niet tot ons nemen.

De heer **Slootweg**:

Is die uitbreiding van de ondersteuning sec gericht op meer kennis verwerven over uitvoeringsorganisaties?

De heer **Van Weyenberg**:

Nee, nee, niet in die zin, maar wel om meer aandacht te kunnen geven en meer ondersteuning te hebben als wij belangrijke debatten en wetgeving voorbereiden. Maar dan nog steeds is het gewoon woekeren, gegeven ook alle andere dingen die wij en onze hardwerkende medewerkers de hele dag doen. Mag ik het iets breder pakken? Waar ik nog steeds heel erg

naar zit te zoeken is het volgende. Ik heb een aantal van de rapporten over de uitvoering, bijvoorbeeld het rapport van ABDTOPConsult, ook wel gelezen als een kleine cri de coeur met allerlei dingen die ze zelf beter moeten doen, maar ook met heel veel oproepen aan de politiek. Als dat niet in onze hoofden landt, kunnen we structuren en instrumenten bedenken tot we een ons wegen, maar dan gaat het denk ik te weinig helpen. Ik zit hier te zoeken of wij de politieke moed hebben, om het maar een beetje groot aan te zetten, om te zeggen: dit zou ik wel willen, maar dit is in de praktijk gewoon niet werkbaar, omdat er te veel mensen door in de knel komen, wat we misschien niet beogen, of omdat we de uitvoering echt met een onmogelijke opgave opzadelen. Eigenlijk moet je om de tien, vijftien jaar het belastingstelsel even helemaal opnieuw bouwen. Wanneer is nou voor het laatst de socialezekerheidswetgeving integraal tegen het licht gehouden? En wie durft hier te beweren dat hij de exacte systematiek van de WIA tot achter de komma doorgrondt? Ik durf dat niet te zeggen. Ik geloof dat ik er redelijk in zit, maar ik durf absoluut niet te zeggen dat ik dat echt doorgrond. Daar zit ik dus naar te zoeken. Durven we het echt eenvoudiger te maken of in ieder geval af en toe even de doos om te keren en dingen opnieuw erin te gaan zetten? Dat is makkelijker gezegd dan gedaan, want dat betekent ook wat voor allemaal specifieke dingetjes die ieder van ons met moties en amendementen voor specifieke groepen, allemaal met de beste bedoelingen, als balletjes in die kerstboom hebben gehangen. Als we dat niet gaan doen, dan kunnen we het denk ik in structuren en instrumenten zoeken tot we een ons wegen.

De heer **Slootweg**:

Mijn slotvraag gaat over de paradox die u zelf schetste. Het is ondertussen eigenlijk te complex geworden om wetten, niet alleen in het kader van de belastingwetgeving maar ook in het kader van de sociale zekerheid, te vereenvoudigen. Kan zo'n herziening zo eens in de tien jaar, zoals we in het verleden hadden bij de belastingwetgeving, eigenlijk nog in deze samenleving?

De heer **Van Weyenberg**:

U stelt wel een gewetensvraag. Bij de vorige kabinetsformatie was de opdracht eigenlijk: de Belastingdienst kan heel weinig aan. Dus als je het regeerakkoord van het vorige kabinet leest, even los van hoe je politiek erin zit, dan zie je dat er heel veel aan knoppen is gedraaid, parameters in het jargon, dus percentages, en zie je relatief weinig echte systeemveranderingen. Want de gedachte was: dat kan niet. Sommige dingen wel. Er komt nu een CO<sub>2</sub>-heffing voor de industrie en zo zijn er meer. Maar we zitten al een eeuwigheid te zoeken naar een daadwerkelijke rendementsbelasting in box 3, wat eenieder van ons in deze Kamer wil. Daar gaat iedereen dan andere belastingtarieven op zetten, maar allemaal vinden we dat het eerlijkst, volgens mij 150 zetels. Maar toch lukt het niet. Het zou weleens kunnen dat de oplossing meer stap voor stap wordt in plaats van dat je in één keer een hele nieuwe kerstboom neerzet en daar weer stuk voor stuk een paar of veel minder ballen in hangt. Maar ik denk dat het bijvoorbeeld wel kan met de toeslagen. Ingrijpend? Ja, maar het kan wel.

De heer **Slootweg**:

Meneer Van Weyenberg, dank u voor uw antwoorden.

De heer **Van Weyenberg**:

Dank voor de uitnodiging.

De **voorzitter**:

Meneer Van Weyenberg, dank voor uw tijd en uw uitgebreide beantwoording. Het kan wél. Dat is een mooie om mee te eindigen. We gaan de informatie gebruiken om ons rapport te schrijven en hopelijk goede

aanbevelingen te doen, zodat de uitvoering er alleen maar beter van wordt. Dat is goed voor iedereen. Dank u wel.

De heer **Van Weyenberg**:  
Veel succes.

Sluiting 15.28 uur.

**Geredigeerd verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 9 november 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord worden:

- De heer Enthoven
- Mevrouw Van Thiel

Aanvang: 16.00 uur

**Voorzitter: Bosman**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Van Brenk, Laçin en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Goedemiddag, mevrouw Van Thiel en meneer Enthoven. Fijn dat u hier bent bij de hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties. Mijn naam is Corrie van Brenk. Naast mij zitten de heer Slootweg, de heer Bosman en de heer Laçin. We hebben nog drie andere leden, maar die zijn vandaag helaas verhinderd.

Wij hebben u uitgenodigd omdat wij vandaag, en hiervoor ook al een aantal dagen, stilstaan bij de problemen die er zijn bij uitvoeringsorganisaties. Het meeste gaat natuurlijk uitstekend bij die organisaties, maar we zien toch dat burgers af en toe ontzettend in de knel komen te zitten. Daar gaan wij het graag over hebben. Wij zoeken de rode draden daarbij op. We staan stil bij wat er gebeurt «van balie tot beleid». We kijken ook naar de rol van de Tweede Kamer en dus naar wat wij zelf hieraan kunnen verbeteren. Wij hopen op deze manier heel veel informatie te verzamelen, zodat wij de Tweede Kamer aanbevelingen kunnen doen om ervoor te zorgen dat dat voortaan beter gaat.

Voordat ik het woord geef aan mijn collega's, wil ik u graag de gelegenheid geven om uzelf even voor te stellen. Mag ik u het woord geven, mevrouw Van Thiel?

**Mevrouw Van Thiel:**

Dank u wel. Mijn naam is Sandra van Thiel. Ik ben hoogleraar bestuurskunde, in het bijzonder publiek management, aan de Erasmus Universiteit en de Radboud Universiteit. Ik bestudeer uitvoeringsorganisaties nu al zo'n 25 jaar.

**De voorzitter:**

Prachtig, 25 jaar ervaring! Meneer Enthoven, mag ik u het woord geven?

**De heer Enthoven:**

Ik ben Guido Enthoven, oprichter van Instituut Maatschappelijke Innovatie. Ik adviseer overheden, ook al zo'n 25 jaar, op het gebied van dialoogvoering en op het gebied van actieve openbaarheid en «open by design». En ik ben in 2011 gepromoveerd op de informatierelatie tussen regering en parlement. Mijn proefschrift heet: Hoe vertellen we het de Kamer?

**De voorzitter:**

Hoe vertellen we het de Kamer? Dat is heel mooi. Ik geef als eerste mijn collega de heer Bosman het woord.

**De heer Bosman (VVD):**

Dank u wel, voorzitter. U heeft heel veel ervaring. Dat is mooi. Het is goed om te horen wat uw indrukken zijn. Hoe werkt het met die uitvoering? Wat is de rol van de professional? Hoe heeft men oog voor de menselijke maat? Ik wil eerst mevrouw Van Thiel een vraag stellen. Wat is uw indruk van het functioneren van de uitvoeringsorganisaties in Nederland? Kunt u ons bijvoorbeeld een indruk geven hoeveel het er zijn?

Mevrouw **Van Thiel**:

Ik kan zeker een indruk geven van hoeveel het er zijn. Er zijn verschillende typen uitvoeringsorganisaties. Ik onderscheid er altijd grofweg vier. Er zijn de agentschappen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het CJIB of de NVWA. Dat zijn organisaties die nog vrij kort bij de overheid staan. De mensen die daar werken, zijn bijvoorbeeld ook nog echte rijksambtenaren. Van die agentschappen zijn er ongeveer 30. In de tweede plaats zijn er de zbo's, de zelfstandige bestuursorganen. Dat zijn organisaties die iets verder van de overheid staan en die ook meestal rechtspersoonlijkheid hebben. Die hebben ze meestal, maar niet altijd. Er zijn zowel publiekrechtelijke als privaatrechtelijke. Er zijn bijvoorbeeld ook stichtingen die zbo zijn. Hoeveel zbo's zijn er? Het hangt er een beetje van af hoe je telt. In het zbo-register staan er zo'n 120, maar sommige van die organen zijn clusters en zijn bijvoorbeeld heel groot. Er zijn bijvoorbeeld ongeveer 300 gerechtsdeurwaarders. Als je dat allemaal bij elkaar optelt, zit je boven de 700. En dan tellen we alleen organen die voor 100% zbo zijn, en niet voor maar een klein deel van hun taak.

Dan zijn er in de derde plaats de rwt's, de rechtspersonen met een wettelijke taak. Daar zitten ook een aantal zbo's in; dat is een technische discussie waar ik u niet mee zal vermoeien. De aanduiding heeft de Algemene Rekenkamer ontleend aan de Comptabiliteitswet. Van dergelijke organen zijn er iets meer dan 1.500. Het zijn veelal schoolbesturen, ziekenhuizen en musea. En dan hebben we, in de vierde plaats, nog de staatsdeelnemingen. Dat zijn de vennootschappen waarvan de overheid een deel of alle aandelen in handen heeft. Daarvan zijn er op dit moment ook zo'n 30.

De heer **Bosman** (VVD):

Dat zijn er heel veel. We gaan ze niet allemaal bespreken. Deze commissie heeft er een drietal uitgezocht. Hoe gaat het nu bij die uitvoeringsorganisaties? Wat is uw oordeel daarover, daarnaar kijkend vanuit uw expertise?

Mevrouw **Van Thiel**:

Dat is een heel brede vraag, want het is ook een heel brede sector. Ik ken ze lang niet allemaal van haver tot gort. Mijn indruk is dat het over het algemeen wel goed gaat. De beeldvorming is anders. Als je kijkt naar wat er in de kranten en in de media komt, dan zie je dat er vaak wordt ingezoomd op de dingen die niet goed gaan, maar dat is misschien ook eigen aan de media. En er is ook veel aandacht voor een aantal organen die misschien toch van groter belang zijn voor burgers en kiezers. Er gaan weinig krantenartikelen over het Bureau Architectenregister. Vroeger had je ook nog de Stichting Registratie Gezelschapsdieren. Dergelijke organisaties komen over het algemeen genomen niet met hun snufferd in de krant, maar het UWV uiteraard wel, en de AFM ook, evenals het CBR. Het zijn een beetje de bekende die altijd in de krant komen.

De heer **Bosman** (VVD):

Als u nou een positief voorbeeld zou mogen geven, welke organisatie zou u dan noemen?

Mevrouw **Van Thiel**:

De Sociale Verzekeringsbank, die ook in de verhoren hier ter sprake is gekomen, is altijd een heel goed voorbeeld geweest en kreeg ook altijd



allerlei prijzen, tot de pgb-affaire. Die heeft echt een deuk in het imago van de SVB gegeven. Maar ik heb begrepen dat de SVB nu net weer een prijs heeft gewonnen. Dus dat zou wat mij betreft een heel goed voorbeeld zijn. De SVB is een zbo.

De heer **Bosman** (VVD):

Waarom is de SVB zo bijzonder ten opzichte van de rest? Waarom doet de SVB het zo goed en doen de andere het minder?

Mevrouw **Van Thiel**:

Dat is lastig om te zeggen omdat we in het onderzoek niet echt variabelen of factoren kunnen vinden die daar heel veel bepalend zijn. Een van de dingen die bijvoorbeeld heel veel naar voren komt uit het onderzoek dat ik heb gedaan, is dat de vorm van de organisatie niet zo belangrijk is, dus daar hoeven we het denk ik niet in te zoeken. Maar bij de SVB speelt het volgende mee. Ze hebben daar altijd een taak gehad die behoorlijk goed afgebakend is. Dat is denk ik een factor die mee zou kunnen spelen. Een andere factor heeft te maken met financiële autonomie. Dat is eigenlijk de enige factor waarbij we in ons onderzoek vinden dat die iets doet in het functioneren van organisaties. Met name de vraag of een organisatie wordt gefinancierd door tarieven in plaats van via de rijksbegroting, bepaalt de mate van autonomie die een organisatie heeft en krijgt. Bij de SVB zit dat iets ingewikkelder in elkaar omdat de SVB natuurlijk uit premies wordt gefinancierd. Maar goed, dat is nog steeds een meer externe vorm dan financiering via de rijksbegroting.

De heer **Bosman** (VVD):

Ja. Wij praten ook heel veel over de rol van de professional in zijn organisatie, dus over de mogelijkheden van iemand die gewoon met zijn dagelijks werk bezig is, maar ook van de professional die hogerop in de lijn zit. Welke ruimte zou een professional moeten hebben om zijn mening te geven over bijvoorbeeld beleidvorming?

Mevrouw **Van Thiel**:

Dat is een lastige vraag. Ik heb veel van de verhoren teruggekeken. Ik hoop dat u, net als ik, geraakt bent door de passie waarmee mensen uit de uitvoering hebben gesproken over hun vak en over hun bijdrage aan de publieke zaak. Wat ik ook gemerkt heb, is dat u soms te politieke vragen stelt aan deze medewerkers.

De heer **Bosman** (VVD):

Noem eens een voorbeeld.

Mevrouw **Van Thiel**:

U vraagt bijvoorbeeld vaker: «Vindt u het een goed idee als...?» Of u vraagt: «Wat zou u ervan vinden als...?» In principe zijn deze mensen niet in een positie om daar hun eigen mening over te geven.

De heer **Bosman** (VVD):

Wacht even, deze is interessant. Stel, de politiek heeft slimme ideeën over een uitvoeringsproces. Ik wil graag van een ambtenaar die betrokken is bij die uitvoering horen: «Ja maar, dit is eigenlijk geen goed idee.» Mag ik dat aan een ambtenaar vragen?

Mevrouw **Van Thiel**:

U mag dat aan de Minister vragen. En de Minister vraagt het dan aan een ambtenaar. Die ambtenaar gaat dat voor u uitzoeken. Hij of zij maakt een uitvoeringstoets en stuurt die naar het departement. En de Minister stuurt dat naar u. Zo hebben we het geregeld in Nederland; dat is het systeem van de ministeriële verantwoordelijkheid. Zo werkt dat, en dus gaat de

ambtenaar u niet vertellen wat hij of zij daar persoonlijk van vindt. Maar als u bijvoorbeeld een technische briefing zou houden, kan die ambtenaar u wel vertellen wat de feitelijke implicaties zijn van het idee dat u heeft. U zult deze ambtenaren er echter niet op betrappen dat hij of zij zal zeggen: ik vind daar dit of dat van.

De heer **Bosman** (VVD):

Oké. Meneer Enthoven, wat vindt u daarvan?

De heer **Enthoven**:

Ik denk dat dit een goede samenvatting is van de manier waarop het op dit moment geregeld is in Nederland. En tegelijkertijd denk ik dat dat juist een van de problemen is. Ik denk namelijk dat er heel veel ervaringskennis zit in die haarvaten van organisaties, bijvoorbeeld bij het UWV of bij een ministerie. Ambtenaren werken dag in, dag uit aan die ingewikkelde problemen. Zij krijgen signalen over hoe het in de praktijk uitwerkt. En we hebben het inderdaad op dit moment in Nederland zo geregeld dat die informatie laag voor laag naar boven gaat, van de uitvoerder naar het hoofd, naar de directeur, naar de dg en uiteindelijk naar de Minister. En in al die lagen zit ook altijd iets van... Nou ja, daar treedt ruis op. Het gaat hetzelfde als bij een doorfluisterspelletje; op het eind hoor je dan toch echt iets anders terug. Dat zijn allemaal mechanismen die op zich verklaarbaar zijn, maar ik denk wel dat daardoor de Kamer niet altijd precies de informatie over de uitvoering krijgt die zij eigenlijk zou moeten hebben. Dus in die zin denk ik dat het goed zou zijn als dit systeem zou veranderen.

De heer **Bosman** (VVD):

We hebben het vaak over de driehoek tussen beleid, uitvoering en Kamer. Collega Van Weyenberg had het over «de Bermudadriehoek», waar dingen in verdwijnen, waar moeilijkheden en problemen zijn. Maar als ik naar mevrouw Van Thiel luister, is het dus geen driehoek. Het is een tweebenige hoek, zal ik maar zeggen, want de sluiting tussen Kamer en uitvoering is dan heel beperkt. Of zie ik dat verkeerd?

Mevrouw **Van Thiel**:

Nee. Ik denk dat dat een correcte weergave is, ja. Ik zou het ook geen driehoek hebben genoemd.

De heer **Bosman** (VVD):

Oké, maar die wordt door velen wel zo genoemd. De secretaris-generaal van Financiën zei ook exact wat de heer Enthoven zegt. Hij zei: de informatie die naar boven komt is onderhevig aan «vergroening». De rapportage is op de werkvloer nog rood, en wordt langzaamaan oranje naarmate ze naar boven doorschuift. En als ze in de top is aangekomen, staat er: prima plan. Hoe kijkt u daar dan naar? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat die informatie niet «vergroent»?

Mevrouw **Van Thiel**:

Het lastige is dat de informatie die in zo'n uitvoeringstoets naar boven komt, heel feitelijke informatie is. Daarin gaat het bijvoorbeeld over bedragen: wat gaat dat beleid kosten? Hoeveel mensen kun je ermee bereiken? Wat is er nodig? Welke obstakels zijn er voor burgers? Daarin komt allerlei feitelijke, technisch informatie naar boven. Dat is prima en dat moet ook, want dat is wat je graag zou willen weten. Hoe hoger in de organisatie het komt, hoe politieker het echter wordt. Hoe hoger het komt, hoe meer er wordt gewogen. Ik heb mensen in de verhooren letterlijk horen zeggen: «We willen hier graag ja tegen zeggen en we willen graag bijdragen aan die publieke zaak, dus dat fiksen we wel.» Dan wordt het dus wat positiever gestemd omdat men die opdracht misschien wel graag

wil. Men wil ook graag de politieke leiding, en uiteindelijk ook de Kamer een plezier doen.

Het gebeurt ook dat een Minister letterlijk zegt: u kunt wel met die informatie uit die uitvoeringstoets komen, maar ik heb het de Kamer beloofd, dus het moet gebeuren. Dan zeggen uitvoeringsorganisaties vaak te weinig: nee. Ze zijn de publieke zaak nogal toegedaan. Ze zouden misschien assertiever moeten zijn door op zo'n moment te zeggen: dit vinden wij onverantwoord en dit willen wij niet voor onze rekening nemen. Dat gebeurt denk ik te weinig. Dat komt deels voort uit die wens om bij te dragen aan de politiek. Maar deels komt het misschien ook wel voort uit angst. Men kan denken: als wij nee zeggen, krijgen wij misschien een volgende opdracht ook niet. Of men denkt: dan staan we niet meer op goede voet met het departement. Dus dat soort argumenten gaan meespelen naarmate je weggaat van het technische, wat lager in de organisatie zit. Naarmate je hoger komt in de organisatie, gaan dat soort argumenten meespelen. En zeker bij de vertaling naar het departement en de politiek toe gaan andere belangen en afwegingen meespelen.

De heer **Bosman** (VVD):

Ik zit als Kamerlid helemaal niet te wachten op politiek wenselijke ideeën waarbij er wordt ingevuld: maar dit wil de Kamer. Dan is het toch juist een argument om... Heel vaak wordt er gezegd: ja, maar dit is een wens van de Kamer. Dat is vaak niet zo. Dan is er misschien ergens een motie aangenomen, of misschien had die niet eens een meerderheid. Of een Kamerlid heeft ergens gezegd: luister, dit vind ik wel interessant. En dan ontstaat er een dynamiek in een organisatie waarbij men zegt: ja, maar het is politiek wenselijk. Dan wil ik liever gewoon op mijn niveau met iemand uit de uitvoering praten en zeggen: joh, is het echt niet mogelijk? Ik zit namelijk helemaal niet te wachten op een politiek wenselijk antwoord om mij te pleasen. Het is maar de vraag of zo'n antwoord mij pleaset als zo meteen de boel ontploft.

Mevrouw **Van Thiel**:

Ja. Ik zou u ook zeer aanraden om te gaan praten met die mensen uit de uitvoering. Ik heb in 2012 een parlementair onderzoek van de Eerste Kamer geleid. Toen hebben wij al de aanbeveling gedaan om te gaan praten met die mensen. Dat is lastig vanwege die ministeriële verantwoordelijkheid en hoe we het nu geregeld hebben. Dat betekent dus dat je daar ook goed naar moet kijken. Er zijn echter al heel veel onderzoeken gedaan, ook naar bijvoorbeeld nieuwe vormen van verantwoording waarbij publieke organisaties juist willen laten zien waar ze mee bezig zijn, en waarom dingen gaan zoals ze gaan. Dat is eigenlijk tegengehouden omdat er werd gezegd: «Nee, we hebben de ministeriële verantwoordelijkheid, dus het moet in de verticale lijn blijven en die andere manieren zijn geen optie.»

De heer **Bosman** (VVD):

Meneer Enthoven, kunt u mij helpen met die ministeriële verantwoordelijkheid? Dat is wel een heel breed begrip, maar ik heb het idee dat we meer kijken naar de afrekening, de motie van wantrouwen, de vertrouwensvraag, dan naar de ministeriële verantwoordelijkheid. We zeggen allemaal: ambtenaren geven in de lijn juiste en correcte informatie door naar het departement. Die informatie kan dan toch ook direct bij mij als Kamerlid terechtkomen? Wat is dan het probleem van de ministeriële verantwoordelijkheid?

De heer **Enthoven**:

Dat is inderdaad een breed vraagstuk. Volgens mij hangt het samen met artikel 68 Grondwet, de manier waarop de Kamer geïnformeerd wordt. Daarover wordt op dit moment ook een stevig debat gevoerd tussen

Kamer en kabinet, aan de hand van dat advies van de Raad van State. Daar zit wel echt een fundamenteel probleem. De dominante leer met betrekking tot de ministeriële verantwoordelijkheid is op dit moment in Nederland dat de Minister het draaipunt in de informatie is. Je hebt die grote uitvoeringsorganisaties, met soms tienduizenden ambtenaren die in de praktijk van alles meemaken. Daarnaast heb je de kerndepartementen. En uiteindelijk valt zich dat allemaal samen bij die Minister, en die bedient dan de Kamer. Dat is een manier van denken die vanuit een vrij klassieke opvatting van de ministeriële verantwoordelijkheid verdedigbaar is. Maar ik denk dat we nu in een tijd zitten waarin je veel meer horizontale verantwoordingsrelaties hebt. Daarbij zijn inderdaad die signalen uit de uitvoeringspraktijk écht heel belangrijk. En je kunt gewoon constateren dat die ruis optreedt. Dús is het van belang om ook ambtenaren van die uitvoeringsorganisaties, maar ook van de kerndepartementen gewoon te kunnen horen.

Het ingewikkelde daarbij is dan wel dat dat ook iets betekent voor het functioneren van de Kamer. Ik geef een paar voorbeelden. Een. Ik weet dat er met enige regelmaat technische briefings aan de Kamer worden aangeboden. En dan zegt de Kamer: mwah, daar hebben we niet zo'n behoefte aan en daar hebben we geen tijd voor. Het is in het politieke spel natuurlijk veel spannender om met de Minister van gedachten te wisselen en daar ook je politieke punten te pakken. Het duiken in de uitvoeringstechniek is soms ook lastig; dat kost tijd. Zie al het mooie werk dat uw commissie doet. Dat maakt het wel ingewikkeld.

Er is nog een tweede ingewikkeldheid. Stel nou dat een UWV-ambtenaar vrijelijk en openhartig met u van gedachten wisselt en allemaal zaken signaleert die, laat ik zeggen, niet helemaal in lijn zijn met de dominante opvatting van de Minister op dat moment. Hoe gaat de Kamer daar dan mee om? Wat ik daarover vind? Ik vind dat alle feiten, alle ideeën, alle overwegingen, alle argumenten op tafel moeten komen. De Minister kan alleen worden aangesproken op de keuzes die de Minister maakt. Je moet hem dus niet voor de voeten werpen: «En uw ambtenaar zegt dit of dat, en waarom heeft u daar niet voor gekozen?» Nee, de Minister kiest hiervoor.

De heer **Bosman** (VVD):

Dus stel, iemand van de BelastingTelefoon zegt: «Goh, met die nieuwe belastingwetgeving hebben we zo veel werk gekregen dat we eigenlijk mensen tekortkomen, waardoor we mensen echt niet kunnen bedienen binnen de gestelde tijd.» Dat is in principe een feitelijke constatering en kan dus gewoon gemeld worden?

De heer **Enthoven**:

Ja, dat vind ik wel.

De heer **Bosman** (VVD):

Daar hoeft geen paniek door uit te breken. Tenminste, als de Minister daarna ook daadwerkelijk zegt, of van tevoren heeft gezegd: «We gaan nieuwe wetgeving aannemen die effect zou kunnen hebben op de werkdruk bij de BelastingTelefoon, dus dat is het risico.» Het moet dus een bewuste keuze zijn geweest van zowel de Kamer als van de Minister ten aanzien van de dingen die we doen.

De heer **Enthoven**:

Ja. En dan kom ik bij de interpretatie van artikel 68 Grondwet. Hoe werkt het op dit moment tussen kabinet en Kamer? U krijgt een voorstel. Er komt een brief van de Minister. Daarin staat wat hij van plan is, welke overwegingen daaraan ten grondslag liggen en hoe hij dat gaat uitvoeren. Eigenlijk is het een eendimensionaal verhaal: wat ga ik doen en waarom ga ik het doen? Ik denk dat bij een goede interpretatie van artikel 68

Grondwet ook andere dingen horen. Er hoort bij: wat zijn nou precies alle problemen? De context moet dus geschetst worden. Ook horen erbij de verschillende varianten en opties om te handelen die overwogen zijn. Dus: wat zijn de voor- en nadelen van scenario a, b en c, en wat zijn ook gewoon de risico's die spelen? En uiteindelijk moet ook de keuze van de Minister genoemd worden. Dan krijg je een veel rijker debat. Nu is het vaak: er is een voorstel, met alle argumenten pro. En de Kamer moet dan maar kijken of ze ergens gaten in kan schieten. Toch zijn er natuurlijk in het traject naar besluitvorming op een departement wel degelijk verschillende scenario's, pro's en contra's de revue gepasseerd. Nu mist u met name de risico's.

De heer **Bosman** (VVD):

Ja, helder. Mevrouw Van Thiel, u had het net over de uitvoeringstoets. U zegt: daarin staat feitelijke informatie. Vindt u dat de Kamer genoeg gebruikmaakt van de informatie die beschikbaar is in de uitvoeringstoets?

Mevrouw **Van Thiel**:

Dat vind ik een moeilijke vraag om te beantwoorden omdat ik dat niet onderzocht heb. Ik weet wel dat het nog niet gebruikelijk is dat alle uitvoeringstoetsen bij de Kamer komen, dus dan kunt u er sowieso al minder gebruik van maken dan wat maximaal mogelijk is. Bijvoorbeeld in het debat over de kinderopvangtoeslag komt dan op een gegeven moment zo'n intern memo tevoorschijn.

De heer **Bosman** (VVD):

Mevrouw Van Thiel, voor de duidelijkheid zeg ik dat we de kinderopvangtoeslag niet in deze commissie bespreken.

Mevrouw **Van Thiel**:

Oké. Nou ja, in ieder geval komen er soms stukken boven, en dan wordt er ineens gezegd: dit hadden we eerder willen zien. Maar goed, soms zijn dat ook interne stukken. Zo'n uitvoeringstoets wordt ook op verschillende momenten gedaan: soms aan het begin van een traject, soms pas als het besluit al genomen is. In dat laatste geval heeft u er sowieso al minder aan, omdat dan niet alle varianten goed zijn overwogen en het besluit in feite al genomen is.

De heer **Bosman** (VVD):

Zouden de dingen die je aantootst in zo'n uitvoeringstoets voor alle wetgeving gelijk moeten zijn? De invulling is dan weliswaar misschien anders.

Mevrouw **Van Thiel**:

Dat is een heel technische vraag. Kijk, sommige uitvoeringsorganisaties werken voor burgers, sommige werken voor bedrijven, sommige werken voor andere overheden. Daar zit dus nogal wat variatie in.

De heer **Bosman** (VVD):

Maar de essentie van de uitvoeringstoets is toch of het uitvoerbaar is?

Mevrouw **Van Thiel**:

De essentie is of het uitvoerbaar is, maar bijvoorbeeld het meenemen van de menselijke maat, waar ik veel vragen over heb gehoord, is eigenlijk alleen voor toetsen van belang die beleid betreffen dat op burgers gericht is. Misschien speelt het ook bij beleid voor bedrijven.

De heer **Bosman** (VVD):

Nou, bij «menselijke maat» kan toch ook spelen welke ruimte de professional heeft om ruimte te bieden aan een bedrijf dat ruimte zoekt, of aan

een ondernemer die iets zoekt? De menselijke maat speelt natuurlijk niet alleen bij «de persoon», maar speelt voor iedereen die in Nederland betrokken is bij die overheid.

Mevrouw **Van Thiel**:

Ja. Ik denk dat het belangrijker is om te zeggen dat een uitvoeringstoets altijd gedaan moet worden, dan om te zeggen dat de toets altijd hetzelfde zou moeten zijn.

De heer **Bosman** (VVD):

Oké. Meneer Enthoven, vindt u dat ook?

De heer **Enthoven**:

Dat heb ik niet onderzocht en daar heb ik geen specifieke opvatting over.

De heer **Bosman** (VVD):

Oké. Vindt u dat de informatie die de Kamer beschikbaar heeft, ook voldoende wordt benut?

De heer **Enthoven**:

Ehm... Nee. Maar ik heb er overigens alle begrip voor dat Kamerleden, met de beperkte ondersteuning die Kamerleden is gegeven, ook niet alle informatie kunnen benutten. Ik denk wel dat de Kamer vaker technische briefings zou kunnen aanvragen en ze vaker zou kunnen benutten. Want af en toe worden er technische briefings over belangrijke onderwerpen gegeven en dan komen er maar twee Kamerleden opdruiven. Dus daar zit wel een probleem.

Maar volgens mij zitten de échte problemen eigenlijk in twee fasen van dat informatieproces. De eerste fase waar die problemen zitten, is de fase tussen ambtenaar en Minister. Daar zitten die sluisen, en dan zijn er allerlei overwegingen die ertoe leiden dat informatie niet wordt doorgegeven. Van Thijn en Cardoso Ribeiro hebben dat onderzocht. Ik noem wat van die overwegingen van ambtenaren. «Een onderwerp is nog te futiel, dus daar gaan we de Minister niet mee lastigvallen.» «De zaak is te complex; dat snapt «ie niet.» «We moeten de problemen eerst zelf oplossen.» «Nader onderzoek is nodig.» «We moeten signalen eerst zelf wegen.» «De Minister is on his way out.» Er zijn allerlei redenen om de Minister nog niet te informeren. Dat zijn allemaal zaken die topambtenaren in dat onderzoek hebben gezegd. Er zit dus ruis in de fase tussen ambtenaar en Minister.

En er zit ook ruis in de fase tussen Minister en Kamer. Ik heb gekeken naar 25 jaar parlementair onderzoek, bijvoorbeeld naar Srebrenica, de Bijlmerramp, de Betuwelijn/hsl. Daarbij zie je dat de Kamer vaak wel goed wordt geïnformeerd, maar dat als het erop aankomt informatie ook kennis is. En kennis is macht. Informatie is dan een middel dat gebruikt wordt in die strijd. Dan wordt de Kamer of te weinig geïnformeerd, of juist overdadig, of selectief, en soms misleidend of zelfs onjuist. In de helft van al die 25 parlementaire onderzoeken die ik heb gezien, zit dat informatieprobleem.

En overigens: uw commissie heeft wel iets te pakken wat echt ingewikkeld en weerbarstig is. Dat is dan meteen het laatste wat ik nog even zeg over dat onderzoek. Reeds in de jaren negentig werd er door een parlementaire commissie die onderzoek deed naar het toezicht sociale verzekeringen, geconstateerd dat er in de onderzoeken daarvoor, naar RSV, naar de paspoortaffaire, naar de visquotering, onvoldoende aandacht was voor de uitvoering, zowel bij het kabinet als bij de Kamer. Een citaat uit de Parlementaire Enquête naar de Uitvoeringsorganen sociale zekerheid: «De uitvoerbaarheid heeft bij het ontwikkelen van wetgeving over de sociale zekerheid geen belangrijke rol gespeeld heeft. De uitvoerbaarheid van de wetgeving had bij de regering en de Kamer een lage prioriteit in verge-

lijking met politieke doeleinden en individuele rechtvaardigheid.» Dus kortom, dit probleem speelt echt niet al 5 jaar, maar al 30 jaar. In die zin wens ik u wijsheid toe.

De heer **Bosman** (VVD):

Dank. Daarom bent u ook hier, om daarbij te helpen. Ik vind het wel interessant dat u net het woord «strijd» gebruikte. Dat deed de heer Kummeling vanochtend ook. Wat is nou die strijd tussen parlement en kabinet?

De heer **Enthoven**:

Een paar dingen daarbij. Dit staat helemaal los van politieke oriëntatie, want het maakt hierbij niet uit of een kabinet links of rechts is. Zodra een Minister op een bestuurdersstoel zit, wil hij zijn beleid zo goed mogelijk realiseren. En alle neuzen van het hele ambtelijke apparaat dat dan tot je beschikking staat en dat jou helpt, staan dan in dezelfde richting: wij willen dit beleid erdoor krijgen. En dat wil men met de best mogelijke bedoelingen, for good sake. Dan is het natuurlijk logisch dat je de neiging hebt om het zo mooi, zo rooskleurig, zo gunstig mogelijk voor te stellen. Dat gebeurt in elke organisatie. Een Betuwelijn gaat dan heel veel vervoersbewegingen overnemen en betrekkelijk weinig kosten. Dat is dan, kort door de bocht, de redenering. Dat is de ratio van een Minister. De Tweede Kamer hoort op haar beurt te controleren. Zij hoort het nog eens heel goed te overwegen, en het niet alleen vanuit een bestuurlijk perspectief te bekijken, maar ook vanuit het perspectief van volksvertegenwoordiging. Wordt ons geld goed besteed? Dan wil je eigenlijk een ander soort informatie hebben. Dan wil je juist ook die risico's te zien krijgen. Daar wil je je vinger achter krijgen. En je wilt dan ook weten of er eventueel nog varianten mogelijk waren. Die twee dingen blijken tot nu toe heel lastig te zijn in dat informatiespel, of zo u wilt in die informatie-strijd tussen regering en parlement.

De heer **Bosman** (VVD):

Dus dat is iets wat al decennialang speelt. Kennelijk is dat dus het verschil. Dit gaat over openheid van informatie. Ik noem de Wet open overheid. Die ziet u ook wel zitten, als onderdeel van de informatievoorziening?

De heer **Enthoven**:

Dat speelt zeker ook een rol. Als je in de parlementaire geschiedenis kijkt naar de manier waarop de Kamer wordt geïnformeerd, dan zie je dat die mede afhangt van de manier waarop de Wob, en straks misschien de Woo, wordt geïnterpreteerd. Dus als Pieter Omtzigt in de Tweede Kamer met die zwartgelakte pagina's staat te zwaaien, dan zijn dat stukken die van het ministerie, of in dit geval van de Belastingdienst komen, en die gelakt zijn met het oog op de uitzonderingsgronden die in de Wob staan. Dan zegt men: dit zijn persoonlijke beleidsopvattingen. Of men zegt: dit is bedrijfsvertrouwelijke informatie. U, de Kamer, krijgt straks onder het regime van de Woo, als die wet wordt aangenomen – dat speelt deze weken – als het goed is meer informatie dan onder het regime van de oude Wob.

De heer **Bosman** (VVD):

Maar dat is toch best bijzonder. De Kamer is het hoogste orgaan van Nederland; die arrogantie heb ik. Wij zijn medewetgever, wij controleren de regering. En wij vallen zo meteen onder een wet over openbare overheid? Wij bepalen toch zelf wat we willen weten?

De heer **Enthoven**:

Ja, prachtig: u legt de vinger op een zere plek. Het is echt ingewikkeld. Aan de ene kant is het zo dat de informatie die tussen regering en Kamer

wordt gewisseld, geregeerd wordt door de interpretatie van artikel 68 Grondwet. Dat is de wettelijke grondslag voor uw informatievoorziening. En uiteindelijk is het de Kamer die voet bij stuk kan houden en die kan doorpakken. Dat heeft ze het afgelopen jaar regelmatig gedaan. Zie de motie die dit voorjaar met kamerbrede steun is aangenomen over het opvragen van bepaalde documenten. Maar het is tegelijkertijd ook zo dat de interpretatie van artikel 68 Grondwet mede wordt ingekleurd door de Wob, en met name door de uitzonderingsgronden van de Wob. Dus ik denk dat als de Wob vervangen wordt door een nieuwe Wet open overheid, de informatievoorziening richting Kamer ook ietsje ruimhartiger zal worden. Ja.

De heer **Bosman** (VVD):  
Dank u wel, voorzitter.

De **voorzitter**:  
Ik geef het woord aan de heer Slootweg.

De heer **Slootweg** (CDA):  
Ik wil met u nog twee onderwerpen behandelen. In de eerste plaats wil ik het hebben over het directe contact tussen enerzijds medewerkers van de uitvoeringsorganisatie en anderzijds de Tweede Kamer. Dat gaat eigenlijk over de oekaze-Kok en hoe daarmee moet worden omgegaan. En in de tweede plaats wil ik het hebben over de kennispositie en de rol van de Tweede Kamer.

*(vervolg)* De heer **Slootweg** (CDA):  
Ik ga eerst naar meneer Enthoven. Kunt u in het kort omschrijven wat die oekaze-Kok eigenlijk is? Hij is vandaag al een paar keer gepasseerd, maar het is misschien wel goed om dat toch nog een beetje scherp te stellen.

De heer **Enthoven**:  
De oekaze-Kok is ergens in de jaren negentig ingesteld. Hij regelt voornamelijk het contact tussen Kamer en ambtenaren. En overigens wordt er ook nog iets in gezegd over de vrije meningsuiting van ambtenaren. Er wordt dus ook in geregeld in welke mate een ambtenaar bijvoorbeeld een artikel mag schrijven in De Telegraaf over een bepaald onderwerp. Het antwoord is: ja, dat mag een ambtenaar doen, als het maar niet over het onderwerp gaat waar hij of zij over gaat.

De heer **Slootweg** (CDA):  
Dus de oekaze-Kok heeft twee aspecten. Enerzijds is er de relatie tussen ambtenaren en de Tweede Kamer, en anderzijds is er de vrijheid van meningsuiting, en het ventileren van een mening in de media?

De heer **Enthoven**:  
Ja. En het gaat vandaag denk ik met name over dat eerste aspect. Daarover wordt in essentie bepaald: een ambtenaar zoekt niet de Kamer op over informatie waar hij of zij over beschikt. Dus de ambtenaar neemt niet zelf het initiatief, tenzij de Minister hem of haar dat vraagt. En het tweede wat die oekaze-Kok bepaalt is: als een Kamerlid informatie wil van een ambtenaar, dan vraagt het Kamerlid dat aan de Minister. Daarna beslist de Minister of hij dat een goed idee vindt.

De heer **Slootweg** (CDA):  
Vanmorgen kwam ook langs dat er eigenlijk in die oekaze-Kok een onderscheid zou kunnen worden gemaakt tussen enerzijds ambtenaren en anderzijds medewerkers van een zbo. De heer Bovend'Eert gaf dat eigenlijk aan. Ziet u dat ook zo?



De heer **Enthoven**:

Zoals het nu is geregeld en wordt geïnterpreteerd, is dat onderscheid er volgens mij niet. Volgens mij vallen formeel ook ambtenaren van zbo's onder de ministeriële verantwoordelijkheid. Volgens mij wordt een ambtenaar van een zbo niet geacht met een Kamerlid in gesprek te gaan als zo'n Kamerlid hem of haar belt.

De heer **Slootweg** (CDA):

Hoe kijkt u daarnaar, mevrouw Van Thiel?

Mevrouw **Van Thiel**:

Dit zit iets ingewikkelder in elkaar omdat medewerkers van zbo's lang niet altijd ambtenaren zijn. In principe mag een zbo, als het eigen rechtspersoonlijkheid heeft, ook een eigen cao voeren. Dan kun je dus een andere rechtspositie hebben. Voor zbo's geldt een beperking van de ministeriële verantwoordelijkheid, maar die beperking is nooit ergens vastgelegd. Zbo's hebben ook geen positie in het grondwettelijk bestel. Dus ze worden niet genoemd als mogelijk onderdeel binnen het hele staatsgebouw, dus het huis van Thorbecke. Het is dus niet formeel geregeld. Ik denk wel dat het in de praktijk zo wordt ervaren en ook wordt uitgedragen dat ook medewerkers van uitvoeringsorganisaties niet rechtstreeks contact zoeken met leden van het parlement. En als er vragen zijn, kan er inderdaad pas rechtstreeks contact zijn na goedkeuring van de Minister. Maar het is nergens vastgelegd. Dat maakt het iets ingewikkelder in het geval van zbo's.

De heer **Slootweg** (CDA):

Maakt dat het dat iets ingewikkelder, of is dat misschien ook juist een mogelijkheid voor de Kamer om beter informatie te verkrijgen?

Mevrouw **Van Thiel**:

Ehm... Tja, elk probleem kun je zien als een uitdaging. Ehm... U zou het kunnen proberen, maar ik denk dat de Minister het niet prettig zal vinden. En ik weet bijvoorbeeld ook dat zbo's in principe een jaarverslag mogen uitbrengen, maar dat lang niet al die jaarverslagen ook rechtstreeks naar de Kamer gaan. Als het gebeurt, gaat dat meestal via de Minister. Ik wil niet zeggen dat het in die zin wordt gemonitord of gecontroleerd, maar het gaat niet rechtstreeks.

De heer **Slootweg** (CDA):

Wat is eigenlijk de aanleiding geweest van die oekaze-Kok?

Mevrouw **Van Thiel**:

Volgens mij waren het de stukken die Sweder van Wijnbergen altijd schreef. Toch? Ik kijk even naar mijn collega.

De heer **Enthoven**:

Volgens mij waren er in de jaren negentig wat incidenten waarbij er een inderdaad wat al te vrijmoedig contact was tussen Kamerleden en ambtenaren, en men het idee had dat de ambtenaren een soort vierde macht werden. Ambtenaren zouden via de band van de Kamerleden proberen om alsnog hun zin te krijgen. Voor zover ik het heb begrepen, was dat de aanleiding om de touwtjes wat strakker aan te trekken. Er waren al langer daarvoor aanwijzingen. De aanwijzingen van 1980 regelden alleen het contact tussen Kamercommissies en ambtenaren. De versie uit 1998 is echt wel een stuk strenger en reguleerde ook het contact tussen individuele Kamerleden en ambtenaren.

De heer **Slootweg** (CDA):

Laten we eens kijken naar de huidige tijd. Het beeld van de pendule is vaker genoemd. Bent u van mening dat de oekaze-Kok zou moeten worden aangepast?

De heer **Enthoven**:

Ja.

De heer **Slootweg** (CDA):

Op welke wijze zou dat vorm kunnen krijgen?

De heer **Enthoven**:

Ik kan de commissie achteraf wel een proeve sturen. Ik denk dat de tijd er echt rijp voor is om die oekaze-Kok aan te passen. Er zou bijvoorbeeld bepaald kunnen worden dat het Kamerleden te allen tijde vrij staat om ambtenaren te vragen naar de feiten, overwegingen, varianten, risico's rond bepaalde kwesties. Dat geldt overigens ook op lokaal niveau, dus dat kan gewoon. Bepaling 2: Ambtenaren geven over deze zaken informatie, maar zodra het betrekking heeft op de politieke weging, verwijzen zij door naar de Minister. Een aantal van zulke bepalingen kunnen ertoe leiden dat dat contact veel meer ontspannen gaat plaatsvinden.

En kijk, die aanwijzingen waren aanwijzingen van de Minister-President. Ik zou het wel interessant vinden als de Kamer hier nu het initiatief in zou nemen. Het gaat immers over de contacten tussen twee belangrijke spelers in het staatsbestel, de Tweede Kamer en het ambtelijk apparaat. Waarom zou je afwachten tot het de Minister-President behaagt om iets aangepaste aanwijzingen te maken?

De heer **Slootweg** (CDA):

Vanmorgen kwam ook het voorbeeld uit de Verenigde Staten naar voren. Daar is de verantwoordelijkheid van de ambtenaar eigenlijk meer gekoppeld aan de wet, terwijl die in Nederland meer aan de ministeriële verantwoordelijkheid is gekoppeld. Zou dat een aangrijpingspunt kunnen zijn om tot een wat meer ontspannen relatie te komen rond die oekaze-Kok?

De heer **Enthoven**:

Daar moet ik even over nadenken.

De heer **Slootweg** (CDA):

Wellicht overvraag ik mevrouw Van Thiel hier ook mee?

Mevrouw **Van Thiel**:

Een beetje. Ik denk dat het Amerikaanse systeem niet per se het beste voorbeeld is, omdat in dat systeem benoemingen van ambtenaren op een heel andere, veel politiekere manier gebeuren dan bij ons. Dus dat voorbeeld zou ik niet meteen noemen. Maar in het Verenigd Koninkrijk heb je bijvoorbeeld de «scrutiny committees» van het Britse parlement. Het is gebruikelijk dat directeuren van non-departmental public bodies, dus de evenknieën van onze zbo's, daarin in ieder geval over de financiën echt verantwoording afleggen. Dat gaat dus nog verder dan alleen het geven van informatie. Dat is een voorbeeld dat we ook hebben gebruikt in het onderzoek van de Eerste Kamer dat ik daarstraks noemde. Dus ik zou eerder naar dat soort voorbeelden kijken dan naar voorbeelden uit het Amerikaanse systeem, omdat de politieke invloed daar veel groter is dan bij ons.

Dat is namelijk de achtergrond van waar we het steeds over hebben. Waarom is het zo lastig om ambtenaren in uitvoeringsorganisaties te benaderen en te vragen? Ambtenaren zijn niet gekozen en zij kunnen ook niet ter verantwoording worden geroepen, en de Minister wel. Dat is precies de reden waarom het systeem in elkaar zit zoals het is. We

noemen dat de «unelected bodies». Zij zijn niet democratisch gekozen en leggen ook niet democratisch verantwoording af. Dat is het hele dilemma. Als je dat zou veranderen – of we dat zouden moeten willen, is een tweede – dan zouden de mogelijkheden voor rechtstreekse contacten en informatie-uitwisseling veel groter worden. Daar is echter nooit voor gekozen, ook niet door de Kamer. Zie bijvoorbeeld het debat over de Kaderwet zbo's.

De heer **Slootweg** (CDA):

Ik zie dat meneer Enthoven zijn hand opsteekt.

De heer **Enthoven**:

Ik denk dat we inderdaad niet een systeem hebben waarin ambtenaren verantwoording afleggen, maar dat staat wat mij betreft niet de mogelijkheid in de weg voor ambtenaren om gewoon informatie te verstrekken. Dat wordt ook ten principale niet betwist. Ik bedoel: de oekaze-Kok wordt tegenwoordig in ieder geval ruimhartiger toegepast dan vijftien jaar geleden. Dus het is al ietsje makkelijker. Maar er zijn nog steeds verschillen tussen een lid van een coalitiepartij en een lid van een oppositiepartij. Als een lid van een coalitiepartij belt naar een departement kan hij of zij toch ietsje makkelijker een ambtenaar aan de lijn krijgen dan een lid van een oppositiepartij. Ik denk dus dat die informatievoorziening gewoon geregeld moet kunnen worden.

Ik heb voor een internationale vergelijking een soort quickscan gedaan en gekeken naar de situatie in een stuk of 25 landen. Daaruit blijkt dat in het merendeel van de landen die contacten met ambtenaren toch makkelijker geregeld zijn dan in Nederland. Het gaat ofwel via het type committees waar mevrouw Van Thiel het over had, ofwel anderszins.

De heer **Slootweg** (CDA):

Ik wil toch nog even precies en praktisch terugkomen op dat voorbeeld uit het Verenigd Koninkrijk. Zou dat betekenen dat je dan eigenlijk een soort verantwoordingsmoment per zbo gaat krijgen? Daarin wordt dan verantwoording afgelegd door de directeur van het zbo. Hoe moet ik me dat precies voorstellen? Dat is toch in het Verenigd Koninkrijk ook geen «elected body»?

Mevrouw **Van Thiel**:

Nee, dat klopt, dat zijn geen elected bodies. Ze hebben nog een ander mechanisme. Dat zit in de boards, die in charge zijn van zo'n NDPB. Nou moeten we oppassen dat we niet helemaal op het Engels overgaan. In het Verenigd Koninkrijk zijn zo'n 700 van die NDPB's. Ik kan me dus voorstellen dat die niet allemaal in het parlement komen. Dus waarschijnlijk zullen de scrutiny committees daar een selectie maken en bepalen welke organisaties ze graag voorbij zien komen. Die scrutiny committees en onze vaste Kamercommissies zullen een vergelijkbare vorm hebben. Dat is dan dus per beleidssector georganiseerd. Ik kan me dus zo'n soort werkwijze voorstellen. Dan zou u inderdaad de organisaties moeten vragen die u het meest interessant vindt, of de grootste, of de organisaties die uit de rijksbegroting worden gefinancierd; er zijn allerlei varianten die je daarvoor zou kunnen bedenken. Maar daarbij gaat het dus alleen over de financiële verantwoording hè, dus niet over andere zaken.

De heer **Slootweg** (CDA):

Nee. Helder. Ik wil het hier even bij laten wat betreft het contact tussen de Kamer en medewerkers van uitvoeringsorganisaties. Ik kom nu op de kennispositie van de Tweede Kamer, en haar rol en aanpak. Mevrouw Van Thiel, wat vindt u van de kennis en de expertise van de Tweede Kamer op het gebied van de uitvoering en van uitvoeringsorganisaties?

**Mevrouw Van Thiel:**

Dat is een gewetensvraag. Ik ben in mijn position paper denk ik redelijk duidelijk geweest: ik vind dat het daar soms wel wat aan schort. Dat heeft deels ook te maken met het feit dat het een heel omvangrijke sector is en dat u niet altijd alle middelen heeft. En u heeft ook niet altijd het geheugen. Ik vertelde al dat ik 25 jaar onderzoek doe, dus ik ken heel veel voorbeelden. Maar ik merk bijvoorbeeld ook in mijn contacten met ambtenaren dat zij die geschiedenis niet kennen en die kennis niet hebben, want ambtenaren wisselen nogal vaak. Dat is ook een groot probleem in de kennispositie van de Tweede Kamer, want de mobiliteit onder Kamerleden is in de afgelopen jaren ook toegenomen. Ik hoorde meneer Omtzigt daar ook over spreken.

Maar er is nóg een probleem, namelijk dat de Kamer georganiseerd is op een sectorale wijze. Dus een vergadering in een commissie als deze, nu, hebben we in de Kamer nooit. Zo'n debat hebben we nooit in de Kamer. Want bij een debat in de Kamer gaat het bijvoorbeeld over infrastructuur, en dan dus over het CBR, of het debat gaat over sociale zekerheid, en dan dus over het UWV. Maar het debat gaat nooit een keer over al die organen tegelijkertijd. Het debat over de Kaderwet zbo's heeft ook heel lang gesleept. Dat was eigenlijk omdat vooral mevrouw Scheltema-De Nie daar als een soort motor een hele tijd achter heeft gezeten. Maar er zijn weinig mensen die door alle beleidssectoren heen genoeg kennis hebben van uitvoeringsorganisaties. Dat is dus ook een belemmering in de informatiepositie.

Maar er is meer informatie dan waar u gebruik van maakt. We hebben, ook weer voor dat Eerste Kameronderzoek, een analyse gedaan van de evaluatierapporten die verschijnen over zbo's. Het blijkt gewoon dat die rapporten wel op de agenda worden gezet, maar dat er eigenlijk niks mee gebeurt. Er wordt niet naar verwezen. Nou, een hele enkele keer vinden we dan iets, en dan is er vaak ook wat aan de hand. Dan is het niet zozeer dat die evaluatie is gedaan omdat er iets aan de hand was. Nee, die evaluatie was er toch al, en die wordt als informatiebron gebruikt als er iets aan de hand is. Maar er is meer informatie dan waar gebruik van wordt gemaakt. En ja, het is ook wel heel veel.

**De heer Slootweg (CDA):**

Hoe zou dat toch beter belegd kunnen worden? Hoe zou de Kamer haar kennis- en expertisepositie kunnen verbeteren?

**Mevrouw Van Thiel:**

Er ligt op dit moment een heel interessant idee. U hebt waarschijnlijk de rapporten Werk aan Uitvoering deel 1 en deel 2 ook gezien. Een van de voorstellen die daarin wordt gedaan, is om met enige regelmaat een rapport te laten verschijnen over de staat van uitvoering. Het idee daarachter is ook om de statuur van uitvoering en uitvoeringsorganisaties te verbeteren. Er wordt op dit moment aan gewerkt om daar een voorstel voor te maken. Hoe zou zo'n rapport eruit moeten zien? Wie zou het moeten maken? Wat zou erin moeten staan? Wanneer zou dat besproken moeten worden? Ik vond het heel interessant. Ik heb een aantal studenten die op dit moment bezig zijn met het maken van een voorstel daarvoor, in overleg met de ondersteuningsgroep en de trekkers van dat project. Dus toevallig weet ik er dan net een beetje meer van af. En ik hoorde bijvoorbeeld meneer Dronkers zeggen: «Nou nee, maar kijk, dan gaat de Minister daarover in debat met de Kamer.» Toen dacht ik: maar volgens mij was dat niet het idee van de auteurs van het rapport Werk in Uitvoering. Dus er kan nog wel een beetje strijd komen over de vraag wie dan het woord gaat voeren. Maar ik denk dat als je zo'n rapport zou maken, je het zou presenteren en je er bijvoorbeeld ook een keer een debat in de Kamer aan zou wijden, je zo'n brede bespreking al meer krijgt dan nu.

De heer **Slootweg** (CDA):

U zegt in eerste instantie: de Kamer is op een sectorale wijze georganiseerd. In het rapport Werk aan Uitvoering komt men met iets van een «staat van de uitvoering». Maar welke Minister zou dan die discussie aan moeten gaan? Licht het dan voor de hand dat dat door de Minister-President wordt gedaan?

Mevrouw **Van Thiel**:

Nou, in principe ligt de coördinatie van het beleid ten aanzien van uitvoeringsorganisaties bij twee departementen. Als het gaat over agentschappen en staatsdeelnemingen is dat het Ministerie van Financiën, en als het gaat over het beleid ten aanzien van de zbo's is dat het Ministerie van Binnenlandse Zaken. Voor de rwt's hebben we zo'n coördinatie niet, behalve de Rekenkamer misschien. Dus ik zou eerder aan die twee ministers denken dan meteen aan de Minister-President, alhoewel hij denk ik wel voorzitter is van de Ministeriële Commissie Uitvoering die op dit moment ook bestaat.

De heer **Slootweg** (CDA):

Meneer Enthoven, mag ik ook u even vragen hoe we de expertise en de kennis van de Kamer rond uitvoeringsorganisaties en rond de uitvoering kunnen verbeteren? Heeft u nog aanvullingen?

De heer **Enthoven**:

Een vorm van specialisering lijkt me wel wenselijk. In Engeland – het voorbeeld kwam net al even langs – hebben ze een dual commissie-systeem. In Nederland hebben we thematische commissies, bijvoorbeeld de commissie voor Sociale Zaken of de commissie voor Financiën. In Engeland hebben ze echter binnen Sociale Zaken een commissie die meer vooruitkijkt, dus richting de wetgeving van de toekomst, en een «select committee» die zich met name richt op het controleren, het terugkijken. Met name dat laatste is ook wel iets wat een lange adem en specialisatie vergt. Misschien zou het voor Nederland ook niet verkeerd zijn om een aantal Kamerleden zich te laten specialiseren, zeker rond grote dossiers. Zij zouden zich bijvoorbeeld kunnen specialiseren in de uitvoering van sociale verzekeringen. Daardoor kan je die kennis ook wat langduriger opbouwen.

De heer **Slootweg** (CDA):

Veel van de problemen die vandaag langskomen, zijn niet nieuw. Dat gaf u net ook al aan. Wat is er de oorzaak van dat het eigenlijk zo lang sleept? U had het net geloof ik zelfs over wel 30 of 40 jaar bij sommige dossiers.

De heer **Enthoven**:

Het is voor een deel ook la condition humaine. Je zit gewoon in een ingewikkelde wereld. Alleen al bij de Belastingdienst of bij het UWV werken gewoon tienduizenden mensen. En miljoenen mensen worden daar uiteindelijk mee bediend, dus de mensen die belasting betalen, een uitkering krijgen en noem het maar op. Dus je hebt te maken met hele grote, complexe systemen, met heel veel mensen die erdoor getroffen worden. En uiteindelijk zijn er een Tweede Kamer en een Minister die dat geheel moeten overzien en die moeten proberen om aan knoppen te draaien. Dat is gewoon inherent ingewikkeld. Dus ik vind het niet zo gek dat die problemen er nog steeds zijn.

En tegelijkertijd gaan er volgens mij stapje voor stapje dingen wel beter. Dat is in uw commissie volgens mij ook geconstateerd door enkele mensen die hier gehoord zijn. Dus laten we ook een beetje blijmoedig zijn: heel veel dingen gaan goed. Maar ik denk dat het inderdaad beter kan. En dan kom je weer terug op het verhaal waar we het net over hadden; dan

helpt het gewoon als er buitengewoon open en korte lijnen zijn tussen bijvoorbeeld de Kamer en de haarvaten van de uitvoering.

De heer **Slootweg** (CDA):

Mevrouw Van Thiel, in uw essay «Leren Loslaten» schetst u tien lessen die in meer of mindere mate gerelateerd zijn aan de politiek en de Tweede Kamer. Wat wilt u hier nogmaals benadrukken, en wat wilt u onze commissie meegeven?

Mevrouw **Van Thiel**:

Laat ik beginnen met te zeggen dat ik heel erg blij ben met het feit dat deze commissie er is, dat er nu voor dit onderwerp een veel bredere analyse is, dat er ook naar meerdere oorzaken wordt gekeken en dat er niet alleen maar met het vingertje wordt gewezen naar uitvoeringsorganisaties. Dus dat wil ik graag vooral benadrukken.

Ik heb deze lessen geschreven mede op verzoek van een aantal uitvoeringsorganisaties, om mijn wetenschappelijke kennis toegankelijk te maken, zal ik maar zeggen. En ik denk dat eigenlijk de allerbelangrijkste les ook de eerste les is: vorm is niet bepalend. Er wordt altijd heel veel naar vorm gekeken. Dat zie je ook in het debat. In de afgelopen jaren, de afgelopen decennia, zijn er ook enkele pogingen ondernomen om organisaties dan maar een andere vorm te geven, omdat men daarmee dacht het probleem op te lossen. En dat werkt gewoon niet zo! Als dat inzicht zou doorbreken, overigens zowel bij ministeries als bij uitvoeringsorganisaties, dan zou dat denk ik al een heleboel helpen.

*(vervolg)* Mevrouw **Van Thiel**:

Dat wil niet zeggen dat vorm niet belangrijk is, want natuurlijk zijn er bepaalde aspecten die wel van belang zijn. Maar je ziet dat er vaak een oplossing wordt gezocht voor een probleem bij een uitvoeringsorganisatie door meteen aan de structuur te gaan rommelen. Ik mag de Belastingdienst niet meer noemen. In de vorm zit over het algemeen niet de oorzaak van het probleem. Dus dat is denk ik het allerbelangrijkste wat er in dat boekje staat.

En verder, de tweede: meer investeren in kennis. Daarin moet meer geïnvesteerd worden door alle partijen, dus zowel bij de politiek als bij de ministeries, maar ook wel bij uitvoeringsorganisaties zelf. Hoe zit het nu in elkaar? Wat kan wel? Wat kan niet? Hoe werkt het? Hoe verhouden we ons tot elkaar? Hoe investeer je nu in die relatie? Ik zeg weleens: ik ben meer een relatietherapeut dan iets anders. Ik voer namelijk heel veel gesprekken waarbij het ministerie bijvoorbeeld zegt: «Ja, die relatie met die organisatie, dat loopt allemaal niet zo lekker, dus we zaten te denken wat we daaraan kunnen doen en we dachten: nou, we vragen het aan u.» Dan zeg ik: «Nou, misschien moet u eens gaan praten met die andere partij.» Tot op dat niveau moet ik soms aanbevelingen geven. En dan denk ik: dat zou ik toch niet moeten hoeven bedenken.

De heer **Slootweg** (CDA):

Volgens mij hebben we hier best al wel veel gesproken over het investeren in kennis bij de Kamer en ook wel in kennis bij het departement. Ik werd er wel door getriggerd toen u het had over de kennis bij de uitvoeringsorganisatie zelf. Waar moet men dan precies investeren? Ik duizel bijna van de feedbackloops die ons gepresenteerd zijn en waarmee men alles probeert op te lossen.

Mevrouw **Van Thiel**:

Ja. Ik heb het dan vooral over het onderhouden van de relatie met bijvoorbeeld een departement of met de politiek. Er is een groep uitvoeringsorganisaties die niet zijn voortgekomen uit de publieke sector. Toen u helemaal in het begin vroeg hoeveel van die organisaties er nu

eigenlijk zijn, zei ik dat er bij de zbo's ook een heleboel stichtingen zijn. Zo'n 40% van de zbo's zijn privaatrechtelijk. Dat zijn organisaties die vaak niet zo goed het politieke spel kennen en bijvoorbeeld op dat punt kennis missen. Ministeries en uitvoeringsorganisaties moeten elkaar leren kennen en moeten elkaar ook leren begrijpen. Ze hebben allebei hun eigen belangen, hun eigen interesses. Je moet dat begrip van elkaar ook hebben om een goede relatie te kunnen opbouwen. Dus het gaat niet alleen om feitelijk dingen weten van elkaar, maar het gaat er ook om, elkaars positie te kennen. Het is net als wanneer je in het echt een relatie hebt tussen twee mensen. Dan gaat het er ook niet alleen om: hoe zie jij eruit en hoe zie ik eruit. Dan gaat het ook om: wie ben ik, waar kom ik vandaan, wat vind ik leuk of belangrijk, wat maakt dat ik soms misschien heel boos word, of heel verdrietig, of wat dan ook. Dat zijn dingen die je ook moet weten van elkaar. Dit is een heel simpele weergave, maar ik merk dat er soms ook gewoon echt onbegrip is doordat men elkaars wereld niet kent, en dat leidt niet tot een goede relatie.

De heer **Slootweg** (CDA):

Dus in die zin zouden ook uitvoeringsorganisaties er goed aan doen om te investeren in het beter leren kennen van de wereld van de politiek en de wereld van een departement. Als men dan problemen heeft, kan men ze ook gemakkelijker duiden.

Mevrouw **Van Thiel**:

Ja, duiden en oplossen. Mijn observatie is wel dat uitvoeringsorganisaties in die ontwikkeling verder zijn dan veel departementen.

De heer **Slootweg** (CDA):

Oké, helder. Mijn slotvraag is voor u, meneer Enthoven. Wat zou u nog willen benadrukken en deze commissie willen meegeven over de rol, de kennis en de positie van de Kamer?

De heer **Enthoven**:

Twee dingen. Het eerste sluit aan bij wat mijn buurvrouw net noemde. Ik zou ervoor willen pleiten om meer ook het informele gesprek te voeren. Vaak is er tussen kabinet en Kamer het klassieke spel, wat inderdaad een strijd is en waarbij het gaat om scherpste. Misschien zou je met elkaar moeten investeren in een wat opener gesprek. Ik denk daarbij heel plastisch aan het volgende. In een bollengemeente ergens in de kop van Zuid-Holland organiseerde men bij de decentralisatie van de jeugdzorg een proces dat men geloof ik «Honderd in de duinpan» noemde. Daarbij waren honderd mensen aanwezig, onder wie een aantal cliënten van de jeugdzorg, dus gewone mensen die zorg nodig hadden, maar ook een aantal mantelzorgers, een aantal mensen die aan het loket zaten en hun chefs, en ook de bovenbazen. En ook de wethouder was erbij, evenals een aantal gemeenteraadsleden. Kortom, iedereen die daar op wat voor manier ook bij betrokken was, was aanwezig. Ze gingen met elkaar een duinpan in, en waarschijnlijk hebben ze ook bij een strandhuisje wel een kopje koffie gedronken en wat gegeten. Dat was een open, informeel gesprek. Wat speelt er nou écht? Waar lopen we tegenaan? Hoe moeten we hiermee verdergaan? Daarbij opereerde iedereen toch wat losser van zijn of haar klassieke rol van bijvoorbeeld volksvertegenwoordiger. Die zegt meestal: ik ben er om te controleren, dus ik moet scherpe vragen stellen. Dus kortom, investeer in een open, informeel gesprek met alle betrokkenen. Dat zou mijn eerste aanbeveling zijn.

Mijn tweede aanbeveling is ietsje klassieker. Die gaat over de vraag wie bepaalt over welke informatie de Kamer mag beschikken. Is dat de regering of het parlement? Tot nu toe is dat te vaak door de regering bepaald. Ik zou uw commissie willen meegeven om er echt een punt van te maken dat het uiteindelijk de Kamer is die beslist over welke informatie

zij wil beschikken. De Kamer dient dat recht op te eisen. Wat mij betreft moet dat voor eens en voor altijd een keertje helder worden.

De heer **Slootweg** (CDA):

Dank u wel meneer Enthoven, dank u wel mevrouw Van Thiel.

De **voorzitter**:

Als laatste krijgt de heer Laçin het woord.

De heer **Laçin** (SP):

Dank u wel, voorzitter. De Kamer is sectoraal of thematisch georganiseerd, konden we net concluderen. Dat heeft als gevolg dat ook bij de Kamer de blik niet in den brede op de uitvoeringsorganisaties is gericht. In de ene commissie kijkt men naar het CBR, in de andere naar het UWV en in weer een andere naar de Belastingdienst. Daarin komt denk ik ook de professional een beetje in de knel met de bevoegdheden die hij of zij wel of niet heeft in die uitvoeringsorganisatie. We vinden allemaal de kennis en kunde van de professional belangrijk en we vinden allemaal dat knelpunten vaak eerst bij hem of haar aan het licht komen. Hoe kunnen we er nou in den brede voor zorgen dat die professional meer zeggenschap wordt gegeven over het werk dat gedaan moet worden aan die balie of aan de telefoon? Mevrouw Van Thiel, heeft u daar ideeën over?

Mevrouw **Van Thiel**:

Oeh, dat is een beetje een gevaarlijke vraag, want waarschijnlijk zullen veel mensen denken dat hét antwoord op die vraag is: een soort kaderstellende regels maken. Het risico van kaderstellende regels is ook weer dat je te veel uniformiteit wilt gaan opleggen aan organisaties, die heel verschillend zijn en heel verschillende dingen doen. De Kaderwet zbo's is daar een voorbeeld van. Daar staan een aantal algemene regels in, maar voor heel veel organisaties past dat niet, is dat een te nauw keurslijf of sluit het helemaal niet aan bij de feitelijke situatie. Dan mag je daar weer een uitzondering op maken en daar wordt het niet per se duidelijker van. Ik zou het eerder zoeken in het aangaan van het debat met bijvoorbeeld de ministers die dit beleid coördineren. Probeer voor elkaar te krijgen dat er over die oekaze-Kok inderdaad duidelijkere afspraken worden gemaakt op een andere manier. En heb het ook over de informatievoorziening. Heel veel informatie die naar de Kamer komt, gaat nu via de Minister. Heb het erover of dat niet ook rechtstreeks mag. Dan krijgt u wel meer informatie en dat is misschien niet per se makkelijker, maar dat zou ook een manier kunnen zijn. Ik ben niet zo'n groot voorstander van meteen weer nieuwe kaderstellende regels.

De heer **Laçin** (SP):

Dat begrijp ik, en ik begrijp ook uw punt dat uniformiteit niet altijd de oplossing is voor alle professionals. Ik denk dat meer informatie voor de Kamer niet per se een probleem zou moeten zijn, maar wat meer ongefilterde informatie is natuurlijk wel welkom. Dat kwam ook naar voren in het gesprek met de heer Bosman. Maar hoe vertalen we dat nou naar meer zeggenschap? Informatievoorziening is één ding, rechtstreeks contact is een tweede. Maar nu kijkt de Kamer vooral heel vaak naar die uitvoeringstoets bij een wet. Biedt dat volgens u voldoende zeggenschap voor die ambtenaren of voor die mensen in de uitvoering? Of zouden we dat toch iets meer moeten organiseren, zodat de signalen van mensen bij uitvoeringsorganisaties wat sneller naar boven gaan, maar ook naar de Kamer komen?

Mevrouw **Van Thiel**:

Ik heb uit het verhoor van bijvoorbeeld meneer Rovers van het UWV begrepen dat de uitvoeringstoetsen van het UWV ongefilterd bij de Kamer



binnenkomen. Met andere woorden: u krijgt gewoon de toets die het UWV uiteindelijk maakt. De vraag is of alle informatie die daarin staat, voor u altijd wel goed te begrijpen is. Daarin zit immers bijvoorbeeld heel veel wetstechniek die heel gespecialiseerd is. Mensen binnen het UWV zijn daar speciaal voor opgeleid. Dan heeft de Kamer natuurlijk binnen het huidige systeem bijvoorbeeld het instrument van de technische briefing om in gesprek te gaan. Daar kunt u vragen: «Hier staat dat er dit en dat aan de hand is en dat er zich iets bepaalds zou kunnen voordoen, maar hoe zit dat nou, ik snap het niet helemaal, leg mij dat gewoon eens uit?» Ik denk dat dat ten opzichte van de huidige situatie al veel meer inzicht kan bieden dan u nu misschien krijgt uit zo'n stuk. U krijgt nu namelijk wel die uitvoeringstoets, maar tegelijkertijd heeft u bijvoorbeeld ook een wetsvoorstel en een memorie van toelichting.

*(vervolg)* Mevrouw **Van Thiel**:

In die memorie van toelichting worden niet alle ins en outs uit de uitvoeringstoets behandeld. U moet dan die twee stukken naast elkaar gaan leggen om precies te achterhalen: waar heb ik wel informatie over meegekregen en waarover niet, hoe is die afweging geweest?

De heer **Laçin** (SP):

Ja. Als het mag, voorzitter, ga ik nog één vraag stellen aan de heer Enthoven. Die gaat over de ervaring van 25 jaar die u beiden heeft. We hebben in de loop van vandaag eigenlijk kunnen concluderen dat de invulling van artikel 68 in 2002 was: de documenten ook met de Kamer delen. In 2016 is daar meer discussie over ontstaan en de laatste tijd hebben we het er ook vaak over gehad in de Kamer. Kunt u, meneer Enthoven, uitleggen waarom die beweging is ingezet? In 2002 was het op een andere manier bedoeld en inmiddels staan we op een andere plek met dat artikel 68. Waar zou dat aan kunnen liggen volgens u?

De heer **Enthoven**:

Ik aarzel om het te zeggen, maar het is volgens mij nog ingewikkelder dan die pendule. Want ook in 2016 heeft toenmalig Minister Plasterk een paar dingen gezegd in de Kamer – ze staan ook in brieven die naar de Kamer zijn gestuurd – die wel degelijk duiden op het zeg maar juist oprekken van artikel 68 Grondwet, in die zin dat de Kamer meer informatie zou kunnen krijgen. Ik citeer: «Bij de verantwoordingsplicht van de bewindspersoon hoort dat de argumenten die ten grondslag liggen aan het besluit, de risico's die in kaart zijn gebracht en andere relevante informatie, worden opgenomen in de stukken waarmee het parlement geïnformeerd wordt. Dat draagt bij aan een transparante verantwoording van keuzes.» (...) «Dit betekent dus ook dat de relevante beleidsopvattingen inhoudelijk wel met de Kamer gedeeld worden, alleen op een geobjectiveerde wijze, en zonder te vermelden welke opvattingen door welke ambtenaar of bewindspersoon zijn aangedragen, en wie intern precies welk standpunt heeft ingenomen.» (Kamerstuk 28 362, nr. 8). De beweging van de laatste paar jaar gaat inderdaad in de richting van het juist weer inperken. Een exemplarisch voorbeeld daarbij was wat mij betreft het debat van begin dit jaar tussen de Kamer en waarnemend Minister van Binnenlandse Zaken Knops. Daarbij zei hij dat de interpretatie van de Tweede Kamer zelfs tegen de Grondwet in zou gaan. Dat is nogal wat. Kortom, er is inderdaad een pendulebeweging geweest. Ik moet u het antwoord schuldig blijven op de vraag wat de precieze oorzaak daarvan is geweest, want dat is volgens mij lastig aan te wijzen.

Maar dit is nu wel een momentum, door het advies van de Raad van State over artikel 68 Grondwet en door de wat mij betreft positieve reactie van het kabinet op dat ongevraagd advies. Nu is het moment voor de Tweede Kamer om daarop door te pakken door bijvoorbeeld de oekaze-Kok aan te passen, door bijvoorbeeld voor eens en altijd helder te maken dat als de

Kamer om documenten vraagt, zij die ook krijgt, en ook door helderheid te verschaffen over andere aspecten, waar we het eerder over hadden.

De heer **Laçin** (SP):

Dank u wel. Dan geef ik het woord terug aan de voorzitter. Als ik naar de klok kijk, zie ik dat ik geen andere optie heb.

De **voorzitter**:

Dank u wel. Dank voor de aanmoediging om door te pakken, meneer Enthoven en mevrouw Van Thiel. Dank u voor uw aanwezigheid.

Sluiting 17.04 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 13 november 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord wordt:

– De heer Bekker

Aanvang: 11.30 uur

**Voorzitter: Bosman**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Van Brenk, Kerstens, Laçin, Özütok en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Aan de orde is de openbare hoorzitting met de heer Bekker. Van harte welkom.

**De heer Bekker:**

Ja, goedemorgen.

**De voorzitter:**

Vandaag is de zesde en laatste dag van onze hoorzittingen van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties, waarin we in totaal 40 mensen spreken. Op dag 1 stond het perspectief van de burger en de professional centraal. Op dag 2, 3 en 4 de uitvoering. In de gesprekken met de Belastingdienst, CBR en UWV stonden die centraal. Op dag 5 stond het perspectief van en op de Kamer centraal. Deze commissie bestaat uit André Bosman als voorzitter. Naast mij zitten John Kerstens, Corrie van Brenk en Evert Jan Slootweg. Links van u zitten Cem Laçin en Nevin Özütok. Maarten Groothuizen is helaas verhinderd.

Vandaag, op de zesde dag, staat het brede perspectief van de uitvoering centraal. We spreken achtereenvolgens met u, de heer Bekker, daarna de heer Visser van de Algemene Rekenkamer, de heer Bovens en mevrouw Keizer van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid en tot slot de heer Tjeenk Willink. We hebben als commissie een opdracht gekregen van de Kamer om te kijken wat er soms misgaat bij uitvoeringsorganisaties. Ik blijf herhalen dat er heel veel goed gaat in Nederland. We hebben uitstekende uitvoeringsorganisaties met heel veel hardwerkende mensen die met hart en ziel bezig zijn om Nederland beter en mooier te maken en om mensen te ondersteunen daar waar mogelijk. Maar daar waar het misgaat en mensen echt tussen wal en schip vallen, is het soms verschrikkelijk wat we meemaken en is het soms heel moeilijk om mensen eruit te krijgen. Wij zijn op zoek naar hoe we er nou voor kunnen zorgen dat mensen niet tussen wal en schip vallen en of, daar waar ze wel tussen wal en schip vallen, de ruimte voor de professional aan de balie wel genoeg is om ervoor te zorgen dat mensen geholpen worden.

Om een goed beeld te krijgen van waar de oorzaken of gevolgen zitten, praten we met heel veel mensen, eigenlijk van balie tot beleid en van beleid tot balie. We praten met mensen van de werkvloer, met de uitvoeringsorganisaties, met het ministerie, met wetenschappers, met consumentenorganisaties, vakbonden, Kamerleden en oud-Kamerleden om een zo breed mogelijk beeld te krijgen. Waar zien we overeenkomsten waar het goed gaat, maar waar zien we ook overeenkomsten waar het fout gaat? Hoe kunnen we leren van die brede perspectieven om de uitvoeringsorganisaties en de professional die aan de balie staat om

mensen te helpen in de toekomst beter tot zijn of haar recht te laten komen?

Fijn dat u er bent. Voordat we beginnen met de hoorzitting vraag ik u of u zichzelf even kort wilt introduceren. Meneer Bekker.

De heer **Bekker**:

Mijn naam is Roel Bekker. Ik ben geboren en getogen in Drenthe en heb gestudeerd in Groningen. Ik ben op mijn 23ste begonnen als ambtenaar bij wat toen nog Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening heette. Milieu bestond toen nog niet. Daar heb ik 21 jaar gewerkt. Vervolgens heb ik zes jaar in de consultancy gewerkt, bij TwynstraGudde. Daarna was ik secretaris-generaal van het Ministerie van VWS, waar ik natuurlijk veel met de uitvoering van doen heb gehad. Drie lang jaar was ik secretaris-generaal vernieuwing rijksdienst. Eind 2010 ben ik gepensioneerd. In de tussentijd ben ik ook nog zeven jaar hoogleraar arbeidsverhoudingen geweest op de Albeda Leerstoel, tot 2014. Toen is dat geëindigd. Ik geef nog steeds college op de universiteit.

De **voorzitter**:

U hebt een ruime ervaring, hoor ik. Mooi.

De heer **Bekker**:

Ik heb geen klachten over de aanlevering van casuïstiek.

De **voorzitter**:

Kijk. Om dat te bespreken geef ik graag het woord aan Corrie van Brenk.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Dank. Meneer Bekker, vooral dank voor uw position paper. Daarin beschrijft u diverse oorzaken van problemen. We willen op een aantal daarvan nader ingaan. De eerste oorzaak die u benoemt is dat er geen goede verbinding is tussen beleid en uitvoering. Wat verstaat u daar precies onder?

De heer **Bekker**:

Wat mij opvalt bij de analyse van veel van wat er misgaat in de uitvoering, is dat er vaak heel snel en vaak ook uitsluitend naar de uitvoering wordt gekeken, zowel bij de analyse van wat er mis is gegaan als bij het aandragen van oplossingen. Er wordt onmiddellijk gereageerd met: er moet meer controle zijn. Ik las dat er bij de Belastingdienst nu een inspectie komt, wat in mijn ogen een hele wonderlijke figuur is voor zo'n normaal ministerieonderdeel. Maar alle aandacht gaat zitten in de uitvoering, terwijl je naar mijn mening allereerst zou moeten kijken naar het beleid. Veel van de uitvoeringsmissers, -mislukkingen, vinden toch voor een belangrijk deel hun oorzaak in beleid dat veel te ingewikkeld is en dat wordt opgedragen aan uitvoeringsorganisaties die daar nog niet voor zijn geëquipeerd. Het moet allemaal buitengewoon snel en dat gaat niet. Bovendien worden ze – ik geloof dat ik dat ook in mijn position paper heb gezegd – in een heel krap pakje genaaid, om het zo maar uit te drukken. Het kan allemaal net. Het budget is net voldoende en er zit weinig redundancy in, zoals dat in organisatietermen heet.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

U zegt dat het voornamelijk in tijd en in capaciteit zit. Klopt dat?

De heer **Bekker**:

Nou, dat is weer aan de uitvoeringskant. Nee, het zit in de ingewikkeldheid van het beleid. Daar begint het mee, ook met een bijna – hoe zou ik het moeten zeggen? – overdreven gevoel voor de mogelijkheden van informatietechnologie om ingewikkelde stelsels te kunnen uitvoeren.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
Heeft u daar een voorbeeld van?

De heer **Bekker**:  
Ja, hoelang wilt u de lijst maken?

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
Nee, nee ...

De heer **Bekker**:  
Ik heb er een boek over geschreven. Een voorbeeld dat ik daar uitgebreid in heb behandeld is het persoonsgebonden budget. Dat vind ik een prachtig voorbeeld. Dat was altijd al een hele ingewikkelde regeling. Met kunst- en vliegwerk ging dat. Het werd vervolgens gewijzigd en opgedragen aan de Sociale Verzekeringsbank, wat een prima uitvoeringsorganisatie is als het gaat om grootschalige en eenvoudige uitkeringen. Ik ben zelf genietter van AOW en dat loopt perfect. Die dienst kreeg de opdracht om een relatief kleinschalige regeling voor 100.000 mensen met 100.000 verschillende gevallen, met hele ingewikkelde randvoorwaarden enzovoorts, in heel korte tijd te gaan doen. Ja, dat was vragen om moeilijkheden. Zo zijn er ...

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
Legio.

De heer **Bekker**:  
Legio voorbeelden, ja. Een ander voorbeeld waarop ik in het boek ben ingegaan, van een heel andere soort, is het arbeidsmarktbeleid, beschut werken en het opheffen van de sociale werkplaatsen.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
De toegang.

De heer **Bekker**:  
Een paar jaar geleden is daar op verzoek van de VNG een onderzoekje naar gedaan. Ik ben toen echt geschrokken van de argeloosheid en bijna naïviteit waarmee dit sterk idealistisch gefundeerde beleid naar de uitvoering toe werd geworpen, in dat geval naar gemeenten en sociale werkplaatsen. Die kregen dat maar over zich en dat ...

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
Even terug naar de complexiteit van wet- en regelgeving. Waar bestaat die complexiteit nou uit?

De heer **Bekker**:  
Ik heb zelf de indruk dat bij veel stelsels men van tevoren alle mogelijke uitzonderingen al geregeld wil hebben en weinig ruimte geeft aan uitvoerende ambtenaren om in concrete gevallen naar bevind van zaken een oplossing te verzinnen.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
Zou u dat wenselijk vinden?

De heer **Bekker**:  
Dat zou ik zeer wenselijk vinden, ja. Het is naar mijn mening een illusie om te denken dat je met een stelsel 100% van de uitvoeringsproblemen kunt aanpakken. In ambtelijke kringen valt vaak de term 80/20.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
Die hebben we hier vaker gehoord.

De heer **Bekker**:

Ja, dat zal vaker genoemd zijn. Met een relatief bescheiden stelsel kun je 80% van het probleem oplossen. Daar heb je geen omkijken meer naar. Maar het venijnige zit nou juist in die 20% of die 10% of die paar procent.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

En zegt u dan dat je het eigenlijk niet moet willen om die 10% tot 20% te beschrijven?

De heer **Bekker**:

Ja, dat laatste residu aan ingewikkelde problemen moet je niet proberen te beschrijven.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Maar u zegt wel: ingewikkelde problemen. Dat betekent dat de professional die dat werk moet gaan doen, dat stukje ingewikkeld probleem oplost. Zegt u: dat moet men aankunnen?

De heer **Bekker**:

Dat moet men aankunnen. Professionals – ik houd niet zo van de term – worden betaald om ingewikkelde problemen op te lossen. Als ze het vertrouwen krijgen om dat te doen en niet meteen bang hoeven te zijn dat er bij eventuele missers meteen disciplinaire straffen vallen, correcties vallen, het in de krant breed wordt uitgemeten of zelfs aangifte wordt gedaan ... Nee, op basis van vertrouwen zou ik een hele goede zaak vinden.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Betekent dat dan – ik probeer het nog even terug te halen – dat we bij elke vorm van wetgeving een hardheidsclausule moeten inbouwen?

De heer **Bekker**:

Dat minimaal.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Minimaal?

De heer **Bekker**:

Dat vind ik altijd heel verstandig. In mijn tijd bij Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening hadden we buitengewoon veel ingewikkelde regelingen. Die zijn gelukkig afgeschaft na ook een parlementair onderzoek, de eerste bouwenquête. In al die regelingen zat ook een hardheidsclausule. Het waren heel verantwoordelijke mensen die daar heel verstandig mee omgingen. Ik heb zelf toen ook in de uitvoering gewerkt als hoofdingenieur en directeur volkshuisvesting die in de provincie namens de Minister al die regelingen moest toepassen. Dat werkte prima. Toen hadden we nog een bouwproductie van 130.000, 140.000.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Toen nog wel! Daar kunnen we nu inderdaad met jaloezie naar kijken. U merkt ook op dat het best lastig is om rekening te houden met of dat er onvoldoende rekening wordt gehouden met de competenties van de burgers en de reacties van burgers op beleid. Waar blijkt dat dan uit?

De heer **Bekker**:

We hadden het net over het beperkte aantal moeilijke gevallen, moeilijke omstandigheden maar zo nu en dan ook moeilijke burgers. In mijn VWS-tijd had ik regelmatig discussies met Alexander Brenninkmeijer, de toenmalige Ombudsman en degene die de leus «bijna alle burgers

deugen» had bedacht. Het bekende boek van Bregman heeft die leus als titel overgenomen of geleend. Ik denk dat over het algemeen onderschat wordt hoe lastig een paar procent van een moeilijke doelgroep is, van mensen die het niet begrijpen – even het meer positieve – tot mensen die gewoon de zaak willen flessen. Dat is maar een gering percentage, maar een paar procent van heel veel is nog steeds een behoorlijk volume. Daar moet je naar verhouding onevenredig veel mankracht op zetten. In de positieve gevallen, dus van mensen die het gewoon niet begrijpen, is het heel bewerkelijk om het allemaal uit te leggen. In de negatieve gevallen, waarin je op zoek bent naar of een vermoeden hebt van fraude, is het al helemaal ingewikkeld.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
Het zijn best twee hele grote verschillen, hè?

De heer **Bekker**:  
Ja.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
Nou wordt er steeds meer gesproken over het doevermogen van organisaties, maar ook van burgers. We hebben 2,5 miljoen laaggeletterden in Nederland, dus dat is best complex. Als je denkt aan die competenties, wat zouden dan de gevolgen zijn voor de burgers?

De heer **Bekker**:  
Dat kan verschillende kanten op. Het kan zijn – dat heb ik ook in de notitie geschreven – dat ze niet krijgen waar ze recht op hebben. Het kan ook zijn dat ze meer krijgen dan waar ze recht op hebben.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
Beide kloppen niet, natuurlijk.

De heer **Bekker**:  
Beide kloppen niet.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
En hoe lossen we dat op in uw beleving?

De heer **Bekker**:  
In mijn beleving zou men in het beleid allereerst moeten kijken naar een vereenvoudiging. Ik noemde net even de AOW; dat vind ik altijd wel een mooi voorbeeld. Ik schat dat daar niet zo vreselijk veel mis mee kan.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
Die is goed voorspelbaar.

De heer **Bekker**:  
Iedereen, ook mensen uit die 2,5 miljoen, weten dat als ze 65 worden of een aantal maanden ...

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
Inmiddels schuift het ...

De heer **Bekker**:  
Ja, het wordt ingewikkelder! Misschien moet je dat toch nog weer wat eenvoudiger maken. Maar vreselijk ingewikkeld is het niet. Het is ook niet afhankelijk van allerlei andere ingewikkelde criteria, geen inkomenstoets, geen voorschotten. Gewoon elke Nederlander die 65-plus wordt, krijgt op datum X hetzelfde bedrag.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
U zegt dus: begin nou eens met eenvoud.

De heer **Bekker**:  
Eenvoud. Zoals ik in het boek heb geanalyseerd, is er een soort gek proces gaande waarin dingen alleen maar ingewikkelder worden, ook als follow-up van evaluaties. Evaluaties eindigen nooit in het opheffen van het beleid, maar altijd in intensiveren.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
Ja. Daar zijn wij soms ook nog weleens mede debet aan, zeg ik maar heel voorzichtig.

De heer **Bekker**:  
Ja. Jazeker.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
Tot slot schrijft u ook dat slecht management een oorzaak kan zijn van het falen van uitvoeringsorganisaties. Kunt u dat toelichten?

De heer **Bekker**:  
Ja. Ik vind het trouwens niet alleen bij uitvoeringsorganisaties een punt van zorg. Ik vind het ook bij beleid een punt van zorg. Ik ben – laat ik het zo zeggen – niet kapot van de managementkwaliteit in termen van het met elkaar kunnen verbinden van een heleboel ingewikkelde opgaven. De publieke manager heeft een lastige taak. Hij wordt geconfronteerd met beleid in een hele politieke omgeving waarin hij moet functioneren, maar ook met burgers die vaak veel te hoge verwachtingen hebben, omdat de verwachtingen te veel zijn opgeschroefd. Hij of zij wordt ook vaak geconfronteerd met onzekere budgetten: het ene jaar dit, het andere jaar dat. Hij moet een heleboel vaardigheden hebben in termen van budgettair beheer, personeelsmanagement enzovoorts. Het is een heel lastige opgave. Projectmatig management bij de overheid is wat dat betreft een heel goed voorbeeld. Ik vind dat dat in vergelijking met het bedrijfsleven echt onderontwikkeld is en veel beter zou kunnen. Dat neem ik toch waar. Het is vaak heel lastig te vergelijken, want elke overheidsorganisatie is natuurlijk betrekkelijk uniek. Je kunt niet zeggen: nou, we vergelijken ze even makkelijk met elkaar. Maar daar waar je ze soms met elkaar kunt vergelijken, zie je toch dat een belangrijke factor de kwaliteit van het management is. Kijk je naar de uitvoeringsorganisaties ...

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
U zegt: vergelijken. Misschien vindt u het lastig om die uitspraak te doen, maar waar ziet u dan bijvoorbeeld dat het heel goed is?

De heer **Bekker**:  
In de position paper, maar anders ook in het boek, heb ik de Rijksdienst voor het Wegverkeer weleens vergeleken met het Centraal Bureau Rijvaardigheidsbewijzen. Dat zijn in functionele termen redelijk vergelijkbare eenheden. Ze doen natuurlijk niet precies hetzelfde, maar het is redelijk vergelijkbaar. De Rijksdienst voor het Wegverkeer is in mijn ogen een voorbeeld van een uitstekend gemanageerde dienst. Dat is ook altijd wel gebleken.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
En zit dat dan in het management of zit dat in de taken die ze hebben?

De heer **Bekker**:



Ze hebben lastige taken. Het CBR heeft ook lastige taken. Die zijn ongetwijfeld ingewikkeld. Daar heb ik niet precies naar gekeken, maar dit soort dingen zijn altijd ingewikkeld ...

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Ja, het is fijn om toch een voorbeeld te hebben, dank u wel. Wij vinden het fijn dat u behalve problemen ook verbeterpunten hebt aangegeven in uw position paper. Heel fijn. U pleit – dat vonden wij wel bijzonder – voor meer ruimte of meer aandacht voor het meer positie geven aan de Raad van State. Kunt u uitleggen waarom u dat wil? Wat is er dan nodig om dat te realiseren?

De heer **Bekker**:

Dat was een passage over de check op uitvoerbaarheid van beleid, de uitvoeringstoets of hoe je het ook noemt, die naar mijn mening in een veel te laat stadium en veel te vrijblijvend plaatsvindt. Ik zou het beter vinden als je dat in een veel eerder stadium zou doen.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Wanneer? Waar in het proces zou dat moeten?

De heer **Bekker**:

Voordat je het wetgevingsproces gaat voeren, om het zo maar te zeggen. Dan vind ik de Raad van State een mooi moment. Een advies van de Raad van State gaat ook weleens over de uitvoerbaarheid van het beleid. Met alle respect voor de Raad van State ... Ik vind dat ze heel waardevol advies uitbrengen, maar de knowhow op het gebied van uitvoerbaarheid en uitvoering zit daar niet. Die zou je daar best kunnen onderbrengen. Je zou best standaard kunnen inbouwen in het advies van de Raad van State dat er volgens een bepaald stramien een uitvoeringstest plaatsvindt, die dan feitelijk wordt uitgevoerd door experts maar waar de Raad van State, als verstandige mensen op afstand, een oordeel over vormt.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Meneer Bekker, mag ik u dan het volgende vragen? Er zitten daar dus mensen achter het bureau te kijken: werkt deze uitvoering? Zou het niet veel slimmer zijn om de uitvoeringsorganisatie zelf te vragen of misschien tijdelijk te betrekken?

De heer **Bekker**:

Ja, zeker. Ja, dat zou een rol kunnen spelen. Ik heb het over experts. Dan heb je het ongetwijfeld ook over experts uit de uitvoeringsorganisaties. Die kun je daarbij betrekken. Ik zou het overigens helemaal niet zo gek vinden als in het vervolproces, het wetgevingsproces, de Tweede Kamer dat bijvoorbeeld ook nog eens doet.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

In gesprek gaan met de uitvoeringsorganisaties?

De heer **Bekker**:

Ja, in gesprek gaan, zowel met de ambtenaren als met de zelfstandige bestuursorganen en dan het liefst – mijn oude hobby – zonder de Minister erbij. Daardoor komt er toch een politieke druk aan zowel uw kant als de kant van de ambtenaren die je eigenlijk niet wilt hebben.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

U bent zelf ambtenaar geweest. We hebben natuurlijk wel de oekaze-Kok: je gaat niet zomaar rechtstreeks met ambtenaren praten.

De heer **Bekker**:

Nee. Ik ben er ook groot voorstander van dat die het liefst wordt opgeheven maar in ieder geval ernstig wordt aangepakt, wat verdergaand dan dat «er ontspannen mee om zal worden gegaan», zoals weleens wordt gezegd. Dat is een begrip dat mij als jurist niet zo aanspreekt. Kijk, de oekaze-Kok oogt strenger dan hij is, maar heeft wel een soort werking gehad dat het niet past dat ambtenaren praten met Kamerleden. Er staat zelfs met zoveel woorden in dat als de Kamer een ambtenaar wil spreken, de Kamer dat aan de Minister moet vragen en de Minister dan bij dat gesprek moet zijn. Dat is naar mijn mening de dood in de pot.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
U wilt dat veel ontspannener.

De heer **Bekker**:  
Ja.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
U pleit er ook voor dat de uitvoeringsorganisaties wat meer langetermijnzekerheid krijgen.

De heer **Bekker**:  
Ja.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
Ook in taken en budget. Waarom?

De heer **Bekker**:  
Omdat voor een goed management naar mijn mening een langetermijnvisie onontbeerlijk is. Dat heeft alleen zin als je ook zicht hebt op het langetermijnbudget.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
Zitten daar dan ook risico's bij? Als ik zeker weet dat ik de komende vijf jaar al die centen heb, waarom zou ik dan meer efficiency willen nastreven?

De heer **Bekker**:  
Waarom niet?

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
Geen risico's?

De heer **Bekker**:  
Ik denk dat een goede manager altijd uit is op een zo efficiënt mogelijke besteding van het budget. Bovendien kun je natuurlijk best controles inbouwen om dat toch even te checken. Ik ben een groot voorstander van een veel intensievere en herkenbare verantwoording van managers, zowel ambtelijke managers als de zbo's. Ik heb weleens gepleit voor het Britse systeem, waarbij de secretaris-generaal van het ministerie zijn handtekening zet onder het jaarverslag en dat voor de vaste commissie voor de rijksuitgaven van het Britse parlement moet verantwoorden.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):  
Begrijp ik u nu goed, meneer Bekker? U zei in het begin: de pavlovreactie als er iets misgaat, is meer controle, zoals nu met de inspectie. Maar nu praat u wel over controle. Hoe bedoelt u dat dan?

De heer **Bekker**:

Wat ik in het begin bedoelde was inderdaad de pavlovreactie van: als er iets misgaat, meer controle. Ik zou ervoor pleiten om vooral eerst te kijken naar de beleidsopgave en of die te doen was.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Om standaard een controle in te bouwen in het hele proces, zodat iedereen dat weet.

De heer **Bekker**:

Ja. Bij een normaal managementproces hoort ook een vorm van controle. Alleen stapelen we alleen maar. Ik geloof dat ik ook in de notitie heb gewezen op de overhead bij de overheid.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Ja.

De heer **Bekker**:

Het verbaast mij nog steeds dat, ook in de stukken van het kabinet, staat ...

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Ja, hoeveel dg's en zo ...

De heer **Bekker**:

Dg's, maar ook staven. In mijn tijd als secretaris-generaal heb ik het eens laten uitzoeken en toen kwam ik op 42%. Ik las in een jaarrapportage bedrijfsvoering van Binnenlandse Zaken dat dat over het hele Rijk nog verder gestegen is. Dus meer dan de helft van het Rijk houdt zich bezig met het Rijk. Daar word je als manager bij het Rijk natuurlijk niet goed van.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Nee.

De heer **Bekker**:

Een manager die je aanstelt, een directeur van een uitvoeringsorganisatie, krijgt een goed salaris en moet in een behoorlijke mate van vertrouwen zijn werk kunnen gaan doen en niet gehinderd worden door al die ...

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Al die beleidskanten.

De heer **Bekker**:

Ja, al die mensen die de hele tijd maar langskomen om te informeren of je wel dít en of je wel dát.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Oké, dank u wel. Ik geef het woord weer terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**:

Dank. Dan geef ik nu het woord aan de heer John Kerstens.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Dank u wel. Goedemorgen, meneer Bekker. Ik zou het met u graag hebben – het is er de afgelopen weken al vaker over gegaan – over de rol van de Kamer, de rol van de politiek bij het veroorzaken, het oplossen en als het enigszins kan ook het voorkómen van problemen in de uitvoering. Hoe kijkt u daarnaar?

De heer **Bekker**:

Ja ...

De heer **Kerstens** (PvdA):  
Ik zie een glimlach op uw gezicht verschijnen.

De heer **Bekker**:  
Nou ja, uw vraag komt natuurlijk niet helemaal onverwacht. Daarover nadenkend kwam er iets bij mij op, wat ik misschien met een beetje schroom vertel. Ik vind u als Kamer individueel beter dan als geheel. Als ik met individuele Kamerleden praat of met kleine groepjes in een commissie als deze – ik ben eerder te gast geweest bij de commissie-Duivesteijn – zie ik dat men precies goed doorheeft waar de schoen wringt. Als Kamer heeft u ook een paar goede initiatieven genomen, vind ik, de zelfreflectie bijvoorbeeld maar ook de uitkomsten van een aantal parlementaire enquêtes en onderzoeken. Ik vond de commissie-Dijsselbloem bijvoorbeeld een hele goede. Duivesteijn was ook prima. Dus u weet het wel, maar op de een of andere manier ontstaat er iets in ...

De heer **Kerstens** (PvdA):  
Zet ze niet bij elkaar, zegt u eigenlijk.

De heer **Bekker**:  
Nou, dat zou wel heel vergaand zijn. Nee, ik vind dat prima, maar er ontstaat iets waardoor het totaal minder is dan de som der delen.

De heer **Kerstens** (PvdA):  
Wat is dat volgens u? U bent buitenstaander in de zin dat u geen politicus bent, maar jarenlang heeft u het van heel nabij kunnen observeren en heeft u ermee verkeerdt, om het zo te zeggen. Wat is dat dan?

De heer **Bekker**:  
Mijn opmerking, mijn observatie werd ook gevoed door die gewaarwording. Bij Kamerdebatten sta je natuurlijk toch regelmatig, ondanks de oekaze-Kok, wel te praten met Kamerleden. Die zeggen dan: ja, natuurlijk, de Minister heeft groot gelijk, maar ... En dan komt er een verhaal over politieke omstandigheden en over «we hebben nou net dit gehad en we moeten nu dat». Het hele politieke werk wil dus nogal eens verstoring optreden bij de totstandkoming van de grote stelsels, om de zaak weer even te linken aan de uitvoering, omdat het in zo'n situatie heel makkelijk kan zijn om een compromis te sluiten. Ambtenaren zijn als de dood voor dat proces. Ook bij de amendementen kan dat natuurlijk heel makkelijk.

De heer **Kerstens** (PvdA):  
U bent er als de dood voor omdat het het alleen maar ingewikkelder maakt?

De heer **Bekker**:  
Ik heb nog nooit een amendement gezien dat de zaak eenvoudiger maakt. Het wordt alleen maar ingewikkelder. Compromissen en ook dat wat ik net beschreef, de opkomende gewaarwording van uitzonderingsgevallen en daar toch weer van tevoren een oplossing voor verzinnen: in dat proces kan het nogal eens misgaan. Dat is, vind ik, inherent aan het politieke systeem. Dat is verder ook helemaal niet erg. Alleen vind ik dat je dan wel een aantal dingen zou moeten inbouwen om daar als het ware goed mee om te kunnen gaan.

De heer **Kerstens** (PvdA):  
U zegt dat dat politieke nou eenmaal een gegeven is en dat je dat niet zou kunnen uitroeien, om eens een lelijke term te gebruiken.

De heer **Bekker**:  
Nee, dat zou ook niet moeten.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Je moet daarmee leven, maar er zijn wel een aantal zaken die je dan toch kunt doen om – we hebben het in deze commissie over de uitvoering – de uitvoering te verbeteren.

De heer **Bekker**:

Ja.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Waar zou u beginnen?

De heer **Bekker**:

Ik zou in ieder geval de uitvoerbaarheid van grote nieuwe stelsels veel indringender aan de orde stellen en ook op een zodanige manier dat u er niet omheen kunt. U kunt er nu makkelijk omheen. Dat geldt ook zelfs voor een advies van de Raad van State. Daar kan ook de regering omheen. Het is een ambtelijke vaardigheid om een stuk te schrijven over een onwettig advies van de Raad van State. Dat zou wat stringenter moeten.

De heer **Kerstens** (PvdA):

En hoe zou dat stringenter kunnen?

De heer **Bekker**:

Daar hadden we het net over: de uitvoerbaarheidstoets ...

De heer **Kerstens** (PvdA):

... zou je bij de Raad van State ...

De heer **Bekker**:

... zou je bij de Raad van State in moeten bouwen. Ik heb ook wel gedacht ... Je hebt nog steeds het adviesorgaan Actal, waarbij ik weleens betrokken ben geweest. Dat gaat over deregulering, wetgevingskwaliteit en marktwerking. Dat vond ik te licht. Het was ook vaak te laat. Het moet wel op een moment dat het er nog toe doet. Als je te laat bent ... We hebben dat indertijd met bijvoorbeeld de zorgtoeslag meegemaakt. Ja, dan kon je eigenlijk geen kant meer op. Het was al bezegeld. Je moet dus in een heel vroeg stadium, vind ik, de uitvoerbaarheid aan de orde hebben op een manier waarop je er niet zomaar meer omheen kunt. Dat je er om politieke redenen van afwijkt, prima. Dat heeft Hoogervorst toen naar mijn mening heel legitiem gedaan. Hij heeft toen uiteindelijk ook groen licht voor de zorgtoeslag gegeven en dat is toen gelukkig allemaal nog goed gegaan ook. Maar we hebben dat toen ook intern voorzien van een hele zware zwartkijksessie. Als die negatief uit was gevallen, hadden wij de Minister toch geadviseerd om het niet door te zetten. Dus: een zware test op uitvoerbaarheid, misschien ook een aantal keren herhaald, dus niet eenmalig maar herhaald.

De heer **Kerstens** (PvdA):

U bedoelt na inwerkingtreding van ...

De heer **Bekker**:

Na inwerkingtreding of misschien tijdens het proces, tijdens het wetgevingsproces.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Hoe zou dat er wat u betreft uit kunnen zien? En welke rol zouden uitvoeringsorganisaties daar wat u betreft zelf in moeten spelen, als ze daar volgens u een rol in moeten spelen?

De heer **Bekker**:

Kijk, een goede uitvoeringsorganisatie laat dit niet zomaar gebeuren. Die zorgt ervoor op de hoogte te zijn van politieke ontwikkelingen en zal in een vroegtijdig stadium aan de bel trekken.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Maar toch is het weleens gebeurd natuurlijk, en vaker dan eens.

De heer **Bekker**:

Zeker.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Daarmee zegt u ook iets over de uitvoeringsorganisatie in kwestie?

De heer **Bekker**:

Ja, dat vind ik ... We hadden het net even over de kwaliteit van publiek management. Het lastige voor een manager in de publieke dienst is dat hij ook rekening moet houden met die politieke dynamiek. Het is niet een marktopgave. Het is ingewikkelder. Eigenlijk zouden ze meer moeten verdienen dan managers in het bedrijfsleven. Een goede manager gaat zich er tijdig op voorbereiden en trekt ook aan de bel.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Trekt aan de bel bij het parlement?

De heer **Bekker**:

Desnoods, ja. Kijk, je begint natuurlijk bij de Minister, bij jouw Minister of bij een zbo, de Minister die daar verantwoordelijk voor is. Je bent ook wel loyaal natuurlijk. Maar ik zei net al: ik zou het helemaal niet zo gek vinden als de Kamer of de behandelende Kamercommissie het management van de uitvoeringsorganisatie uitnodigt voor een vertrouwelijk overleg waarin men de nieren proeft van die uitvoeringsorganisatie. Ik zeg erbij dat je daar wel goede afspraken over moet maken met de Kamer, want er kan misbruik van gemaakt worden, dat zo'n ambtelijke opvatting dan weer in het politieke circuit wordt gebruikt, maar ...

De heer **Kerstens** (PvdA):

U zegt dat we daar goede afspraken over moeten maken. Heeft u het dan bijvoorbeeld over vertrouwelijkheid of over ...?

De heer **Bekker**:

Ja, bijvoorbeeld, en ook dat je toch garandeert dat een uitspraak van een ambtenaar vervolgens niet in het plenaire debat als argument tegen de Minister wordt gebruikt. Dan zijn ambtenaren denk ik weer snel ...

De heer **Kerstens** (PvdA):

Weer snel klaar?

De heer **Bekker**:

Ja. Dat is helemaal niet zo moeilijk. Je mond houden is niet zo moeilijk. Maar ik zou daar groot voorstander van zijn, ook voor de uitvoeringsorganisaties die nog bij de ministeries zitten. Je zou het ook kunnen koppelen ... Kijk, stelsels groeien. Er zijn maar weinig stelsels die met een klaoenstoot op de aarde worden gezet. Het zorgstelsel is daar een voorbeeld van. Meestal groeit het. Het is heel lastig om het beslissende moment te vinden. Je zou dus ook heel goed hetzelfde kunnen hebben bij voortgangsrapportages of bij het jaarverslag, dat je zegt: we willen op zoek naar de echte feiten.

De heer **Kerstens** (PvdA):

In uw stuk schrijft u over een jaarlijkse verantwoording door de uitvoeringsorganisatie.

De heer **Bekker**:  
Ja.

De heer **Kerstens** (PvdA):  
Hoe ziet die er uit? Is dat een boekwerk dat netjes wordt aangeboden aan de Voorzitter van de Tweede Kamer? Of is dat een boekwerk – of uiteraard digitaal beschikbaar – waarover ook behoorlijk gesproken wordt met de Kamer? Hoe ziet u dat voor zich?

De heer **Bekker**:  
Het valt mij elke keer op, ook in termen van pogingen die zijn gedaan om te verbeteren, hoe weinig Verantwoordingsdag voorstelt. Het wordt eerlijk gezegd – ik sta nu een heleboel mensen op de tenen – in de ambtelijke organisatie niet meer echt serieus genomen.

De heer **Kerstens** (PvdA):  
En dat is omdat de politiek het niet serieus neemt?

De heer **Bekker**:  
Ja. Ja. Wat dat betreft is een ambtelijke organisatie heel ...

De heer **Kerstens** (PvdA):  
Die ademt een beetje mee, zeg maar.

De heer **Bekker**:  
Ja, die volgt de ontwikkelingen wel. Ik zei net al dat in het Verenigd Koninkrijk onder bijvoorbeeld het jaarverslag van een ministerie de handtekening van de secretaris-generaal staat. Ik heb er velen gesproken in Engeland. Die bereiden zich daar uitgebreid op voor. In Nederland denk je: «O God, het jaarverslag moet ook nog. De directie FEZ zal er wel goed naar gekeken hebben. Had de Rekenkamer er nog ernstige opmerkingen over? Nee? Jongens, de deur uit.»

De heer **Kerstens** (PvdA):  
U zegt dat als we daar iets in willen veranderen – u bent er een groot pleitbezorger van om daar iets in te veranderen – dat dan vanuit de politiek zal moeten komen. Die zal het thema serieuzer op moeten pakken.

De heer **Bekker**:  
Ja. De informatie is in beginsel aanwezig. Ik vind het niet in alle gevallen even mooie jaarverslagen, zeg ik erbij. Ik vind de jaarverslagen van de zelfstandige bestuursorganen over het algemeen ook beter dan die van de ministeries.

De heer **Kerstens** (PvdA):  
Waar zit dat 'm dan in volgens u, als u daar een idee over heeft?

De heer **Bekker**:  
Die zien toch iets meer belang bij publiciteit. Die doen er ook iets meer mee.

De heer **Kerstens** (PvdA):  
Maar zijn ze dan beter of zijn ze vooral mooier?

De heer **Bekker**:  
Ze zijn in ieder geval beter toegankelijk. Ik heb onlangs nog weer eens even het jaarverslag van het UWV bekeken. Nou, dat is een heel ordelijk

overzicht waarin je heel snel kunt vinden hoe en wat. Het Kadaster vind ik ook formidabel. Een van de betere uitvoeringsorganisaties, waar ik hier toch een beetje reclame voor maak omdat het bij VWS zit, vind ik het CAK, een van de meest onbekende. Uitvoeringsorganisaties gedijen vaak als ze een beetje de ruimte hebben om dat te doen.

De heer **Kerstens** (PvdA):  
Wat kan de rest daarvan leren?

De heer **Bekker**:  
Nou, de rest leert daar ook wel wat van, vind ik. Ze hebben een eigen organisatie, een eigen branchevereniging, waar ze veel van elkaar leren. Een van de aardige dingen in mijn tijd als secretaris-generaal vernieuwing rijksdienst vond ik de gegevens over de benchmarks en de dienstverlening van de uitvoeringsorganisaties. Dat is wel een van de beter bewaarde geheimen gebleven, omdat het natuurlijk ook heel pijnlijk verschillen blootlegt. De uitvoeringsorganisaties voeren heel degelijk klantonderzoek uit. Dat zit knap in elkaar. Dat houden ze voor zichzelf. Als het gunstig uitkomt, wordt het natuurlijk wel in het jaarverslag vermeld. «Anders niet?», vraagt u?

De heer **Kerstens** (PvdA):  
Ja.

De heer **Bekker**:  
Daar heb ik het niet op nagelezen, maar ik kan me zo voorstellen dat een uitvoeringsorganisatie die ineens heel negatief uit een klanttevredenheidsonderzoek komt dat niet op pagina 1 zal zetten.

De heer **Kerstens** (PvdA):  
Ik wil even terug met u naar die jaarlijkse verantwoording. Dat zou wat u betreft gepaard moeten gaan met – ik zal het geen debat noemen – een gesprek in het parlement.

De heer **Bekker**:  
Ja. In ieder geval als eerste stap een gesprek waarin je redelijk vrij, en niet met de hypotheek van de politieke verantwoordelijkheid van de Minister er meteen bij, gewoon aan factfinding kunt doen, zoals vroeger de begrotingsvoorbereiding plaatsvond. Ik herinner mij nog uit mijn jaren bij VROM dat ik zo nu en dan delegatieleider was van een delegatie die ter voorbereiding van de begroting zonder Minister naar de Kamer ging en met de vaste commissie volkshuisvesting en ruimtelijke ordening de hele begroting doornam.

De heer **Kerstens** (PvdA):  
En dat is verleden tijd?

De heer **Bekker**:  
Ik weet niet of het nu nog gebeurt, maar ik vond het buitengewoon nuttig. En de Kamer vond het ook fantastisch. Die maakte er geen misbruik van en begon vervolgens niet bij de eerste termijn van de begroting te zeggen: ja, uw ambtenaar enzovoorts. Dat soort spelregels moet je goed afspreken. Dat is eerlijk gezegd ook mijn bezwaar tegen de oekaze-Kok. De oekaze-Kok heeft geen spiegel in het parlement. Het is een instructie voor de ambtenaren, maar het zegt niks over het parlement. U heeft zelf in uw eigen Reglement van Orde één heel minuscuul artikeltje over het contact met ambtenaren, dat niks zegt.

De heer **Kerstens** (PvdA):



Ja, dat signaal gaf u net al af richting mijn collega Van Brenk Dat is wel helder, dat je die oekaze-Kok minstens eens tegen het licht zou moeten houden. In uw position paper en wellicht ook in uw boek gaf u aan dat u niet alleen graag zou willen zien dat de uitvoeringsorganisaties jaarlijks verantwoording afleggen en de Kamer dat serieus neemt – dat versterkt elkaar – maar dat de Kamer ook vaker gebruik zou moeten maken van de mogelijkheid om een hoorzitting te organiseren. Dan is er geen verslag, maar er is misschien wel een aanleiding voor. Wie zou de Kamer daarvoor moeten uitnodigen? Stel dat wij een hoorzitting organiseren met het UWV.

De heer **Bekker**:

Dat hangt er natuurlijk een beetje van af waar u het met het UWV over zou willen hebben. Dat kan zijn over een deelonderwerp of over het gehele functioneren. Het lijkt me heel doelmatig dat er dan vanuit de Kamer contact is met het management van het UWV: wat zijn nou de deskundigen die hier het beste iets over kunnen zeggen? In verband met politieke gevoeligheden of kennis van zaken lijkt het me ook wel handig als er iemand van de raad van bestuur van het UWV bij is. Ik zit niet direct te denken aan een waakhond van het ministerie. Ik zou me in zo'n geval van het UWV ook heel goed kunnen voorstellen dat u mensen uit de samenleving erbij betreft, de gemeentelijke deskundigen die met het UWV te maken hebben ...

De heer **Kerstens** (PvdA):

Het is in dit geval een hoorzitting over het UWV, maar als het aan u ligt dus niet uitsluitend met medewerkers van het UWV?

De heer **Bekker**:

Nee. Nee nee, dat kan ook met anderen.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Ook met degenen die ...

De heer **Bekker**:

Ja.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Hoe vaak zou je dat moeten doen als Kamer?

De heer **Bekker**:

Wat zegt u?

De heer **Kerstens** (PvdA):

Hoe vaak zou je dat moeten doen als Kamer? Heeft u daar een idee van?

De heer **Bekker**:

Ja, dat hangt er een beetje van af, maar vaker dan nu. Want het gebeurt niet vaak. Wat ook een probleem is: als er nu contact is of een gesprek is over een uitvoeringsorganisatie, is het kwaad al geschied. Dan zijn de politieke posities al ingenomen. Dan heeft al in de krant gestaan dat directeur-generaal X of ambtenaar Y gezondigd heeft. Ook de oppositie heeft dan haar stellingen al betrokken. Dan heb je niet veel ruimte meer voor een goed gefundeerd gesprek over de feiten. Je moet het dus eerder doen. Het zou naar mijn mening ook helpen als het wat normaler was. Het is nu tamelijk uitzonderlijk. Dan komt er ook zo'n geur omheen van: er zal wel wat aan de hand zijn.

De heer **Kerstens** (PvdA):

U zegt dus dat je het eigenlijk zou moeten inbedden in de reguliere werkwijze van de Tweede Kamer, om op gezette tijden ...

De heer **Bekker**:

Ja. Ja, daar ben ik groot voorstander van. Ik vind ook dat u zichzelf tekortdoet. Het is een bekende klacht en ik denk ook een terechte klacht dat u een onmogelijke opgave heeft, want u wordt geconfronteerd met hele lastige maatschappelijke opgaven en met informatie uit allerlei hoeken en gaten, plus een ministerie of ministeries die daar nog een keer overheen gaan met alle deskundigheid die daar zit. Dan moet u met een of twee fractiemedewerkers, met relatief bescheiden rangen ook nog, maar wat slimme vragen zien te bedenken. Ik denk dat de knowhow die beschikbaar is bij de rijksoverheid ook voor het Kamerwerk veel beter kan worden ingezet. Toen ik secretaris-generaal was van Volksgezondheid, Welzijn en Sport had ik twee planbureaus onder mij, het Sociaal en Cultureel Planbureau onder leiding van Paul Schnabel en het RIVM, ook een soort planbureau, onder leiding van Van Noort en later Hans Pont. Die kwamen elke keer bij mij klagen: wij zouden wel graag eens een keer contact hebben met de Kamer om ons zegje te kunnen doen. Dat gebeurde maar mondjesmaat.

De heer **Kerstens** (PvdA):

U zegt dus: zet die deur open.

De heer **Bekker**:

Ja. Maak er in ieder geval meer gebruik van. Dat is, vind ik, ook heel goed ... Kijk, onbekend maakt onbemind. Ik vind dat op 't ogenblik de ambtenaar en de ambtelijke dienst veel te veel achter het gordijn worden gezet, waardoor het misverstand ontstaat dat het allemaal op macht beluste, manipulerende, draaiende, liefst grijzende witte mannen zijn.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Dat zijn wel genoeg bijvoeglijk naamwoorden, denk ik. We hebben een beeld.

De heer **Bekker**:

Dat blijft in stand. Als ze meer zichtbaar worden, zie je beter wie dat zijn, wat bij de planbureaus gelukkig wel een stuk verbeterd is ... Je ziet nu ook de positieve effecten van bijvoorbeeld een ambtenaar als Jaap van Dissel bij de coronacrisis, die wat dat betreft toch ook een uitstekende rol vervult. Dat zou veel meer kunnen. Het zou wat normaler moeten zijn. Als je in dat soort gevallen elke keer zegt dat er ook weer een Minister bij moet, dan wordt het gesprek een ander gesprek.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Het laatste blokje dat ik met u bespreek heeft te maken met iets wat u ook heeft beschreven in uw boek en waarover u niet laaiend enthousiast was: het lerend vermogen van de overheid, maar daarbinnen ook wel van de politiek. U gaf net aan dat de Kamer best een aantal goede dingen heeft gedaan, zoals de commissie-Dijsselbloem en de zelfreflectie. Dat is dik tien jaar geleden. Maar u trekt er ook wel de conclusie uit: dat was op zich goed, maar ik ben niet laaiend enthousiast over wat er vervolgens mee gebeurd is. Is dat weer diezelfde politieke werkelijkheid, die meebrengt dat goede voornemens zich uiteindelijk toch niet vertalen in ander gedrag?

De heer **Bekker**:

Ja. Ik denk dat het in hetzelfde ligt. Over de zelfreflectie heb ik nog contact gezocht met Jan Schinkelshoek, de indiener van de motie die aanleiding was tot de zelfreflectie. Ik heb daar met hem en ook met andere Kamerleden nog eens over zitten praten: hoe komt het nou dat een aantal van die zinvolle aanbevelingen toch niet veel verder komen? Het zal wel enig effect hebben, maar niet ... Nou, een van de dingen waar je natuurlijk wel

tegenaan loopt – dat is ook wel weer een ambtelijke reflex – is dat ambtenaren graag willen institutionaliseren. Het moet in een institutie of in een procedure zijn vastgelegd. Vandaar ook mijn pleidooi voor de uitvoerbaarheidstoets, maar dan niet als vrijblijvend maar als dwingend. Hetzelfde zie ik bij de evaluaties. Evaluaties zijn natuurlijk bedoeld om van te leren, maar zo werkt het niet. Althans, ik zie te veel evaluaties waarvan ik denk: die zijn bedoeld om het stelsel maar gewoon te continueren en hoogstens een beetje te intensiveren. Wat dat betreft heeft een ambtelijke dienst natuurlijk ook best wel belang bij een ingewikkeld stelsel.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Ik dacht dat u iets ging zeggen over de wijze waarop met evaluaties wordt omgegaan door degenen die ernaar kijken, zijnde de politiek. Vaak wordt bij wetgeving afgesproken: «We gaan toch over drie of vijf jaar kijken of het allemaal uitwerkt zoals we nu bedenken. Als dat anders is, moeten we daar iets mee doen.» Maar u zegt ook iets over de inhoud van die evaluatie zelf. Het zijn geen echte evaluaties?

De heer **Bekker**:

Nou, ik vind het te veel vrijblijvend. Wat ik ook erg mis: er is niet een goede procedure voor evaluaties. Er is niet een vast stramien met duidelijke, herkenbare punten. Er wordt meestal een opdracht gegeven aan een onderzoeksbureau of een consultancybureau. Ik heb dat in mijn TwynstraGudde-tijd zelf ook met veel plezier gedaan. In ruil voor een grote opdracht produceer je een lijvig en degelijk boekwerk, niet vreselijk toegankelijk en bovendien in het ene geval weer heel anders van toonzetting, van dingen die je wil checken, van informatie die erin zit, ten opzichte van het andere. Evaluaties in het onderwijsveld zijn compleet anders dan in de volksgezondheid.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Zegt u daarmee: je zou eigenlijk één format moeten hebben met hele duidelijke punten die je sowieso terug wil zien in een evaluatie en die ook relevant zijn voor de vraag: heeft het nou uitgewerkt zoals we met z'n allen beoogd hebben?

De heer **Bekker**:

Ja, ja. Het klinkt bijna ongeloofwaardig, maar als sg was ik er voorstander van dat bijvoorbeeld de Algemene Rekenkamer een veel sturender rol zou spelen bij evaluaties. De Algemene Rekenkamer doet natuurlijk ook een vorm van evaluatie en brengt, vind ik, over het algemeen hele goede rapporten uit. Ze hebben iets te veel de neiging – maar dat is ook hun taak – om vervolgens ook alleen maar te kijken naar de uitvoeringsfout. Het lag aan een gebrek aan controle, enzovoorts.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Ik zal dat later vandaag vast aan de heer Visser van de Algemene Rekenkamer vragen, want die komt ook op bezoek.

De heer **Bekker**:

Ja, ik zal dat met belangstelling volgen. Ik zou me heel goed kunnen voorstellen dat de Algemene Rekenkamer een dwingender rol speelt bij het inrichten van de grote evaluaties, niet van de kleintjes; je moet wat dat betreft wel weer een zekere differentiatie maken. Maar dat zou evaluaties veel minder vrijblijvend maken. Je kunt daar nu als politiek-ambtelijke organisatie toch wel heel veel kanten mee op, om het nou maar eens even vriendelijk te zeggen.

De heer **Kerstens** (PvdA):

U zegt: dus per definitie niet altijd de goede kant. Ik wil aan het eind van mijn vragenronde nog even met u terug naar die zelfreflectie. De Kamer heeft naar zichzelf gekeken. Ik wou zeggen «dat zag er goed uit», maar dat zag er niet goed uit, want daar kwamen heel veel aanbevelingen uit. Die zijn niet allemaal werkelijkheid geworden. Zou u er toch nog eens een paar kunnen noemen waarvan u denkt: als je nou toch in de herkansing zit met deze commissie, kijk dan toch eens even naar deze aanbevelingen; die moet je echt gaan realiseren, wil je het voor iedereen beter maken?

De heer **Bekker**:

Ja... Een pregnante aanbeveling was natuurlijk het moeilijker maken van spoeddebatten. Dat is geloof ik niet echt gelukt, om het zacht te zeggen. Ik zag de voorraadlijst van de Voorzitter van de Tweede Kamer. Ik geloof dat de planning al vol zit tot april volgend jaar.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Er is een permanent verzoek aan Kamerleden om debatten te schrappen.

De heer **Bekker**:

Ja. Dat vind ik wel een belangrijke aanbeveling. Wat ik een belangrijke aanbeveling vond en vind, ook aansluitend op waar we het net over hadden, is dat de Kamer een eigen onderzoeksagenda ontwikkelt en ook zorgt dat die indaalt bij de onderzoeksinstituten, bij de planbureaus. Dat vind ik een belangrijk punt. Ik denk ook dat u dan goed kunt zien waar de hiaten zitten. Een van de dingen die mij elke keer frappeert, ook als het gaat over vraagstukken over het functioneren van het openbaar bestuur, is dat eigenlijk elk beleidsterrein in dit land z'n kennisinstituut, z'n planbureau of wat dan ook heeft – volksgezondheid, het Sociaal en Cultureel Planbureau, het RIVM en ga zo maar door – behalve het openbaar bestuur. Dat is heel wonderlijk. Het gevolg is ook dat als je iets wil weten over het functioneren van het openbaar bestuur, je echt moet gaan zoeken. Een heel concreet voorbeeld vind ik bijvoorbeeld het heel gebrekkige inzicht in de productiviteit van het openbaar bestuur. Er is één instituut dat zich daar heel voorzichtig mee bezighoudt op kleine schaal en fantastische rapporten uitbrengt. Maar de productiviteit is natuurlijk een heel belangrijk vraagstuk. Dan komt u ook tegen wat ik net noemde: de overhead. Als de overhead – de Minister bevestigt het zelf in de jaarrapportage – naar de 50% toe loopt...

De heer **Kerstens** (PvdA):

Dan is er iets aan de hand.

De heer **Bekker**:

... dan is je productiviteit natuurlijk niet op het niveau dat het zou moeten zijn.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Dank u wel. Helder. Ik sluit mijn vragenronde af en ik geef het woord terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**:

Dank. Dan komen we tot slot bij de heer Evert Jan Slootweg.

De heer **Slootweg** (CDA):

Dank u wel. Een belangrijk onderdeel van wat we willen weten, is hoe de signalen van de uitvoeringsorganisaties naar de Kamer kunnen komen. Ik wil u een tweetal citaten voorleggen die wij in de afgelopen periode voor ons hebben gehad. Dat gaat met name over hoe de uitvoering kijkt. De eerste is: de drijfveer voor de uitvoeringstoetsen was ook heel vaak de vraag of we iets in de automatisering ingepast zouden kunnen krijgen.

Een andere was: wij zouden eigenlijk alleen nee moeten zeggen als wij het niet kunnen. Op welke wijze krijgt de Kamer nou eigenlijk een beeld of er mensen tussen wal en schip kunnen vallen als er zodanig bij de uitvoering gekeken wordt: kunnen we het als uitvoeringsorganisatie aan? Zit daar ook niet een belangrijk onderdeel van het probleem?

De heer **Bekker**:

Ja, dat denk ik wel, en eigenlijk ook wel op de twee punten die u noemde, zowel bij ICT als in meer algemene zin. Bij ICT-toepassingen – dat is bijna over de hele linie het geval – bestaat in mijn ogen veel te veel het idee dat je daarmee elk potentieel probleem wel kunt oplossen. Leveranciers hebben nogal eens de neiging om dat te bevestigen. Een leverancier van ICT zal niet gauw zeggen: nou, dat kan niet. Die zal toch zeggen: het kan waarschijnlijk wel, mits wij voldoende worden ingeschakeld en op een gegeven moment ook extra. Meer in het algemeen vind ik een valkuil in het hele proces bij het checken van de uitvoerbaarheid dat het voor een gewiekste ambtelijke manager niet zo moeilijk is om een uitvoeringsorganisatie een beetje onder druk te zetten, zo van: joh, dat kun je toch wel? Of: als je dit niet kunt, moeten we het misschien toch aan een ander vragen. Er zijn, zeker bij grote stelsels, natuurlijk vaak wel meerdere mogelijkheden. Ik noem maar wat: een zorgtoeslag kun je aan de Belastingdienst opdragen, je kunt het in een aparte organisatie zetten, wat beter geweest was, of je kunt bijvoorbeeld het CAK daarvoor inschakelen. Een uitvoeringsorganisatie wordt dus nogal eens onder druk gezet en heeft ook een soort idee van «we worden altijd al miskend, dus wij zullen eens laten zien dat we dit kunnen», de «can do»-mentaliteit die uitvoeringsorganisaties nogal eens hebben. In die dialoog tussen het beleid – dan reken ik de Tweede Kamer als onderdeel van het beleid – en de uitvoering kunnen heel makkelijk dit soort verstoringen plaatsvinden, zeker als je een uitvoeringsorganisatie hebt die toch niet ervaren genoeg, niet zwaar genoeg is om tegenwicht te bieden. Ik pleit ervoor wat dat betreft... Ik ben nogal voorstander van het Zweedse systeem, waar die uitvoeringsorganisaties... Als je in Zweden op bezoek komt bij een grote uitvoeringsorganisatie in de sociale zekerheid of de belastingen of wat dan ook, is het eerste dat ze je vertellen dat ze al 300 jaar geleden zijn opgericht, ver voordat de ministeries er waren. Dat zijn buitengewoon stevige organisaties. Die rapporteren ook aan het kabinet. Zweden heeft natuurlijk in tegenstelling tot Nederland een collegiaal bestuur op landsniveau. Een uitvoeringsorganisatie rapporteert aan het kabinet. Dat zijn hele zware geluiden. Daar ga je als politiek niet zomaar omheen. Tegelijkertijd moet je natuurlijk dan ook wel weer in de gaten houden of er geen vervuilingen in komen, of er geen politieke spelletjes worden gespeeld of wat dan ook, maar door het een beetje normaler te maken en ook vaker te laten gebeuren went dat echt. Dus de uitvoeringsorganisaties in Zweden, hoezeer ik ook waardering heb voor veel uitvoeringsorganisaties in Nederland, vind ik toch...

De heer **Slootweg** (CDA):  
iets steviger.

De heer **Bekker**:

... wel iets steviger, ja. En de ministeries zijn daar kleiner. Wij hebben hele grote ministeries, althans de beleidsonderdelen. Dat komt ook natuurlijk doordat u zo ijverig bent in het stellen van vragen, maar we hebben een nogal groot en ook groeiend beleidsdeel.

De heer **Slootweg** (CDA):

Meneer Bekker, dank u wel voor uw antwoorden. Omwille van de tijd moeten we het denk ik hierbij laten.

De **voorzitter**:

Dank u wel voor uw tijd en dank voor uw antwoorden. Die gaan we benutten om een rapport te schrijven met hopelijk goede aanbevelingen, zodat we de uitvoeringsorganisaties kunnen helpen hun werk beter te doen en het daarmee voor iedereen in Nederland beter te maken. Dank voor uw tijd.

De heer **Bekker**:

Ik wens u veel succes. Het was mij een genoegen.

De **voorzitter**:

Dank.

Sluiting 12.33 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 13 november 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord wordt:

– De heer Visser

Aanvang: 13.00 uur

**Voorzitter: Bosman**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Van Brenk, Kerstens, Laçin, Özütok en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Aan de orde is de hoorzitting met de heer Visser. Van harte welkom.

**De heer Visser:**

Dank u.

**De voorzitter:**

Namens de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties heet ik u van harte welkom. Mijn naam is André Bosman. Ik ben voorzitter van deze commissie. Naast mij ziet u Nevin Özütok, ondervoorzitter, Cem Laçin en Evert Jan Slootweg, en links van u, rechts van ons John Kerstens en Corrie van Brenk. De heer Maarten Groothuizen is vandaag helaas afwezig.

Wij zijn als commissie in het leven geroepen door de Tweede Kamer om onderzoek te doen naar wat er soms misgaat bij uitvoeringsorganisaties. Ik blijf herhalen: er gaan heel veel dingen goed met uitvoeringsorganisaties. Er werken heel veel mensen met ziel en zaligheid in die uitvoeringsorganisaties om het beter te maken voor mensen in Nederland. Uitvoeringsorganisaties raken eigenlijk iedereen in Nederland; iedereen komt er wel een keer mee in aanraking. Al die mensen zijn bezig om dat zo goed mogelijk te doen, maar soms gaat het mis en dan vallen mensen tussen wal en schip. Wij zijn op zoek naar: hoe komt dat, hoe kunnen we het voorkomen en als het toch gebeurt, hoe kunnen we ervoor zorgen dat ze zo snel mogelijk weer uit die positie komen? Om daar een beetje een beeld van te krijgen, praten we met heel veel mensen. We noemen dat wel «van balie tot beleid» of «van beleid tot balie». We praten met mensen in de uitvoering, ministeries, vakbonden, consumentenorganisaties, wetenschappers en ervaringsdeskundigen. We hebben heel veel mails en brieven gekregen. En we praten met Kamerleden en oud-Kamerleden. Dat doen we om een zo breed mogelijk beeld te krijgen. Wat speelt er nu? Kunnen we ergens de rode lijnen uit halen: de rode lijnen waar het goed gaat, maar soms ook de rode lijnen waar het misloopt? Op die manier willen we een beeld krijgen hoe we dat zouden kunnen oplossen. Daarom zijn we blij met uw komst en uw deelname aan dit gesprek. Voordat we beginnen met de hoorzitting wil ik u graag de gelegenheid geven om uzelf kort te introduceren. Meneer Visser.

**De heer Visser:**

Dank voor de gelegenheid hier te zijn. Arno Visser, niet alleen oud-Kamerlid en -wethouder, maar momenteel president van de Algemene Rekenkamer, een instituut dat veelvuldig contact heeft met de Tweede Kamer, ook over uitvoeringskwesaties. Ik ben blij dat we de gelegenheid hebben om ons verhaal hier aan u te doen, want we

proberen het onderwerp van de uitvoering al heel lang op de agenda te krijgen. «Heel lang» is al twintig jaar. Er is ook veel over te zeggen, dus ik wil proberen om me in dit gesprek tot de hoofdlijnen daarvan te beperken.

**De voorzitter:**

Dat lijkt me heel goed. Dan beginnen we gelijk met het gesprek. Ik geef het woord aan de heer Cem Laçin.

**De heer Laçin (SP):**

Dank, voorzitter. Meneer Visser, u zei het al: u probeert als Rekenkamer de uitvoeringsorganisaties al heel lang te agenderen, ook binnen de Kamer. In dat kader heeft de Rekenkamer eind augustus een overzicht gepubliceerd naar aanleiding van 40 onderzoeken van de Rekenkamer over de uitvoering van beleid. De voorzitter had het net al over de rode draden waarnaar wij op zoek zijn. Welke rode draden zijn er uit die 40 onderzoeken te halen?

**De heer Visser:**

De stapel van 40 onderzoeken die u heeft, begint in 2003 met een rapport, Tussen beleid en uitvoering. Dat was een metaonderzoek waarin toen al een aantal rode draden tot uiting kwamen die je nog steeds ziet. Toen al waarschuwde de Rekenkamer voor een te grote scheiding tussen enerzijds het maken van beleid en anderzijds de uitvoering zelf. Geen evenwichtige partners. Dat is een van de rode draden die je ziet. Een overambitie als het gaat om beleid, dus een ambitie die je hebt en die je in de praktijk niet waar kan maken. Een gebrek aan voorbereiding over wat het behelst om iets uit te voeren. Vervolgens onvoldoende informatie verzamelen hoe het staat met de uitvoering, hoe het is gesteld met de realisatie van politieke wensen die geformuleerd waren en of je daarop kan bijstellen. Dat mondt uiteindelijk uit, zei de Rekenkamer toen al, in een onvermogen om te leren, een onvermogen om te evalueren en te verbeteren. Die scheiding tussen beleid en uitvoering, het gericht zijn op procesmanagement, onvoldoende informatie om bij te sturen; dat soort zaken zie je tot op de dag van vandaag terug en zie je ook in ons onderzoek nu weer terugkomen.

**De heer Laçin (SP):**

U heeft het over 2003. Dat was Tussen beleid en uitvoering. We zijn inmiddels zeventien, bijna achttien jaar verder. Hoe kan het nou dat die conclusies van toen nu nog steeds spelen? Waarom is dat in de tussentijd niet opgepakt, denkt u?

**De heer Visser:**

Dat is een vraag die u zichzelf moet stellen, maar die wij onszelf ook moeten stellen. Want wij kunnen ook zeggen: je bent er onvoldoende in geslaagd om je boodschap voor het voetlicht te brengen. Dat puzzelt ons dus ook.

Er zijn natuurlijk verschillende oorzaken, en die zitten in de structuren. Als je eenmaal gereorganiseerd hebt, zit je vast in een structuur. We hebben vanaf de jaren tachtig, negentig een dominante gedachte gehad dat beleid en uitvoering gescheiden moeten worden. Onder dat mom zijn we als land al 30 jaar in reorganisatie, een continue reorganisatie. Als er een probleem is, dan wordt er gereorganiseerd. Dan worden budgetten herverdeeld en nieuwe financieringssystematieken bedacht, vanuit diezelfde gedachte geredeneerd. Die gedachte is nog steeds dominant. Als die situatie bestaat, wordt er ook vanuit het bestaande gekeken naar oplossingen. Er wordt maar heel zelden gedacht: goh, laten we eens op onze schreden terugkeren en laten we nou eens helemaal opnieuw beginnen. Nee, vaak gaat men werken aan verfijning, precisering et cetera.



Na verloop van tijd verdwijnt ook deskundigheid. Je bent dan een generatie verder, je bent tien jaar verder. De mensen die nog gewerkt hadden en deskundigheid hadden in de oude situatie zijn er dan soms niet meer. Dat zijn ook redenen waarom het niet terugkeert.

En uiteindelijk kom je op iets wat heel moeilijk definieerbaar is, ook politiek gezien, en dat is cultuur. Waarom je ergens niet in slaagt is niet alleen een zaak van rationeel op een rij zetten hoe zaken zitten, maar ook van cultuur, van verandering.

Ik kan niet zeggen dat ik daar na 2003 zelf verantwoordelijk voor ben. Dat waren gelukkig mijn voorgangers. De Rekenkamer kan een redelijk lange tijd overzien, maar de Kamer verandert elke vier jaar.

De heer **Laçin** (SP):

We komen inderdaad ook op de kennis die er is in de Kamer. U heeft het erover dat het ook een kwestie van cultuur is, van cultuurverandering. Wat gaat daar mis volgens u?

De heer **Visser**:

Er zijn een aantal zaken die meespelen. Als je te hoge doelen stelt en te hoge verwachtingen hebt, moet je dat willen zien en moet je dat organiseren. Maar als je dat niet wilt organiseren omdat het in de weg zit, dan komt het niet terug. Als je in een cultuur zit waarin je een bombardement van informatie krijgt en geen tijd hebt om dat tot je te nemen, dan kom je ook niet tot dat besef. Je moet een cultuur, een omgeving hebben waarin het oké is om op je schreden terug te keren, waarin het oké is om te zeggen: laten we in de vertraging gaan. Je moet een cultuur hebben waarin het oké is om te zeggen: het is niet waar dat onder druk alles vloeibaar wordt. Neem als voorbeeld de decentralisaties. Drie grote decentralisaties, een immense verandering, een immense reorganisatie. Wij hebben diverse keren tegen het parlement gezegd: bouw nou een moment van rust in, bouw nou een moment in om te kijken of je op schema zit, bouw nou een moment in om te kijken of je klaar bent voor die decentralisatie, om te geven en om te ontvangen. Het gebeurt niet. En waarom gebeurt dat niet? Dat is ook een vorm van politieke cultuur onder het motto «onder druk wordt alles vloeibaar»: als we het uitstellen gebeurt het misschien niet; laten we het dan maar doordrukken.

De heer **Laçin** (SP):

Onder druk wordt alles vloeibaar. Ik denk dat er op dat punt ook een belangrijke rol is weggelegd voor de uitvoeringsorganisaties. Waar nodig moeten die terugduwen en tegen een ministerie of tegen de Kamer zeggen: dit gaan we echt niet redden. Gebeurt dat in voldoende mate volgens u?

De heer **Visser**:

In ieder geval niet zodanig dat het tot gewenste resultaten leidt. Ik ben het met u eens dat een uitvoeringsorganisatie die zegt dat iets onuitvoerbaar, niet uitvoerbaar of niet in die termijn uitvoerbaar is, dat moet laten blijken. Ik heb diverse malen meegemaakt dat mensen dan zeggen, niet in het openbaar maar vertrouwelijk: ja, maar wij zijn loyaal aan de politiek, wij móéten wel uitvoeren. «Maar als je dan een onuitvoerbare wens krijgt?» «Ja, maar wij moeten uitvoeren.» Ik zou zeggen dat het ook een vorm van loyaliteit is om tegen de Minister of tegen de Kamer te zeggen: het is niet uitvoerbaar, u moet dat niet doen. Je moet daar als Kamer van tevoren naar vragen. Je moet van tevoren vragen: zijn er uitvoeringstoetsen, wat leveren die op, wat komt daaruit, wat leren we daarvan? Daar kan ook die onuitvoerbaarheid uit blijken.

De heer **Laçin** (SP):

In die uitvoeringstoetsen geldt vooral het ja-mitsprincipe: het kan, maar dan moet een aantal zaken geregeld worden. We hebben in vorige gesprekken die we hebben gevoerd, ook op eerdere dagen, er ook over gesproken of het misschien niet beter zou zijn om het nee-tenzijprincipe te hanteren. Je zegt eerst nee – dat is een wezenlijk verschil met ja – en van daaruit kijk je hoe het wel mogelijk zou zijn. Hoe denkt u daarover?

De heer **Visser**:

Ik weet niet of je daarmee aan de kern van het probleem komt, of je het daarmee oplost. Het kan ook windowdressing zijn. Want ja, «nee, tenzij» of «ja, mits» kan op hetzelfde uitkomen. Laten we even de invoering van de pgb's nemen. Worden daar voldoende toetsen gedaan? Wordt daar leergeld mee betaald? Komt dat bij u terecht? Op het moment dat die uitvoeringstoetsen worden gedaan, wordt de wet nog gewijzigd en is de Kamer nog bezig met amenderingen om de uit te voeren wet nog verder te preciseren en te veranderen. Dan ben je al het moment van «nee, tenzij» en «ja, mits» voorbij.

De heer **Laçin** (SP):

Dat is denk ik ook wat u aan het begin schetste: een te grote scheiding tussen beleid en uitvoering. We horen nu steeds meer geluiden dat dat misschien anders moet. Vandaar ook onder andere deze commissie om daar eens goed naar te kijken. Wat zou u op dat vlak kunnen aanbevelen? Hoe zou dat anders georganiseerd moeten worden volgens u?

De heer **Visser**:

Het begint ermee om elkaar als evenwaardige partners te zien. Ik pleit dan ook niet voor een scheiding, maar voor een verstandshuwelijk tussen de twee. Het staat ook letterlijk in onze rapporten: de kritiek die wij uiten is meestal niet gericht aan de mensen op de werkvloer, aan degenen die de uitvoering moeten doen. Dat staat er letterlijk. Natuurlijk komen we daar ook problemen tegen. Natuurlijk komen we daar ook fouten tegen. Het grootste probleem is dat we onvoldoende in staat zijn om te leren en te verbeteren. De hoofdvraag is niet: wat ging er fout? De hoofdvraag moet zijn: wat kan er beter en hoe kan het beter? Dat kan alleen maar als de uitvoering een gelijkwaardige partner is, als de uitvoering dichtbij is, als u een gesprek heeft met uitvoerders en als deskundigheid de boventoon voert. En niet procesmanagement, niet afstand, niet ingewikkelde systemen, niet ingewikkelde financieringsarrangementen, enzovoort en zo meer.

De heer **Laçin** (SP):

Waar ontbreekt dat lerend vermogen volgens u? Is dat vooral hier in de Kamer of op ministeries? Wat kunt u daarover zeggen?

De heer **Visser**:

Niet vooral, bij beide. Ik ben ook oud-Kamerlid. Ik heb op een gegeven moment ook gemerkt dat ik met – zo noemde ik het voor mezelf – een wajangpoppenspel bezig was. Je hebt een Haagse werkelijkheid. Daar gebeurt een heleboel. Daar wordt van alles besloten en gedaan. En je hebt een werkelijkheid van de uitvoering. Ik heb aan uw kant van de tafel gezeten bij het parlementair onderzoek naar tbs. In dat parlementair onderzoek kwam ik erachter dat de wereld van de uitvoering en de wereld van beleid gescheiden werelden waren. Dat kom je heel vaak tegen. Je moet die werelden bij elkaar brengen. Je moet aan tafel zitten, en vooral aan tafel zitten op momenten dat er nog niks aan de hand is. Op het moment dat er iets aan de hand is door een mediabericht, door een vermeende misstand et cetera, is het al te laat. Dan kun je de context niet meer begrijpen en dan ken je de mensen niet. Je moet als Kamer, als parlement, als commissie al veel eerder een relatie opbouwen met die

uitvoeringsclubs, -organisaties, -praktijken op de momenten dat er nog niks aan de hand is.

De heer **Laçin** (SP):

Hoe zouden we dat kunnen doen? Heeft u daar ideeën over? Door op reguliere basis met elkaar gelijkwaardig in gesprek te zijn?

De heer **Visser**:

Ja, veel vaker in gesprek gaan. Hoe loopt het op dit moment? We hebben bepaalde doelstellingen. Bereiken we die? Waar loop je tegenaan? Leer die wereld kennen. Daarmee vermijd je als er een misstand is of er iets misgaat en iets groot lijkt, om te antwoorden met weer een grote reorganisatie of met weer een ingrijpende verandering die in korte tijd haar nut moet bewijzen en in korte tijd tot resultaat moet leiden. Laten we dat punt niet uit het oog verliezen. Het is ook de korte tijd die gegeven wordt aan uitvoeringsorganisaties om tot resultaten te komen. Neem de fusie van de NVWA. Je kunt een heleboel zeggen over gebrekkige voorbereiding aan de beleidskant, maar men moest op dag één leveren. Een bezuiniging moest op dag één tot resultaat leiden.

De heer **Laçin** (SP):

En dat is die te grote ambitie van de politiek waarschijnlijk...

De heer **Visser**:

Ja.

De heer **Laçin** (SP):

... die denkt dat dat op dag één gerealiseerd zal zijn.

U heeft natuurlijk ook contacten met rekenkamers in andere landen. Die hebben ook allemaal uitvoeringsorganisaties. In het gesprek hiervoor met de heer Bekker kwam bijvoorbeeld Zweden aan bod. Zijn de problemen die wij hier hebben met uitvoeringsorganisaties uniek voor Nederland? Of zijn vergelijkbare problemen ook in andere landen te zien?

De heer **Visser**:

Nee, ze zijn niet uniek voor Nederland. De Rekenkamer beschikt over een zeer uitgebreid netwerk met andere rekenkamers. Ik heb veel contact met mijn collega's. Ik praat ook over dit soort zaken: komen jullie dit nou tegen, komen jullie dat nou tegen? Dan is er heel veel herkenning. Je moet natuurlijk wel opletten dat je je met landen vergelijkt die ook echt vergelijkbaar zijn. Zweden is een goed voorbeeld. Ik ben ten tijde van de decentralisaties in Nederland ook naar Zweden gegaan, omdat de Scandinavische landen een soortgelijke ontwikkeling hebben. We kunnen goed met de Duitsers praten, goed met de Britten praten en dan een vertaling maken, en dan zie je veel herkenning.

De heer **Laçin** (SP):

In welke van die landen zijn ze al tot dat verstandshuwelijk gekomen, denkt u?

De heer **Visser**:

Dat vind ik moeilijk te zeggen. Ik denk niet dat we wat dat betreft achterlopen op die andere landen.

De heer **Laçin** (SP):

Dus de scheiding is overal nog te zien?

De heer **Visser**:

Het is natuurlijk een dominante gedachte die al uit de jaren zeventig, tachtig kwam. In de jaren zeventig, tachtig kreeg je, ook onder druk van

noodzakelijke bezuinigingen en slechtere economische omstandigheden, een soort van laat ik het maar noemen wensdenken: goh, als we dat nou op die manier beter zouden organiseren, dan kunnen ze ook met minder geld toe. Dat is natuurlijk ook in al die landen het geval geweest. Nederland is geen eiland. Dus het komt ook uit de wetenschap: men beïnvloedt elkaar, het is een bredere gedachte.

De heer **Laçin** (SP):

Laten we dan naar de situatie hier kijken als het gaat om de kennis en de informatie in de Tweede Kamer, maar ook op verschillende departementen. We zagen in de vorige periode en zien waarschijnlijk ook in de komende periode dat heel veel Kamerleden stoppen en dat er nieuwe Kamerleden komen. Er is de afgelopen jaren bezuinigd op departementen, waardoor ze wat kleiner zijn geworden. Vindt u dat de Tweede Kamer en de verschillende departementen over voldoende kennis over de uitvoeringsorganisaties beschikken?

De heer **Visser**:

Dan moeten we het even herformuleren. Een Kamerlid dat op dag één begint heeft op dag twee niet al die kennis opgebouwd. Als twee derde van de 150 man nieuw is, dan is twee derde van de Kamer onervaren. Dus dé Tweede Kamer vind ik wat lastig. Je merkt door de jaren heen in briefings die we geven dat Kamerleden die nieuw waren meer kennis opbouwen, maar ook dat als je na vier jaar weer opnieuw begint de geschiedenis zich herhaalt. Ik maak me weleens zorgen over de snelheid waarmee dingen gaan. Mensen die na vijf, zes, zeven jaar ingewerkt en materiedeskundig zijn, worden weer vervangen door die mensen die op dag één nieuw moeten beginnen. De verschillen daartussen zijn wel groot.

De heer **Laçin** (SP):

En hoe gaat het met de kennis op departementen?

De heer **Visser**:

Daar zie je niet hetzelfde, maar wel iets soortgelijks. Met de reorganisaties die ik noemde en het beleid op afstand zetten is de kennis over de uitvoeringsorganisatie ook op afstand gezet. De eerste jaren heb je nog mensen die dat hebben meegemaakt, maar we zien regelmatig voorbeelden dat naarmate de tijd verstrijkt het aantal mensen die de uitvoering kennen ook beperkter wordt. Die komen ergens anders vandaan, er is roulatie. Of men is afgestudeerd en gaat bij een departement werken. Je ziet in heel veel van onze rapporten terug dat te veel gerichtheid op procesmanagement en onvoldoende materiedeskundigheid onderdeel van het probleem is. Ook afhankelijkheid van externen, afhankelijkheid van IT-deskundigheid bijvoorbeeld, zien we veel terug.

De heer **Laçin** (SP):

Hoe kunnen we dat probleem tackelen? Om de vier jaar zijn er verkiezingen, dus het komen en gaan van nieuwe en oude Kamerleden zal blijven. Een nieuw Kamerlid kan natuurlijk op dag één niet alle informatie hebben. Hoe zou dat beter overgedragen kunnen worden?

De heer **Visser**:

Hoe zou dat breder overgedragen kunnen worden?

De heer **Laçin** (SP):

Heeft u daar ideeën over?

De heer **Visser**:

U heeft een ongelofelijk moeilijk vak. Dat wordt hierbuiten weleens onderschat. Op dag één bent u volwaardig Kamerlid. U moet op dag één acteren. Op dag twee kan er iets gebeuren... U krijgt helemaal geen inwerktijd. U moet dus in die korte tijd een inwerkprogramma organiseren dat ongelofelijk veel behelst, en dan in vele fracties. Ik vind het een hele moeilijke vraag die u stelt, want het antwoord zit voor een belangrijk deel ook bij de politieke partijen die lijsten maken. Hoe wordt daar deskundigheid beoordeeld? We zitten nu midden in een periode waarin heel veel bekend wordt. Ik zie het ene na het andere bericht op LinkedIn. Dan denk ik heel vaak, ongeacht de partij: «dat is jammer». Want iemand heeft in die zes jaar heel veel opgebouwd, en dat verdwijnt. Dus ja, is dat een advies aan de Tweede Kamer om daar zorgvuldiger mee om te gaan? O is het een advies aan de politieke partijen die een lijst maken: let nou op dat je op die lijsten ook kennis en kunde aan boord houdt?

De heer **Laçin** (SP):

Een constante factor in het opbouwen van die kennis zou natuurlijk ook de Algemene Rekenkamer kunnen zijn. Welke rol moet de Algemene Rekenkamer volgens u spelen bij de kennis die hier in de Tweede Kamer rondloopt?

De heer **Visser**:

Het begint bij: schoenmaker, blijf bij je leest. Wij zijn ook een controlerend instituut, net als het parlement. Wij bestaan uit een college van maar drie en wij zijn benoemd voor het leven, dus wij zitten in een hele andere dynamiek. Ik hoef ook niet iedere dag een Minister ter verantwoording te roepen en 's avonds een spreekbeurt te houden. Ik heb dus een hele andere agenda en ik heb dus ook veel meer tijd om kennis te nemen van wat er vóór mij gebeurd is. Ik kan citeren uit een rapport uit 2003; ik was daar niet eens bij betrokken. Wij realiseren ons wel dat wij in die dynamiek, die democratische dynamiek wel een partij zijn die de continuïteit moet borgen. Wij proberen met nadruk rapporten en overzichtstudies te maken waarmee wij het parlement kunnen bedienen met kennis en aan kennisoverdracht doen. Wij proberen met nadruk u van informatie te voorzien voordat iets in de openbaarheid is, dus wij brieven u voordat het embargo er is, om u in staat te stellen in deze snelle wereld zaken tot u te nemen. Als u naar onze publicaties kijkt, dan ziet u ook steeds vaker dat type overzichtstudies die lange lijnen behelzen, zodat we kunnen leren van het verleden. Want daar gaat het om.

De heer **Laçin** (SP):

Inderdaad, de continuïteit van de Algemene Rekenkamer. We hebben het aan het begin gehad over die 40 onderzoeken. Is het voor de Algemene Rekenkamer niet ergens vermoeiend om te zien dat er zo weinig gebeurt met de opvolging van die onderzoeken?

De heer **Visser**:

Nee, als ik het vermoeiend zou vinden, dan moet ik een ander vak zoeken. Let wel, ik vind het lastige van onze rol dat wij per definitie moeten aanwijzen wat niet goed gaat, terwijl er ook heel veel wel goed gaat; de voorzitter zei dat. Ik wil zeker niet de indruk wekken dat wij een Rekenkamer zijn die bagatelliseert hoe ingewikkeld zaken zijn, want dat bagatelliseren we niet. Het is ongelofelijk moeilijk voor u en voor uitvoerders, omdat er steeds meer verwacht wordt in een steeds kortere tijd en het steeds ingewikkelder wordt. Dat vind ik niet vermoeiend; dat hoort gewoon bij je werk. Er zijn wel zaken waarvan je denkt: waarom is het nog niet opgepikt? Ter voorbereiding op deze gesprekken lees ik rapporten van lang geleden waarvan ik denk: ja, het bestaat nog steeds; hoe kan dat toch? Maar goed, dan moeten we ook naar onszelf kijken.

De heer **Laçin** (SP):

We hebben het vooral over de kennis en de informatiepositie gehad. Een ander punt dat wij ook heel vaak horen in de gesprekken die we voeren, is dat de politiek – u heeft ook aan deze kant van de tafel gezeten, dus wellicht heeft u ook die ervaring – te weinig aandacht besteedt aan de uitvoering. Onder de politieke ambitie verliest de politiek oog voor de uitvoering. Hoe verklaart u dit?

De heer **Visser**:

U heeft gelijk. We hebben geprobeerd dat in 2014 manifest op de agenda te zetten. «Tijd voor uitvoering» zeiden we toen. Het is tijd voor uitvoering. Het is tijd om uitvoeringsvraagstukken te bekijken, want er wordt te weinig tijd aan besteed in alle fases. Weet u, het antwoord is vrij simpel: je moet het gewoon doen. Het is goed dat deze commissie er is. Misschien moet het wel permanent gebeuren. Je moet jezelf anders organiseren, anders inrichten en minder meegaan – maar ja, dat is al vaak gezegd – met wat er nu even in de actualiteit speelt. Je moet er aandacht aan besteden als er geen actualiteit is. Dat zou je kunnen doen door commissies anders in te richten of binnen commissies zaken te organiseren, vooral als er nog niks aan de hand is. Zoek dan wat contact.

De heer **Laçin** (SP):

U schetst eigenlijk dat er anno 2020 in dat opzicht niet heel veel is veranderd. Kunt u dan ook duiden wat de gevolgen zijn van de aandacht die er eigenlijk te weinig is voor de uitvoeringsorganisaties?

De heer **Visser**:

Nou, neem bezuinigingen die plaatsvinden. Er wordt heel snel geredeneerd: te veel overhead, het vet moet van de botten, het kan wel minder.

De heer **Laçin** (SP):

Kunt u daar een concreet voorbeeld van geven? We zijn nog in die...

De heer **Visser**:

Je ziet het bij Defensie en je ziet het bij uitvoeringsorganisaties. We hebben u een waarschuwing gegeven: de bezuinigingen in vorige kabinetten zijn vooral neergeslagen bij uitvoeringsorganisaties en niet bij de beleidsdepartementen. Er is dus minder geld voor een departement, voor een begrotingshoofdstuk. En waar slaat de bezuiniging neer? Ik kan u de rapporten nasturen: bij de uitvoering, niet bij de beleidsmakers. De beleidsdepartementen blijven even groot. Die zijn wat weerbarstiger. Daar kunt u een stokje voor steken, want u moet het kunnen zien bij een begroting of u moet erop doorvragen. Maar wat vooral gevaarlijk is, is te blijven denken dat die organisaties doelmatiger en doelmatiger en doelmatiger kunnen worden en hetzelfde kunnen blijven leveren. Dat kan niet. Je moet ook keuzes maken. Op een gegeven moment is de kaasschaaf uitgewerkt. Daar waarschuwen we ook voor: een kaasschaaf-methodiek onder het motto «het vet moet van de botten, het moet doelmatiger». Op een gegeven moment ben je in het bot aan het snijden. Dat zien we ook bij organisaties terug.

De heer **Laçin** (SP):

U zegt: de Kamer moet doorvragen, het moet duidelijker zijn in de begrotingen. Om daarachter te komen voordat het te laat is, moet er ook wel een gelijkwaardig gesprek zijn tussen de Tweede Kamer, de bewindspersoon in kwestie en de uitvoeringsorganisatie. Is dat gelijkwaardige gesprek er op dit moment, vindt u?

De heer **Visser**:

De ministers beschikken over veel meer informatie dan u. Dat is normaal, maar die moet wel gedeeld worden. En u moet er ook naar vragen. Dat gebeurt ook niet altijd. Neem het voorbeeld van de compacte rijksdienst. De rijksdienst moet zich anders organiseren, moet compacter. We gaan met shared services organisaties werken. Het Rijksvastgoedbedrijf kan ook een stuk slanker, kan panden afstoten et cetera. Wij gaan er dieper op in. Wij hebben ook een informatiepositie die verdergaat en wij waarschuwen u. Maar met die waarschuwing is vrij weinig gedaan. Dus je moet die gelijkwaardige positie wel nemen. Je moet je rol wel spelen. Op het moment dat u zegt «we willen de doorrekening van het Rijksvastgoedbedrijf zien, we willen zien wat de businesscase daarachter is» en de Minister zegt «ja, maar dat is bedrijfsvertrouwelijk, dat kan ik niet met u delen», moet u dat niet toestaan. Het is wel gebeurd. Dan moet u maar een besloten overleg organiseren. Dan kan de Kamer toch wat steviger optreden.

De heer **Laçin** (SP):

De Kamer heeft inderdaad de instrumenten om wat steviger op te treden. Maar hoe zit het met de uitvoeringsorganisatie die, wat u net ook zei, vooral zegt: wij zijn loyaal, wij willen uitvoeren? Hoe kan de uitvoeringsorganisatie in de fase dat nieuw beleid wordt ontwikkeld een wat prominentere plek krijgen aan die tafel?

De heer **Visser**:

Nou ja, al door aan de tafel te komen. De vraag is: met wie spreekt u? Natuurlijk spreekt u met de Minister, maar hoe vaak spreekt u met de verantwoordelijken in de uitvoeringsorganisatie zelf? Dat gesprek moet natuurlijk ook plaatsvinden? Dan is er in Nederland een discussie over ministeriële verantwoordelijkheid en of dat kan. Dat is een interpretatie van de ministeriële verantwoordelijkheid. Waarom zou je niet aan tafel kunnen zitten met de mensen die het uit moeten voeren? Waarom zou dat bedreigend zijn voor de ministeriële verantwoordelijkheid? U moet dat weten.

De heer **Laçin** (SP):

Dat klopt. Kan ik daaruit concluderen dat u zegt: doe dat wat vaker als Tweede Kamer?

De heer **Visser**:

Waarom zou het hier niet kunnen? Het gebeurt in heel veel landen, ook landen waar de ministeriële verantwoordelijkheid gedefinieerd is op een manier zoals bij ons in de Grondwet.

De heer **Laçin** (SP):

Eens. We constateren dat een Minister of een ministerie veel meer informatie tot zijn beschikking heeft dan de Kamer en dat wij als Kamer in de huidige situatie vooral afhankelijk zijn van de Minister om informatie te ontvangen, maar dat wij ook heel veel informatie zouden kunnen halen uit de uitvoeringsorganisatie. Waarom gebeurt dat in andere landen wel en hier nog niet? Waar ontbreekt het hier nog aan?

De heer **Visser**:

Daar heb ik geen uitgebreide studie naar gedaan. Ik weet alleen dat het niet aan tafel komen echt een Nederlandse situatie is. In België is het niet zo en in Engeland is het ook niet zo. Engeland heeft natuurlijk wel een andere constitutie, maar ik zie niet in waarom het hier niet zou kunnen. Maar u moet ook af en toe doorvragen. De Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit kennen we nu als een fusieorganisatie. Waarom is er niet naar businessplannen gevraagd? Waarom gaat u akkoord met het feit dat op dag één een bezuiniging van 30% moet kunnen omdat de Minister

zegt: dat gaan we met IT oplossen, dan hoeven de bedrijven niet meer vier keer bezocht te worden? Er bleek niets van te kloppen; het bleek niet waar te zijn. Als je in de voorfase daar de tijd voor had genomen en had geprobeerd dat te doordenken, had je daarachter kunnen komen. Neem de invoering van de pgb's. Wij hebben onderzoek gedaan hoe het systeem in elkaar zat. We nemen een figuur mee; we hebben uitgetekend hoe het georganiseerd is. En dan zegt een Kamerlid tegen mij: wie heeft dat verzonnen? Ik zeg: ja, het spijt me wel; dat heeft u zelf verzonnen nog niet zo lang geleden. Dus neem de tijd om de constructie, het construct te doordenken en met alle partijen daarover te praten: gaat het zo werken, verstaan we elkaar goed, werkt het zo?

De heer **Laçin** (SP):

Denkt u dat het echt alleen aan de tijd ligt? Ik denk dat tijd zeker een belangrijk element is om dingen beter te begrijpen. Maar is het soms ook niet zo dat wetten en regels gewoon te complex zijn geworden en dat de Tweede Kamer het wellicht af en toe zelf ook niet meer begrijpt?

De heer **Visser**:

O ja, zeker. De vraag is of het daarmee begonnen is of dat die complexiteit het gevolg is van het voorgaande probleem. Je hebt een constructie gekozen, maar die werkt niet goed. Je hebt een financieringssysteem gekozen tussen Rijk en gemeente, maar dat levert niet voldoende op. Weet je wat? Je doet er een indicator bij, je doet er nog een systeem bij. Nu sturen we bij het Gemeentefonds op 53 indicatoren. Wie begrijpt het nog in dit land? Een handjevol mensen. Ik geloof dat u het eerder heeft gehad over het fiscaal systeem. Dat wordt er met de jaren ook niet eenvoudiger op. Dat is overigens weer zo'n voorbeeld dat we ook in andere landen tegenkomen. De ingewikkeldheid van de fiscaliteit en het steeds ingewikkelder maken als zich iets voordoet waarvan je denkt «hé, dat verbaast me», is iets wat ook internationaal terugkomt. Teruggaan naar de basis gebeurt zelden. Ik noemde net de shared service organisaties. We hebben al een paar keer tegen de Minister en tegen de Kamer gezegd: zou het misschien niet goed zijn om op je schreden terug te keren, tot inkeer te komen en te denken «nou, misschien was het toch niet zo goed verzonnen»? Het gebeurt niet.

De heer **Laçin** (SP):

Heeft u ook ideeën over manieren waarop de Tweede Kamer wel voldoende tijd zou kunnen nemen voor wetwijzigingen die een grote impact hebben op de uitvoering? Hoe zouden we dat kunnen organiseren op reguliere basis?

De heer **Visser**:

Vaker een groot project benoemen. Kamerleden binnen een commissie daarop aanstellen als een soort rapporteur. Je niet een tijdspad laten opdringen dat niet past bij de opgave die er is.

De heer **Laçin** (SP):

Oké. Dan bedank ik u en geef ik het woord terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**:

Dank. Dan geef ik nu het woord aan Nevin Özütok.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Meneer Visser, ik wil met u stilstaan bij de ministeriële verantwoordelijkheid – het woord viel ook net – en bij hoe de Kamer grip op de uitvoering kan krijgen. Hoever strekt volgens u, als u daarnaar kijkt, de ministeriële verantwoordelijkheid bij de uitvoeringsorganisaties? En waarop kan de Tweede Kamer sturen?



De heer **Visser**:

Dat is een vraag die eenvoudig lijkt, maar niet zo eenvoudig te beantwoorden is. Ten eerste heeft de Minister twee gedaantes: hij is medewetgever en hij is uitvoerende macht. De Minister is geacht, gehouden, verantwoordelijk goede wetten te maken en informatie te verzamelen of het stelsel adequaat werkt binnen de wet waar hij voor aan de lat staat. Dan praat je in zekere zin over de wetgever. Dan heb je de Minister als uitvoerende macht. Het adagium is dan: zijn uitvoerende verantwoordelijkheid is het complement of de tegenhanger van zijn bevoegdheid zoals die in de wet gegeven is. Wij komen heel vaak tegen dat dat heel onduidelijk is gedefinieerd en dat er in de periode van wetgeving en organisatie te weinig nagedacht is over wat de veranderende rol is van de Minister in de nieuwe situatie én van het parlement, want die rol verandert mee. Waar willen we over gaan, waar willen we niet over gaan? Wat is politiek, politiek beïnvloeden en wat niet? Dat moet duidelijk in de wet staan. Als je de bevoegdheden van de Minister duidelijk in de wet hebt vastgelegd, dan is er ook geen discussie over ministeriële verantwoordelijkheid.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Zegt u daarmee: dat is dan ook het stuk waarop de Tweede Kamer de Minister kan aanspreken? Moet daarin ook opgenomen worden waar de Kamer de Minister níet op kan aanspreken? Begrijp ik dat dan goed?

De heer **Visser**:

Ja, dat begrijpt u goed. Kijk maar weer naar de decentralisaties. Daarvan hebben we ook al een aantal keren gezegd: als je decentraliseert, doe het dan ook goed; doe het dan ook echt. Dus als u zaken aan de gemeenten over wilt laten, dan moet u het ook echt aan de gemeenten overlaten. Dat betekent dat u niet de Minister naar de Kamer moet halen voor een debat over wat er in bepaalde gemeenten niet goed gaat, want dat moet in die gemeenten plaatsvinden.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Dat snap ik. Laten we bij dit voorbeeld blijven. Hoe is het nu verdeeld? Je hebt de ministeries die een rol spelen bij die decentralisaties en je hebt Binnenlandse Zaken, dat een coördinerende rol speelt. Hoe ziet u het wanneer er geïntervenieerd moet worden in zo'n stuk waarvan u net zei: we stapelen ook een soort stukje oplossing op hetzelfde? Hoe ziet u dat? Als er geïntervenieerd moet worden, wie is dan aan zet?

De heer **Visser**:

In dit bijzondere geval de Minister van Binnenlandse Zaken, maar die heeft zich vrij weinig met de decentralisaties bemoeid, ook al heeft die die taak en rol in de wet. Daar hebben wij ook een aantal keren op geïntervenieerd. Waar is de Minister van Binnenlandse Zaken? Maar ook, waar is de Kamercommissie Binnenlandse Zaken? Die heeft geloof ik 40 minuten tijd besteed aan de overdracht van 11 miljard. De Kamercommissies VWS en Sociale Zaken waren er meer mee bezig. Maar het doordenken van het systeem van die decentralisaties en van wat het betekent, is onder ongelofelijke druk en heel snel gegaan. Daar mag je met terugwerkende kracht best kritisch op zijn. En als we het over het parlement hebben, hebben we het natuurlijk over twee Kamers. U heeft nu de rol: we kijken ook naar onszelf. Maar we hebben ook een Eerste Kamer. Ik ben nog uitgenodigd door de Eerste Kamer over de invoering van de decentralisaties: wat vindt de Rekenkamer van dat pakket en wat leert het verleden ons? Maar ook de Eerste Kamer is ermee akkoord gegaan. We praten er weleens over met de Eerste Kamer. Dan klagen ze over de uitvoeringspraktijk en zo. Ik zeg: maar u heeft het ook goedgekeurd. «Nee, nee, nee, dat is iets van de overkant.» Als iets onuitvoerbaar is gemaakt of te

ingewikkeld is gemaakt of te snel is gegaan en de implementatietijd te kort is, dan hebben we toch ook een Eerste Kamer? Het mag hier ook weleens benoemd worden dat ook de Eerste Kamer die rol kan pakken. Dat is wel de bedoeling van ons staatsrecht zoals ik het geleerd heb.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Ja. Om bij dit onderwerp te blijven. U noemde ook iets over evaluaties. Als we dit stelsel zouden gaan evalueren, wie is dan aan zet? Wie zou dan aan zet moeten zijn?

De heer **Visser**:

U bedoelt specifiek de decentralisaties?

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Ja.

De heer **Visser**:

Als je gewoon naar de Gemeentewet kijkt, dan moet de Minister van Binnenlandse Zaken het voortouw nemen, want die bewaakt de decentralisaties. Die heeft daar een algemene taak. Maar dan moeten we weer de rol van wetgever en de rol van uitvoerder onderscheiden, de uitvoerende macht en de wetgevende macht. De uitvoerende macht is hier belegd bij gemeenten. Het wordt gefinancierd via het Rijk. Daar is ook een heel verhaal over te verzinnen, maar goed, het is wel via wet- en regelgeving geregeld. Het is de Minister van Binnenlandse Zaken die als wetgever moet bewaken of het functioneert zoals het zou moeten functioneren. Dan is het interessante: op basis waarvan kan die dat? Vandaar dat wij gezegd hebben: voordat u decentraliseert, moet u weten wat u wil, moet u kunnen monitoren of de uitkomsten er zijn. Dat systeem is er nog steeds niet. Er is een periode geweest waarin ik de vraag dagelijks gesteld heb: wordt dat nou gemonitord, is er iemand die zo'n monitor ontwikkelt? Ik kreeg dagelijks het antwoord «ja». Alleen, het vervelende was dat elke keer een ander het antwoord gaf. Er werden op een gegeven moment 32 monitorsystemen ontwikkeld door vier verschillende departementen en binnen departementen, maar niet één beantwoordde de hoofdvraag. Dat had Binnenlandse Zaken daar moeten doen.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Helder. Als we kijken naar verschillende typen organisaties, is het dan relevant of het een rijksdienst, een agentschap op een zelfstandig bestuursorgaan betreft volgens u?

De heer **Visser**:

Als u praat over de ministeriële verantwoordelijkheid?

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Ja.

De heer **Visser**:

Ja, omdat afhankelijk van de vormen die u net noemt de Minister andere bevoegdheden heeft en ook de checks-and-balances steeds anders belegd worden. Als dat soort wetsvoorstellen naar de Kamer gaan, komen ze altijd eerst naar ons. Daar zit ook altijd het advies van de Rekenkamer bij. De dominante hoofdvraag die wij de afgelopen jaren steeds gesteld hebben, is: het wordt steeds onduidelijker wie verantwoording aflegt aan wie. Mijn voorganger heeft weleens gezegd: het huis van Thorbecke is verworden tot het huis van Escher. U weet wel, dat huis met al die trapjes die nergens eindigen. Dus een duidelijke structuur wie verantwoording aflegt aan wie is verworden tot een huis van Escher waarin dat niet meer duidelijk is. Dat zie je terug in al die vormen die u noemt, en binnen die

voorbeelden zie je weer allemaal bijzondere afwijkingvormen. Maar de Kamer moet zich als wetgever realiseren dat als een organisatie op afstand wordt gezet, een taak verandert of een andere uitvoerende krijgt, de checks-and-balances mee veranderen en dat dat goed belegd moet worden. Dus daar moet door de Kamer in haar wetgevende taak scherp naar gekeken worden, en daarna moet je er ook naar handelen. Als het uit handen is gegeven aan een gemeente, moet je niet meer zeggen: maar we gaan er nog steeds over.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Helder. Dan nog een andere vraag. In de jaren tachtig en negentig zijn heel veel overheidsorganisaties verzelfstandigd. Hoe kijkt u met de kennis van nu naar die ontwikkeling? Hebben we daarvan wat geleerd of hebben we daar lessen gemist?

De heer **Visser**:

Ik ben bang het laatste. Ik haalde in het begin dat rapport uit 2003 naar voren. Dat kijkt terug op een heleboel van die organisaties. Daaruit bleek van de aanname «doelmatiger werken, efficiënter, betere dienstverlening, klantvriendelijker» – dat waren de woorden die toen vielen – dat je daar heel weinig over weet, dat er heel weinig informatie over verzameld is en dat er dus heel weinig geleerd wordt. Dat is natuurlijk de hoofdvraag: kunnen we ervan leren om het beter te maken? Er is heel weinig over bekend. Tot de dag van vandaag doen wij onderzoek. We komen bij het departement en willen informatie, maar die is er niet. Men weet dus zelf ook niet hoe de praktijk is, of het goed functioneert, of het doelmatiger is, of de gedachte is uitgekomen.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Zou u erbij stil willen staan wat de gevolgen voor de uitvoering zijn geweest of misschien nu nog zijn?

De heer **Visser**:

Dat kan verschillende gevolgen hebben. Het kan tot gevolg hebben dat je niet weet wat een uitvoeringsorganisatie nodig heeft om zich goed te organiseren, en dat je dus in geval van bezuinigen zegt: nou, ze kunnen wel met wat minder toe. Dat hebben we vele malen gezien bij uitvoeringsorganisaties en inspecties: wettelijke taken, maar onvoldoende middelen om die taken uit te voeren. Dat zie je. Je ziet het in de wens om nog meer doelen te bedienen en de wetgeving nog ingewikkelder te maken. Maar je hebt geen contact met degene die het uit moet voeren. Die moet het maar zien te rooien, waardoor het nog problematischer wordt. Je hebt ook geen feedbacksysteem waarin je terugkrijgt hoe het ermee staat, totdat je een keer een krantenkop hebt.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Dan krijgt het aandacht.

De heer **Visser**:

Dan krijgt het aandacht, ja. Er is te weinig bekend over de dagelijkse voortgang. Het wordt niet goed georganiseerd, zodat er onvoldoende lerende praktijk is.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Wat zou er gezegd kunnen worden over de gevolgen als het gaat om de politieke grip op de uitvoering?

De heer **Visser**:

Die is gebrekkig. Als u het debat met de Minister pas voert op het moment dat er een misstand of vermeende misstand is, dan heb je natuurlijk al een

bepaald beeld opgebouwd waarop je reageert. Het is heel moeilijk om het dan in de context te plaatsen: hoe zit het, wat was de voorgeschiedenis? Ik weet niet of u het zich herinnert. Ik heb twee jaar geleden de film *Memento* naar voren gehaald, over de man die geheugenverlies heeft. Die film gaat allemaal in flarden. Maar als je echt goed wil begrijpen wat het probleem is dat zich vandaag voordoet, dan moet je vaak heel ver terug in de tijd, want daar is het misgegaan. Dat is misschien de beste vergelijking in het antwoord op uw vraag. Om echt goed te begrijpen waarom er vandaag iets niet goed gaat, moet je vaak terug in de tijd naar: hoe is het toen georganiseerd, welke afslag is toen genomen, en langzaam is het erger geworden.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

En de Tweede Kamer? Heeft de Tweede Kamer voldoende mogelijkheden om te sturen op de kwaliteit van de uitvoering?

De heer **Visser**:

Ik denk dat het u wettelijk aan niks ontbreekt. U kunt ons veel vragen en kunt onze rapporten erbij halen. Het ontbreekt u alleen, denk ik, aan tijd, misschien soms aan de wil. Dat weet ik niet, want dat zit tussen de oren. Ik denk niet dat u een procedure mist. Ik denk niet dat u wetstechnisch iets mist. Ik heb eerder gehoord dat er procedures zouden moeten kunnen komen, maar waarom zou u die procedure nodig hebben? U kunt een heleboel. U kunt zeggen «ik wil deze wet niet behandelen» of «ik vind 'm te ingewikkeld». U kunt zeggen «we gaan het niet doen, we nemen meer tijd». Daar heeft u niet iets voor nodig wat niet al bestaat. Ik zou het niet weten.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Wat vindt u van de informatiepositie van de Kamer? Is die voldoende?

De heer **Visser**:

Ik vind de informatiepositie die de beleidsdepartementen zelf hebben al onvoldoende. Als die onvoldoende is, kunt u het ook niet hebben. Dat komt ook heel vaak terug in ons onderzoek: de informatie is er niet, is niet goed opgebouwd, is niet consequent, is onvolledig. Als het daar al misgaat, is die van u niet veel beter. Er moet dus veel beter aandacht zijn bij het organiseren, in het voorbereiden van wat je nastreeft, welke doelen je bereikt. Als je zegt «we willen meer geld voor de kwaliteit van leraren», om maar een voorbeeld te noemen, en het geld in de lumpsum naar scholen gaat, dan moet je niet verbaasd zijn dat wij na drie jaar zeggen: we hebben geen idee of de kwaliteit van leraren is verbeterd. Erger, men weet het zelf ook niet. Dat is wel een repeterende breuk, hoor. Als je de kwaliteit van leraren wil verbeteren, om goede redenen, dan moet je toch met elkaar weten wat de kwaliteit van leraren is, hoe je erachter komt of die verbetert en welke informatie je daarover wil? Dat is niet van: het geld is uitgegeven. Dat lukt wel.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Dank voor dit concrete voorbeeld. Dat was bijna mijn volgende vraag, maar u heeft spontaan zelf dat voorbeeld gegeven. Wat zouden we dan precies moeten doen om dat te verbeteren, aan de voorkant dan?

De heer **Visser**:

Aan de voorkant. Ik heb net al een voorbeeld gegeven met de pgb's. Je veel beter verdiepen in hoe een organisatiestructuur eruitziet. Je afvragen waarom je het zo ingewikkeld moet maken. Veel beter met elkaar afspreken wat je met iets bedoelt. Geen algemene multi-uitlegbare termen gebruiken of algemene doelstellingen waarin je politieke meningsverschillen soms verbergt. Ook afspreken wanneer je het debat terug wil

hebben. En geen wensdenken, je niet laten verliezen in onrealistische plannen die niet realiseerbaar zijn. Dus organiseer tegenspraak daarin. Organiseer die tegenspraak.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Ik wil nog even met u stilstaan bij een constatering van de Algemene Rekenkamer uit 2014. Daarin werd aangegeven dat de politieke agenda keer op keer onvoldoende rekening houdt met juist een realistische uitvoeringsagenda, waar u het zojuist ook over had. Kunt u voorbeelden geven van onrealistische verwachtingen in de Tweede Kamer ten aanzien van de uitvoering?

De heer **Visser**:

Ik heb net de NVWA genoemd. Dat is een goed voorbeeld. De decentralisaties zijn ook een goed voorbeeld. Het Rijksvastgoedbedrijf. De Defensie-bezuinigingen. In de dubbele bezuiniging op Defensie zit ook heel veel wensdenken. De opbouw van de Belastingdienst. UWV. Ik kan bij wijze van spreken per jaar vijf rapporten pakken waarin het terugkomt. Wij hebben er een hele reeks aan gewijd, Bezuinigingen op uitvoeringsorganisaties. Daarin toonden we steeds aan waar de uitvoering in de knel kwam omdat men nooit de taken zelf ter discussie stelde. Men moest hetzelfde blijven leveren en hetzelfde blijven doen, maar met minder mensen, minder middelen en minder gebouwen, en dat kan niet.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

U gaf net een hoop voorbeelden. Maar hoe komt het dan? Het zijn allemaal issues die maatschappelijk relevant en belangrijk zijn. Daar zijn we het met z'n allen over eens. Maar toch, als het gaat om die sturing of die financiën... Waar zit de mismatch volgens u?

De heer **Visser**:

Ja, hoe komt het dan? Hoe komt het? Ik denk dat een deel komt aan de kant van de beleidsvoorbereiding in departementen waarin men na 20, 30 jaar op steeds grotere afstand van de uitvoering terecht is gekomen en er ook minder verstand van heeft, er wisselingen plaatsvinden en men ook van het ene naar het andere departement gaat. Dus hoe groot is nog de kennis van het uitvoeringsterrein waarvan je in Den Haag op het beleidsdepartement zit? Mutatis mutandis kun je die vraag ook stellen aan Kamerleden. Hoe goed ken je de praktijk? Hoe goed weet je hoe het in elkaar zit? Maar hoe het dan komt, dat is bijna een psychologische vraag. Ik draai het om en ik hoop dat het antwoord van u komt. Hoe komt het dat Kamerleden dat toch niet doen? En hoe zorgt u ervoor dat het na de volgende verkiezingen goed gaat en dat we niet over vier jaar hetzelfde verhaal moeten houden met een onderzoekscommissie? Ik vind dat heel lastig. Er is een staatscommissie geweest die naar het parlement heeft gekeken. Daar heeft men deze vraag ook niet beantwoord.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Terecht dat u ook naar de rol van de Tweede Kamer verwijst...

De heer **Visser**:

En de Eerste Kamer, én de Eerste Kamer. Kijk, je kunt nog zeggen: de Kamer heeft het recht van amendement, je hebt verschillende politieke partijen, die hebben verschillende ideologieën en achterbannen, dus die hebben er belang bij om in de wetgeving zaken te regelen zoals zij denken dat het goed is. En per ongeluk komt door de optelsom van alles er een onwerkbaar wet uit. Dan hebben we toch een Eerste Kamer om dat tegen te houden? Hoe vaak is dat gebeurd? Misschien moet u de leden van de Eerste Kamer eens uitnodigen om te kijken: waarom houden jullie het niet wat vaker tegen? Ik stel ze die vraag weleens in beslotenheid. Daar krijg ik

geen antwoord op. Het gebeurt zelden. Dus als de Eerste Kamer er is voor de kwaliteit van de wetgeving en de uitvoerbaarheid van wetgeving, dan zou je kunnen zeggen: is die tegenmacht goed georganiseerd, zou dat niet wat vaker moeten gebeuren? Maar dan moet u het wel accepteren. Dan moet u het wel accepteren. En nou ja, we weten dat dat ook een lastige is, toch? Ja, meneer Slootweg moet lachen, maar ik zeg maar dingen hardop waarvan we weten wat het antwoord is.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

De Algemene Rekenkamer heeft in 2003 en in 2014 verschillende rapporten gepubliceerd om de thematiek van de uitvoering bij de Kamer op de agenda te zetten. Heeft dat volgens u tot gewenste resultaten geleid? U heeft er in het begin nog iets over gezegd. Zou u daar nu wat langer bij willen stilstaan?

De heer **Visser**:

Er is heel veel wat wij gedaan hebben dat wel degelijk is opgenomen, opgepakt, et cetera. Als je naar onze aanbevelingen kijkt, dan is er de afgelopen jaren een stijging te zien in de overgenomen aanbevelingen van 50% naar 80%. Dus ik kan hier toch wel zeggen dat wat wij aanbevelen steeds beter opgepakt wordt. Hoe komt dat? Ik denk dat wij ons naar buiten toe steeds rustiger en constructiever opstellen, omdat wij ons ook realiseren dat we in een mediawereld leven van overdrijving, van relletjes en daardoor van de vervorming van wat er werkelijk speelt. Dat helpt niet bij de oplossing. Wij sturen niet op grote krantenkoppen; wij sturen op een constructieve relatie met departementen en met u. Ik denk dat dat aan onze kant z'n vruchten afwerpt.

Tegelijkertijd zien we een patroon van bevindingen die steeds terugkerend hetzelfde zijn. Dat is wat mij verontrust en waarom ik ook naar deze commissie kijk: wat kan ik ervan leren? Want ik kom ook rapporten tegen van voor mijn tijd die hetzelfde concluderen als nu. Het patroon van te optimistische beleidsvoorbereiding, te optimistische aannames, te snelle interpretatie, te veel verwachten, blijft bestaan. Dat hebben we nog steeds niet weten te keren. Onvoldoende leren van het verleden is iets wat ons 20, 30 jaar bezighoudt. Is de democratie een lerende democratie? Dat is een heel groot vraagstuk. Ik zeg niet volmondig ja op die vraag. Maar wij hebben daar ook een rol in. Niet alleen u aan uw kant, maar ook wij hebben daar een rol in.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Wat zou u ons aanbevelen als commissie, zodat wij wel die doorbraak zouden kunnen forceren?

De heer **Visser**:

Dat is een lastige vraag. Daar heb ik over na zitten denken, want u moet een momentum creëren. Ik dacht op een gegeven moment... Ik had een gesprek met iemand uit het bedrijfsleven over cultuurverandering. Die zei: »Weet je wat je moet doen als je een cultuurverandering in je organisatie nastreeft? Verhuizen naar een ander gebouw, want in de oude omgeving blijf je doen wat je in het verleden deed«. Ik had een keer een mooie vergelijking van een hoogleraar die het volgende zei. Het is heel merkwaardig. In het Oostblok had je natuurlijk het IJzeren Gordijn. Dat IJzeren Gordijn gaat dwars door enorme oerwouden waar honderden jaren lang grote kuddes edelherten leefden. Die werden opeens gescheiden door het IJzeren Gordijn, door een hek. U denkt nu «waar gaat hij het nou weer over hebben», maar let maar op. Dat hek is weggehaald in 1989. Zo'n zes jaar geleden kwam men erachter dat die kuddes nog steeds gescheiden leefden. Dat hek was er niet meer, maar niemand stak over. Oud gedrag bleef zich herhalen. Wat heb je nou nodig om dat gedrag te doorbreken? We zijn allemaal edelherten. We blijven ons

gedragen... Die edelherten hebben dat helemaal niet meegemaakt. Die worden 12 jaar oud en twintig jaar later gedroegen ze zich nog als hun ouders zonder die reden. Soms heb je een verandering van de omgeving nodig, een impuls die je tot ander gedrag verleidt. Diegene uit het bedrijfsleven zei: dan moet je naar een ander gebouw, want in je oude omgeving blijf je je hetzelfde gedragen. Dus gebruik een moment van verhuizing om iets na te streven. Toen dacht ik: ja, u staat aan de vooravond van zo'n verhuizing. Misschien moet u het gebouw niet inrichten op de manier waarop het was. Misschien moet u een momentum creëren om een aantal dingen anders te doen. Misschien moet u dat moment wel aangrijpen om een aantal bevindingen die over uw eigen cultuur gaan daarin te adresseren, opdat degenen die u opvolgen uw mooie rapport lezen en daar ook echt iets mee doen.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):  
Dank voor uw antwoorden.

De **voorzitter**:  
Dan kom ik tot slot bij de heer Evert Jan Slootweg.

De heer **Slootweg** (CDA):  
Ik zou nog twee vragen aan u willen voorleggen. De eerste gaat over een belangrijk punt dat u noemt, namelijk de scheiding tussen beleid en uitvoering. De heer Bekker, die voorafgaand aan dit gesprek hier aanwezig was, heeft een position paper gegeven en gaf aan dat beleid weleens de neiging heeft om juist boven op de uitvoering te gaan zitten. Zit er nou verschil in de constatering die de Rekenkamer eigenlijk al in 2003 deed en die de heer Bekker doet?

De heer **Visser**:  
Ik heb de heer Bekker niet kunnen horen, omdat ik me aan het voorbereiden was en onderweg hiernaartoe was. Maar als hij zegt «boven op», dan klinkt het alsof hij bedoelt dominant en bepalend. Ik heb gezegd: ze zijn niet gelijkwaardig, maar ze zouden gelijkwaardig moeten zijn, een verstandshuwelijk. In een huwelijk heb je ook twee gelijkwaardige partners die elkaar serieus nemen. Wij zeggen dat het beleid en de beleidsmakers te dominant zijn en de uitvoering ondergeschikt. Dat mag niet waar zijn, want daar komen een aantal misconcepties uit voort. Dus misschien gebruiken we andere woorden en bedoelen we hetzelfde.

De heer **Slootweg** (CDA):  
Ik denk dat bijna alle uitvoeringsorganisaties hier telkens aangeven dat er heel veel en intensief wordt samengewerkt met de departementen. Ik geloof dat iemand zelfs zei: we vormen constant teampjes met elkaar. Ik probeer dat in verband te brengen met wat u aangeeft, namelijk dat er juist een te grote scheiding is tussen beleid en uitvoering.

De heer **Visser**:  
Ja, omdat het twee werelden zijn die niet op een vruchtbare manier met elkaar samenwerken. Daar zie je heel veel voorbeelden van terug in ons onderzoek, of het nou gaat om het UWV en Sociale Zaken, om Rijkswaterstaat en het beleidsdepartement of om Justitie en de justitiële organisaties. Men is wel heel veel met elkaar in gesprek, maar de vraag is of dat het juiste gesprek is met de juiste... Als er onderling wantrouwen is of de een zich dominant voelt, dan kun je wel heel veel met elkaar praten in teampjes, maar ja, we hebben toch deze commissie nodig.

De heer **Slootweg** (CDA):  
Ja. Een ander punt dat de heer Bekker ook aangaf, is dat Verantwoordingsdag het natuurlijke moment zou zijn om eens even de peilstok in de

prestaties van uitvoeringsorganisaties te steken. Maar op de een of andere manier wordt Verantwoordingsdag daarvoor nauwelijks serieus genomen. Is dat ook uw beeld?

De heer **Visser**:

Nee, want anders zou ik niet zo veel tijd en energie erin steken. Misschien is het goed om dit moment even te gebruiken om een ontwikkeling bij de Rekenkamer toe te lichten. Volgens de wet zouden wij op Verantwoordingsdag louter moeten kijken naar rechtmatigheid en de bedrijfsvoering van de departementen. Een kleine tien jaar geleden hebben wij gezegd: dat is onvoldoende, want er verdwijnt zo veel buiten beeld. Door al die reorganisaties en door het op afstand zetten van de uitvoering verdwijnt een heleboel uit beeld. Wij moeten het op Verantwoordingsdag weer in beeld brengen. Vandaar dat ons verantwoordingsonderzoek tegenwoordig over veel meer gaat dan alleen maar wat wettelijk noodzakelijk is. Dat wordt niet altijd goed begrepen door mijn collega's in het buitenland, die heel erg op dat financiële gericht zijn. Wij proberen juist een tegenbeweging te creëren. Vandaar dat u een heel hoofdstuk krijgt over de sociale zekerheid, over de volksgezondheid, de premiesectoren die niet binnen de rijksrekening zitten. Vandaar dat wij onderzoek doen over verschillende bestuurslagen naar de luchtkwaliteit, wat normaal helemaal niet zou moeten. Het vervelende is alleen – dat is een beetje een marketingprobleem – dat als niet iedereen dat ziet en weet, je dus opvattingen krijgt als: Verantwoordingsdag gaat er niet over. Het gaat er wél over. We doen het heel intensief, maar dan moeten ze wel die rapporten lezen.

De heer **Slootweg** (CDA):

Is uw beeld dan dat u met heel veel intensiteit dit soort uitvoeringsproblemen naar boven haalt, maar dat de politiek dat laat liggen?

De heer **Visser**:

Nee hoor. Nee, nee, dat heb ik niet gezegd. Nee, ik heb het over degenen die zeggen: eigenlijk zou Verantwoordingsdag daarover moeten gaan. Ik zeg: het gaat daarover. Tegenwoordig brengen wij 24 rapporten naar buiten. In die 24 rapporten zitten heel veel voorbeelden van: krijgt de burger waar voor zijn geld, wat gebeurt er in de praktijk, wat is de outcome? Daar hebben we soms wel twintig briefings over met de Kamercommissies. Ik vind juist dat we, de Rekenkamer en de Kamercommissies, er veel beter in slagen om daarover te praten, en Kamercommissies om daar met de Minister over te praten. Dat komt niet zo vaak in de media, maar het gebeurt wel. Maar misschien is dat juist wel heel goed. Ik vind dat dit juist een voorbeeld is van een positieve ontwikkeling. De Kamer levert rapporteurs, die pakken zaken op, Kamercommissies vragen een briefing en praten daarover met de Minister. Daar zit wel degelijk een positieve ontwikkeling, vind ik. Alleen heeft de buitenwereld het niet altijd gezien. Nou ja, dat is een ander probleem.

De heer **Slootweg** (CDA):

In ieder geval is het volgens mij een mooi moment om met zo'n positieve ontwikkeling af te sluiten. Dank u wel, meneer Visser.

De heer **Visser**:

Graag gedaan.

De **voorzitter**:

Dank. Dank voor uw tijd. Dank voor de beantwoording van al onze vragen. We gaan die weer gebruiken om een goed rapport met goede aanbevelingen te schrijven, waarbij we hopen dat de uitvoeringsorganisaties alleen maar beter worden en dus de service aan iedereen in Nederland beter wordt. Dank voor uw komst.



Sluiting 13.57 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 13 november 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord wordt:

- De heer Bovens
- Mevrouw Keizer

Aanvang: 14.30 uur

**Voorzitter: Bosman**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Van Brenk, Kerstens, Laçin, Özütok en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Goedemiddag. Namens de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties mag ik u van harte welkom heten. Mijn naam is André Bosman. Ik ben de voorzitter van deze commissie. Naast mij zitten Nevin Özütok, ondervoorzitter van de commissie, Evert Jan Slootweg en John Kerstens. Links van u, en rechts van ons, zitten Corrie van Brenk en Cem Laçin. Maarten Groothuizen is helaas verhinderd, maar volgt dit op afstand.

Wij zijn als commissie gevraagd door de Kamer om onderzoek te doen naar wat er soms misgaat in uitvoeringsorganisaties. En ik herhaal het iedere keer: er gaat heel veel goed. Er gaat ontzettend veel goed in uitvoeringsorganisaties. Er zijn mensen dagelijks bezig om ervoor te zorgen dat iedereen in Nederland bediend wordt, op welke manier dan ook. Maar waar het misgaat, waar mensen tussen wal en schip vallen, is dat soms wel heel heftig en hardnekkig. Wij zijn op zoek naar hoe dat soms komt en wat de mogelijkheden zijn om dat te voorkomen of om, mocht het toch nog gebeuren, mensen zo snel mogelijk uit die positie te halen.

Om een breed beeld te krijgen praten we met heel veel mensen in de verschillende organisaties, van balie tot beleid of van beleid tot balie. We praten met mensen uit de uitvoering, mensen van ministeries, Kamerleden, oud-Kamerleden, vakbonden, consumentenorganisaties, wetenschappers, experts. We krijgen heel veel brieven en mails binnen. We proberen al die expertise bij elkaar te leggen om te kijken of wij ergens rode draden kunnen vinden. Kunnen wij misschien overeenkomsten vinden van gevallen waarbij het heel goed gaat, waar we van kunnen leren? Of zijn er misschien juist herkenbare oorzaken of trigger points die leiden tot problemen? Op die manier proberen we een goed rapport te maken om te komen tot aanbevelingen om dat alleen maar beter te maken.

Dank voor uw komst. Voordat we beginnen met de hoorzitting, wil ik u beiden graag even de gelegenheid geven om uzelf kort voor te stellen. We beginnen met meneer Bovens.

**De heer Bovens:**

Mijn naam is Mark Bovens. Ik ben hoogleraar bestuurskunde aan de Universiteit Utrecht. Daarnaast ben ik voor een aantal dagen in de week raadslid bij de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Samen met Will Tiemeijer en Anne-Greet Keizer ben ik verantwoordelijk voor het rapport Weten is nog geen doen.

**De voorzitter:**

Mevrouw Keizer, aan u dezelfde vraag.

**Mevrouw Keizer:**

Mijn naam is Anne-Greet Keizer. Ik ben lid van de wetenschappelijke staf van de WRR en ik was de projectcoördinator van het rapport Weten is nog geen doen.

**De voorzitter:**

Oké. Dan wil ik beginnen met het gesprek en geef ik het woord aan Nevin Özütok.

**Mevrouw Özütok (GroenLinks):**

Dank u wel. Mijn eerste vraag is gericht aan meneer Bovens. U noemde al het WRR-rapport Weten is nog geen doen. Daarin wordt «doenvermogen» geïntroduceerd. Wat verstaat u daaronder?

**De heer Bovens:**

Als ik het in een paar woorden mag zeggen: doenvermogen is het vermogen om je goede voornemens in praktijk te brengen. Het is een nieuw woord dat we hebben gemunt om aandacht te vragen voor het feit dat het, om redzaam te zijn in het dagelijks leven, niet alleen belangrijk is dat je begrijpt wat de overheid bijvoorbeeld aan informatie heeft, dus dat je over voldoende denkvermogen beschikt. Je moet ook beschikken over het vermogen om vervolgens te handelen naar datgene wat van je verwacht wordt. Uit gedragswetenschappelijk onderzoek, waar we heel veel gebruik van hebben gemaakt, is inmiddels heel duidelijk de consensus dat dat vermogen om te handelen, om je goede voornemens in praktijk te brengen, niet onbeperkt is. Daar zitten grenzen aan. Dat heeft te maken met zelfcontrole en met de vraag of je kunt omgaan met teleurstellingen en verleidingen. Dat vermogen is niet onbeperkt. Het verschilt tussen mensen en het verschilt ook binnen een mensenleven. Als mensen met life-events te maken hebben, dus bijvoorbeeld als ze ontslagen worden, een partner verliezen, kinderen krijgen of gaan trouwen, dan hebben ze zo veel andere dingen aan hun hoofd dat het soms ingewikkelder is om ook nog die alertheid op te brengen of om langetermijndoelen ook echt uit te voeren. Misschien is het belangrijk om hier ook te benadrukken dat eigenlijk ieder mens te maken heeft met dat doenvermogen en de begrenzing daarvan. Het is anders dan bij begrijpelijkheid; je ziet namelijk dat denkvermogen niet gelijk over de bevolking is verspreid. Je hebt groepen mensen die laaggeletterd zijn. Maar we zien in ons onderzoek dat de grenzen aan het doenvermogen eigenlijk iedereen betreffen. Een heel mooi voorbeeld zijn de covidmaatregelen. De meeste mensen zijn er inmiddels wel van overtuigd dat je anderhalve meter afstand moet houden, dat je een mondkapje moet dragen en dat je elkaar even niet moet knuffelen, maar toch is het in de praktijk vaak lastig om je daar altijd aan te houden.

**Mevrouw Özütok (GroenLinks):**

Dank u voor dit voorbeeld. Ik wil even terug naar wat de WRR zegt over realistisch perspectief versus rationalistisch perspectief. Wat is het verschil tussen die twee?

**De heer Bovens:**

We gebruiken dit ook om de overheid op te roepen om bij het maken van beleid en regelgeving rekening te houden met die grenzen. Wij zien dat de overheid bij het maken van beleid te vaak een heel rationeel beeld van de burger heeft: als je de burger maar vertelt wat die moet doen, als je zorgt dat er voldoende voorlichting is in begrijpelijke taal, kun je vervolgens volstaan met aan de knoppen draaien van boetes of beloningen – wie niet horen wil, moet voelen. De gedachte is dat je met die twee knoppen eigenlijk beleid kunt maken. Wij zeggen dat dat niet realistisch is. Mensen weten vaak best wel wat ze moeten doen, maar ze kunnen er niet altijd

naar handelen, bijvoorbeeld omdat de overheid te veel vraagt of te veel tegelijkertijd vraagt of te weinig nadenkt over de mentale lasten die eigenlijk allemaal op de schouders van de burger worden gelegd. Dat komt in de beste kringen voor. Zelfs bij een huwelijk kun je soms toch even je schoonmoeder knuffelen, in the spur of the moment. Zo is het met heel veel dingen. Dat realistische model houdt ook in dat er niet altijd sprake is van fraude als burgers zich niet meteen aan de regels houden. Het is niet altijd zo ... Je moet een duidelijk onderscheid maken tussen niet willen en niet kunnen.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Ik ben in dit opzicht ook heel erg geïnteresseerd in de gevolgen die dit heeft voor de relatie tussen overheid en burger. Hoe ziet u dat?

De heer **Bovens**:

In het rapport zeggen we dat de overheid een meer realistisch beeld van de burger moet hanteren. Dat wil zeggen dat de overheid moet proberen de mentale belasting van burgers zo veel mogelijk omlaag te brengen. Zij moet wetgeving en ook uitvoering zo inrichten dat je als burger niet voortdurend alert moet zijn omdat er, als je even niet oplet en een brief niet openmaakt of een termijn overschrijdt, of net niet de goede gegevens hebt doorgegeven, telkens opnieuw momenten zijn dat je heel snel een boete kunt krijgen of dat er boetes op boetes komen waar je niet meer vanaf kunt komen. Wij roepen de overheid in het rapport dus ook op om met een soort menselijke maat naar de burger te kijken en die niet te behandelen alsof hij een soort automaat is, die automatisch gaat handelen zoals je wilt als je er maar voldoende informatie in stopt en als je hem maar voldoende straf oplegt. Je moet niet willen dat de overheid de burger in de schuldsanering duwt, omdat juist de overheid degene is die boetes op boetes gaat leggen.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Dat is een duidelijk voorbeeld. Waarom is de WRR een onderzoek naar het doenvermogen van burgers gestart? Welke maatschappelijke ontwikkeling of aanleiding was er daarvoor?

De heer **Bovens**:

De WRR heeft al een langere traditie van het gebruikmaken van gedragswetenschappelijk onderzoek. De WRR heeft al eerder onderzoek uitgebracht naar bijvoorbeeld de menselijke beslisser en naar het feit dat ook het menselijk denkvermogen, de menselijke rationaliteit, beperkt is en dat het belangrijk is om daarmee rekening te houden in het beleid. In dit rapport zijn we doorgeslagen op eerdere rapporten die we hebben gemaakt en hebben we eigenlijk een volgende stap gezet in het toepassen en ontsluiten van die gedragswetenschappelijke kennis voor het maken van beleid en wetgeving. We proberen vanuit een gedragswetenschappelijke lijn de kwaliteit van wetgeving en beleid en in zekere zin ook de menselijkheid daarvan te versterken.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Het is dus niet ingegeven voor een specifieke maatschappelijke ontwikkeling die een trigger heeft gevormd?

Mevrouw **Keizer**:

Mag ik dit aanvullen? Het maakte aanvankelijk deel uit van een project over maatschappelijke scheidslijnen. Zoals u dat ook doet, gaan wij als WRR in alle stadia van ons onderzoek met heel veel mensen praten. Toen wees een aantal experts ons erop dat er een groep mensen is die moeilijk kan meekomen in de samenleving. Dat was aanvankelijk ons startpunt. Toen wij ons gingen verdiepen in die gedragswetenschappelijke kennis,

zagen wij dat het eigenlijk helemaal niet beperkt is tot een kleine, vaste groep kwetsbare mensen. Het geldt voor ons allemaal dat we het weleens even moeilijk vinden om te voldoen aan de eisen die deze maatschappij aan ons stelt, zeker bij een maatschappij waarin een idee als zelfredzaamheid heel erg vooropstaat. Dus hebben we met dit rapport dat beeld heel erg willen nuanceren. Je kunt niet altijd verwachten dat iedereen op elk moment in zijn leven redzaam is.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Helder. Ik ga toch weer even naar de heer Bovens terug: welke mensen kunnen door een aantal omstandigheden in zo'n situatie terecht komen? Is er iets over te zeggen welke mensen of welke situaties het specifiek betreft?

De heer **Bovens**:

We hebben zelf ook onderzoek gedaan om eens te kijken wat de sociaal-demografische achtergronden zijn. We zien eigenlijk geen onderscheid tussen mannen en vrouwen. We zien eerlijk gezegd ook weinig leeftijds-onderscheid. We zien wel wat verschil met opleidingsniveau, maar dat is niet zaligmakend. Het is geen diplomademocratie waarin de hogeropgeleiden wel allemaal doenvermogen hebben en de lageropgeleiden niet.

Integendeel. We zien dat bijna een kwart van de hoogopgeleiden niet zo hoog scoort op de proactieve coping test, zoals dat heet; er zijn allerlei testen ontwikkeld om dit te meten. Zoals Anne-Greet Keizer net ook al zei, is dit iets wat eigenlijk maatschappijbreed kan voorkomen. Dat is één. In onze lezingen hierover, ook bij ambtenaren, worden wij in de pauze regelmatig benaderd door ambtenaren die zeggen: «Ik moet u toegeven dat mijn moeder naar het verpleeghuis moet. We moeten nu aan de slag met de Wlz en de AWBZ, maar ik kom er ook niet uit. Ik ben hoogopgeleid, ik ben beleidsambtenaar, maar ik kom er zelf ook niet uit.» Het is dus iets wat veel mensen treft.

Ten tweede zien we dat de grenzen aan het doenvermogen met name sterker worden als mensen te maken hebben met veel stress, bijvoorbeeld door schulden, door armoede of door life-events. Zoals ik net al zei, hebben mensen als ze ontslagen worden, heel veel geestelijke energie nodig om daarmee om te gaan. Dan blijft er eigenlijk weinig geestelijke ruimte over om nog heel actief al die dingen te doen. Dat is hier ook het ingewikkelde, want juist op het moment dat life-events zich voordoen – bij ontslag, bij het verlies van een partner, bij een echtscheiding, bij het krijgen van kinderen – vraagt de overheid dat je heel actief en heel alert bent. Dat is vaak een spagaat.

Om op uw vraag terug te komen: het is maatschappelijk redelijk breed verdeeld, maar binnen het leven van een mens kan het variëren. Met name als mensen te maken hebben met een hoop sores aan hun hoofd, zien we die vermogens teruglopen.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

En die variatie, die verandering van het handelingsperspectief van de burger, is dat iets tijdelijks of is dat iets blijvends?

De heer **Bovens**:

Nee, als mensen weer uit die stresssfeer weg zijn, kan dat terugveren. Maar allerlei onderzoek laat zien dat mensen die langdurig in schulden of in armoede zitten, veel meer op de korte termijn gericht worden, de lange termijn minder goed kunnen verdisconteren en meer moeite hebben om verleidingen te weerstaan. Ik weet niet of dat ook in uw vraag zit, maar wij hebben ons ook afgevraagd of je mensen kunt trainen. Kun je mensen helpen om dat doenvermogen te versterken? Wij hebben in ons onderzoek weinig aanwijzingen gezien dat er op dit moment al trainingsprogramma's zijn die bewezen in staat zijn om mensen hierin structureel,

langdurig te versterken. Dit is deels ook aanleg, net als met intelligentie. Sommige mensen worden geboren met meer aanleg hiervoor. Na het derde, vierde levensjaar is het ingewikkeld om dit structureel te trainen. Je kunt mensen bijvoorbeeld wel trainen om met geld om te gaan en hun huishoudboekje bij te houden, maar dat wil niet zeggen dat ze vervolgens ook beter in staat zijn om gezonder te lenen of hun levensstijl op andere terreinen aan te passen. Dat maakt dit iets vrij structureels wat je niet zomaar kunt veranderen.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Dat werkt niet op individueel niveau, waardoor mensen klem kunnen raken. Maar het kan ook te maken hebben met de inrichting van onze wet- en regelgeving. Hoe zouden we bij het maken van wet- en regelgeving rekening kunnen houden met het doenvermogen van burgers? Heeft u daar ook voorbeelden bij?

De heer **Bovens**:

Ja. Ik zei net al dat de overheid niet kan volstaan met alleen begrijpelijkheid, het nog eens een keer uitleggen. Het belangrijkste is dat je van meet af aan, vanaf het eerste moment dat je beleid en wetgeving gaat ontwerpen, moet nadenken in hoeverre deze wetgeving doenlijk is. Welke acties en lasten vraag je allemaal van de burger? Je moet er veel nadrukkelijker op letten dat je de wet zo inricht dat je zo min mogelijk acties vraagt. Laat ik een goed en een slecht voorbeeld geven. Ik weet dat er met de Wet kinderopvang allerlei dingen zijn, maar één onderdeel wil ik even benadrukken. Dat is dat de manier waarop de wet is ingericht, heel veel vraagt van mensen in een zeer druk spitsuur van hun leven. De huidige Wet kinderopvang vraagt heel veel van jonge ouders. De hoogte van hun toeslag is afhankelijk van het actuele gezinsinkomen, dat wil zeggen het inkomen van de man en de vrouw op dat moment. Dat kan dus elke maand veranderen. Dat betekent dat je van burgers vraagt dat ze elke maand met z'n tweeën nagaan of hun gezinsinkomen is veranderd of niet, want als het hoger is geworden, kan het zijn dat je boven de grens uitkomt. Als je dat niet doorgeeft, kom je daar eigenlijk pas een jaar later achter, als je fiscaal inkomen wordt vastgesteld. Dan kan het dus zijn dat je een jaarlang allerlei toelages hebt gekregen waar je geen recht op had, maar dat geld is een jaar later allang opgegaan, anders had je die kinderopvangtoeslag niet nodig. Dus de wetgever vraagt hier eigenlijk dat mensen elke maand checken of ze er geen periodiek bij gekregen hebben, of ze wat extra uren hebben gewerkt en of hun salaris omhoog is gegaan, omdat ze misschien boven de grens zitten. En dat op een moment dat mensen in de drukste periode van hun leven zitten, jonge kinderen hebben en allebei werken. Dat is precies het soort belasting dat je niet moet vragen.

Het kan ook anders. Een jaar of drie geleden heeft de Staatssecretaris een wetsontwerp ingediend waarin het anders was georganiseerd, waarin het afhankelijk was van het inkomen «t min 2». Dat wil zeggen dat het vastgestelde inkomen voor de belasting van twee jaar geleden maatgevend was voor de hoogte van je toelage. Dat is al vastgesteld. Dat is bekend bij de Belastingdienst. Dat betekent dus dat je je geen zorgen hoeft te maken en niet elke maand je loonstrookje hoeft te bekijken. Het adagium is daarbij eigenlijk: wie niets doet, zit goed. Maar in de huidige Wet kinderopvang is het omgekeerd geregeld: wie niets doet, zit fout. Want als je even niet oplet, zit je zo in een enorm schuldentraject. Je zou dus de wetgeving op een andere manier moeten organiseren, waarbij je niet meteen fout zit als je niks doet en er een zekere robuustheid is voor als je eens wat vergeet. Dat is een van de manieren waarop je te werk zou kunnen gaan.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Een helder voorbeeld. De belangrijkste aanbeveling van de WRR is om bij voorgenomen beleid en regelgeving een doenvermogenstoets te verrichten. Kunt u toelichten wat deze toets precies inhoudt? Wat moeten mensen die nu hiernaar kijken, zich daarbij voorstellen?

De heer **Bovens**:

Zoals ik net al zei, hebben wij gezegd dat de wetgever, beleidsmakers en wetgevingsjuristen eigenlijk veel systematischer van tevoren al moeten nagaan of wat zij willen, de manier waarop zij het inrichten, wel doenlijk is voor mensen. Sluit het wel aan bij de beperkingen van het doenvermogen? Daarvoor hebben we het woord «doenvermogenstoets» gebruikt omdat er ook al een uitvoeringstoets is. Die uitvoeringstoets kijkt of het doenlijk is voor de uitvoeringsorganisatie, maar wij zeggen dat je ook en misschien wel vooral moet kijken of het doenlijk is voor de gewone mensen zelf. Daaraan hebben we het woord «doenvermogenstoets» verbonden. Dat klinkt misschien een beetje alsof je examen kan doen en aan het eind een cijfer kan krijgen, maar zo is het niet bedoeld. Het is vooral bedoeld om de wetgevers wat meer te dwingen om systematisch na te gaan of datgene wat je wilt, ook aansluit bij wat gewone mensen in het dagelijks leven aankunnen. We hebben daar verschillende uitwerkingen van gemaakt. Dit betekent bijvoorbeeld dat je veel systematischer, in een vroegtijdig stadium, eens gaat testen. Als bedrijven producten en nieuwe diensten maken, is het vanzelfsprekend dat ze panels hebben met gewone burgers en gewone consumenten en dat ze gaan testen of mensen kunnen omgaan met zo'n product of zo'n dienst, en of ze snappen wat de bedoeling is. Wij zeggen dat je veel systematischer van tevoren allerlei testen zou moeten doen om te kijken hoe het werkt bij gewone mensen. Gebruik als ambtenaar dus niet jezelf als voorbeeld, want de meeste beleidsambtenaren hebben denk ik best wel veel doenvermogen, maar ga gewoon eens praten met gewone mensen, ga testen en klantreizen met ze doen om te kijken of datgene wat je hebt voorgenomen, in de praktijk ook daadwerkelijk gaat doen wat je zou willen.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Wat kunnen departementen en uitvoeringsorganisaties doen om de doenlijkheid van wet- en regelgeving voor de burgers verder te checken?

De heer **Bovens**:

Er is een verschil tussen het wetgevingstraject en een uitvoeringstraject. Op de departementen zelf zou je een aantal dingen kunnen doen. Ten eerste denk ik dat je hiervoor al in de startnotitie voor het maken van wetgeving aandacht moet vragen, niet op het laatst. Je moet die hele aandacht voor doenlijkheid niet pas op het laatste moment hebben, als de wetgeving eigenlijk naar de Raad van State of de Tweede Kamer moet. Het moet van meet af aan een issue zijn. Ten tweede denk ik dat departementen meer zouden moeten investeren in gedragswetenschappelijke infrastructuur, met panels en klantreizen, zodat wetgevingsjuristen dat niet zelf hoeven uit te vinden. Maar misschien kan mijn collega Keizer ...

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Ja, dat wilde ik zelf net voorstellen. Volgens mij is mevrouw Keizer daar deskundige op. Zou u daarop door willen gaan?

Mevrouw **Keizer**:

Nou, dat zijn we beiden, hoor. Ik denk dat het onderscheid dat de heer Bovens maakt tussen het beleidstraject en het uitvoeringstraject, heel nuttig is. Maar een van de dingen die wij u wel zouden willen meegeven, is dat het best logisch is dat die beleidsambtenaar in die toren hier in Den Haag niet altijd een heel goed beeld heeft van die praktijk. Het zou dus ontzettend goed zijn als er aan het begin van dat wetgevingstraject of

beleidstraject al gebruik wordt gemaakt van de kennis die bij uitvoeringsorganisaties zit. Zij hebben vaak een veel beter beeld om welke burgers het specifiek gaat, wat je van die burgers kunt verwachten en hoe je de lasten voor die burgers naar beneden kunt brengen. We hebben geleerd dat een flink aantal uitvoeringsorganisaties daarvoor inmiddels een instrumentarium heeft. Zij werken al met klantreizen en met testpanels. Het zou heel goed zijn als die ook aan het begin van het traject werden ingezet. Zij hebben vaak ook al die gedragswetenschappelijke expertise deels in huis. Daar ligt dus ook een ontzettende kans.

Wel horen wij soms van de uitvoeringsorganisaties dat je eigenlijk al te laat bent als de doenvermogenstoets een toets is aan het eind, vergelijkbaar met de uitvoeringstoets zoals die nu wordt toegepast. Een uitvoeringsorganisatie moet dan soms ook nog in een heel korte periode even die toets afhandelen. Je wilt eigenlijk het liefst dat het zo veel mogelijk al aan het begin van het traject zit.

Nog even over die doenvermogenstoets: wij hebben zelf geprobeerd, in lijn met wat we zelf aanbevelen, om die toets niet heel erg ingewikkeld te maken en niet een heel bureaucratisch circus te creëren. We hebben geprobeerd om het op één A4'tje te krijgen. Het zijn een aantal procesaanwijzingen in de zin van «doe een test van tevoren» en «zet een klantpanel in». Het zijn verder een aantal inhoudelijke vragen die eigenlijk redelijk logisch zijn. Welke handelingen vraagt dit bijvoorbeeld van de burger? Kunnen we het aantal handelingen naar beneden brengen? Moeten mensen extra alert zijn op bepaalde wijzigingen? Zijn er deadlines waarmee mensen rekening moeten houden? Maar er staat ook een vraag op als: wat is de consequentie als iemand een keer een envelop niet openmaakt? Ons adagium is dat een kleine fout slechts een kleine consequentie moet hebben en niet mag kunnen leiden tot enorme problemen omdat mensen op één moment even onoplettend zijn.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Zou u ook kunnen vertellen hoe de uitvoeringstoets zich verhoudt tot de doenvermogenstoets?

Mevrouw **Keizer**:

Ja. Dat wij het een toets genoemd hebben, komt een beetje door de ontstaansgeschiedenis. Wij hadden de aanbeveling gedaan om bij beleid van tevoren te bekijken welke mentale belasting het met zich meebrengt voor burgers. Daarna, na verschijning van het rapport, zijn we door de Eerste Kamer uitgedaagd om verder uit te denken wat dit betekent. Toen hebben we naar analogie van de uitvoeringstoets gezegd dat je ook een doenvermogenstoets moet doen, omdat het perspectief van de burger op dit moment nog niet goed geborgd is in de uitvoeringstoets. De vragen gaan vaak over de vraag of de uitvoeringsorganisatie het aankan, of de overheid het zelf aankan. Er zit hoogstens nog de vraag in of de uitvoeringsorganisatie voldoende mogelijkheden heeft om de burger die in de problemen komt, te helpen. Maar wij zeggen dat je ook al vanaf het begin moet kijken of dit beleid doenlijk is voor burgers. Als je dat aan het begin doet en in het algemeen, dus niet alleen voor een specifieke groep waarvan je al verwacht dat die in de problemen zal komen, dan is het grote voordeel dat de groep die in de problemen komt waarschijnlijk ook veel kleiner is. Want als je beleid hebt dat niet zo ingewikkeld is, komen er minder mensen in de problemen en betekent dat dat je meer capaciteit overhoudt om die kleinere groep toch nog te helpen.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Dat vergt dus ook iets van de beleidsmensen die daarmee bezig zijn. Er is ook een tool ontwikkeld voor die beleidsmakers. Kunt u uitleggen hoe dat in z'n werk gaat?



**Mevrouw Keizer:**

Dat hebben we ook weer ontwikkeld na signalen uit het veld. We zien dat de doenvermogenstoets op zich omarmd is, en daar zijn we heel blij mee. Het kabinet heeft aangegeven dat het hiermee wil gaan werken en we zien ook bij ministeries en uitvoeringsorganisaties heel veel enthousiasme over het idee. Tegelijkertijd zie je ook wel enige handelingsverlegenheid, want hoe doe je dat dan? Ik kan me ook best voorstellen dat de uitvoeringsorganisatie of de beleidsambtenaar bij zo'n doenvermogenstoets denkt: o nee, wéér een toets die ik moet doen. Daarmee verhogen we als het ware de mentale lasten van de overheid. Daar hebben we zelf ook wel over nagedacht. Toen zijn we weer uitgedaagd en hebben we samen met het Ministerie van Justitie en Veiligheid twee expertsessies georganiseerd met allerlei experts en mensen uit de praktijk, ook mensen van uitvoeringsorganisaties, en hebben we met elkaar nagedacht of er lessen en goede voorbeelden zijn die we kunnen geven die je helpen als je als ambtenaar de opdracht krijgt om zo'n doenvermogenstoets te gaan doen. Zo heb je een beetje een handreiking hoe je dat moet doen, wat je kunt doen en wat de mogelijkheden zijn. We hebben recent een notitie uitgebracht, «Doenvermogen: van toets naar tools», waarin allerlei van dat soort instrumenten en voorbeelden staan.

**Mevrouw Özütok (GroenLinks):**

Zijn de beleidsmakers daar enthousiast over?

**Mevrouw Keizer:**

Voor zover wij het horen wel. Er is natuurlijk altijd een kans dat de mensen die niet enthousiast zijn, dat niet aan ons vertellen. Maar wij krijgen positieve reacties.

**Mevrouw Özütok (GroenLinks):**

Ik wil u danken voor uw antwoorden. Meneer Bovens, u wilde hier ook nog iets over zeggen?

**De heer Bovens:**

Misschien nog even over die relatie tussen de doenvermogenstoets en de uitvoeringstoets. Wat ons betreft zijn het nadrukkelijk twee verschillende dingen omdat ze naar verschillende zaken kijken. De uitvoeringstoets kijkt nadrukkelijk naar de vraag of een uitvoeringsorganisatie kan omgaan met de voorliggende regelgeving. Het kan best zijn dat een uitvoeringsorganisatie uitstekend kan omgaan met de regelgeving, maar dat hoeft helemaal niet te betekenen dat het voor burgers ook doenlijk is. Laat ik een voorbeeld noemen. Artikel 30 van de Wet aansprakelijkheidsverzekering motorrijtuigen zegt: als je niet verzekerd bent, krijg je meteen een boete en dat telt heel snel door. Dat is fantastisch uitvoerbaar, want daar zit een computerprogramma achter dat gewoon het verzekeringsregister en het kentekenregister afdraait. Het is volautomatisch en perfect uitvoerbaar, maar voor de burger is het een heel ander verhaal, want die krijgt als hij niet oplet zonder aanmaningen boete op boete. In het verleden zat je voor je het wist zelfs in een gijzelingstraject. De uitvoeringsorganisatie heeft soms dus andere rationaliteit en overwegingen dan de burger. Daarom is het niet voldoende als er ook een uitvoeringstoets is gedaan. Dat is toch iets heel anders.

Tegelijkertijd is het wel belangrijk dat beleidsmakers en wetgevers aan het begin van het traject, als ze aan het nadenken zijn hoe ze het wetgevings-traject en het wetgevingskader gaan inrichten, gaan praten met mensen uit de uitvoering omdat die vaak heel goed zien wat wel werkt en wat niet. Wat dat betreft is het wel verstandig om de uitvoeringsmensen, misschien meer dan nu het geval is, aan het begin van het traject mee te nemen als een van de onderdelen van die toets, om meer informatie te krijgen over de doenlijkheid van wetgeving. Maar het is niet voldoende om aan het

einde van het traject ook nog even een uitvoeringstoets te doen, ook al omdat er dan vaak geen tijd meer is om dingen nog te veranderen. Dan ben je eigenlijk al te laat in het traject.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Dank voor de antwoorden. Dan geef ik het woord graag terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**:

Dank u wel. Ik geef nu het woord aan Evert Jan Slootweg.

De heer **Slootweg** (CDA):

Mag ik hier even op doorgaan? Zo'n uitvoeringstoets is volgens mij ooit wel bedacht om te zien wat het betekent voor burgers. Heeft u enig idee waarom dat zo gescheiden kan gaan lopen?

De heer **Bovens**:

Uitvoeringstoetsen zijn natuurlijk bedacht om te bekijken of uitvoeringsorganisaties konden omgaan met wet- en regelgeving, omdat er heel veel klachten van uitvoeringsorganisaties kwamen dat ze allerlei wet- en regelgeving op hun bordje kregen die eigenlijk niet uitvoerbaar was. Het is heel belangrijk dat daarop wordt gelet, maar dat is niet helemaal hetzelfde als doenlijkheid. Het voorbeeld dat ik net gaf, is een heel mooi voorbeeld. Ik kan nog een ander mooi voorbeeld geven, de ov-jaarkaart. Als studenten afstuderen, zijn ze verplicht om hun ov-jaarkaart stop te zetten. Dat moet vanaf het eerste moment dat je afstudeert. Doe je dat niet, dan begint er meteen een boete te lopen. Dat is perfect uitvoerbaar en handhaafbaar. Het is bij Translink en DUO helemaal geautomatiseerd. Computertechnisch loopt het als een zonnetje. Het effect is alleen wel dat studenten vaak voor honderden euro's boetes krijgen omdat ze in the spur of the moment na het afstuderen vergeten om dat te doen, omdat het voor hen wel ingewikkeld is: zij moeten ervoor naar het station, je kan het niet doen vanaf de computer, et cetera. Het is dus perfect uitvoerbaar voor de organisatie, maar voor burgers is het een heel ander verhaal. Het is belangrijk om dat uit elkaar te houden.

De heer **Slootweg** (CDA):

Mevrouw Keizer, is het dan toch niet zo dat er op dat moment enorm veel capaciteit moet worden ingezet om die mensen die tussen wal en schip vallen weer op te pakken?

Mevrouw **Keizer**:

Er zullen altijd mensen tussen wal en schip vallen. Dat voorkom je niet. Je moet dus altijd van tevoren goed nadenken hoe je die mensen opvangt. Een van de vragen in de doenvermogenstoets is daarom ook: is er een toegankelijk frontoffice waar mensen hun weg weten te vinden, voor die mensen die in de problemen komen? Maar de portee van ons verhaal is: als je aan de voorkant goed nadenkt wat je van burgers kunt verwachten, is die groep die in de problemen komt veel kleiner.

De heer **Slootweg** (CDA):

Het rapport is een aantal jaren geleden uitgebracht. Ziet u dat kabinet, departementen en uitvoeringsorganisaties bij nieuw beleid en nieuwe wetgeving al gebruikmaken van dit concept?

Mevrouw **Keizer**:

Ja, dat zien we, maar we zien ook wel enige handelingsverlegenheid. Daar ging ik net ook op in bij die nieuwe publicatie Doenvermogen: van toets naar tools. Zeker direct na het verschijnen van het rapport was de reflex een beetje om terug te grijpen op dat wat men al gewend was: aandacht

voor de begrijpelijkheid van beleid. Is het helder genoeg? Is het taalgebruik begrijpelijk? Dat is superbelangrijk en dat zullen wij absoluut onderstrepen, maar dat is niet hetzelfde als kijken of het ook doenlijk is. Je ziet dat ministeries en uitvoeringsorganisaties daar even aan moeten wennen. Ze moeten daarmee leren omgaan. Wij hebben niet het totaaloverzicht hoe dit instrument gebruikt wordt en of het ook goed werkt. Wij horen af en toe signalen, maar hebben daar geen complete analyse van gemaakt. We weten wel dat bijvoorbeeld bij de nieuwe Wet inburgering echt een doenvermogenstoets gedaan is die loopt volgens de stappen die wij in de doenvermogenstoets hebben uitgewerkt.

De heer **Slootweg** (CDA):

U noemde net al het Ministerie van Justitie en Veiligheid, waarmee u dat traject doorlopen heeft. Zijn er in die zin ook andere ministeries op de lijn gekomen?

Mevrouw **Keizer**:

Zeker. Wij houden er altijd van om de positieve voorbeelden te noemen. Ik zou zeker het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid willen noemen en ook het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Je ziet dat dit instrument daar enthousiast wordt opgepakt. We zien dat ook heel sterk bij uitvoeringsorganisaties. Direct na de verschijning van ons rapport zijn we onder andere benaderd door de Manifestgroep. Zij hebben gezegd: dit helpt ons in onze conversatie met de ministeries. Voor hen was het misschien nog wel directer herkenbaar omdat zij die situaties ook direct in de praktijk zien.

De heer **Slootweg** (CDA):

«Manifestgroep» is een nieuwe term voor ons, denk ik. Wie zijn dat precies?

Mevrouw **Keizer**:

Dat is volgens mij de verzameling van uitvoeringsorganisaties. Ik weet niet of ze er allemaal onder vallen, maar in ieder geval CAK, CJIB, nou ja, al die afkortingen.

De heer **Slootweg** (CDA):

Oké. Kunt u enkele voorbeelden noemen waarin de uitvoeringstoets goed is uitgepakt en er bij wijze van spreken toe geleid heeft dat het handelingsperspectief van de burger directer is meegenomen?

Mevrouw **Keizer**:

Ik probeerde net te zeggen dat dat voor ons lastig is, omdat we daar niet opnieuw onderzoek naar gedaan hebben. We zijn nu weer met een ander project bezig, dus we moeten onze tijd ook weer op wat anders richten. Maar het voorbeeld dat de heer Bovens net noemde van dat alternatieve model voor de Wet kinderopvang, is een heel goed voorbeeld omdat het ons liet zien dat het dus wel kan. Je kunt nadenken vanuit de burger. Je kunt nadenken over de vraag welke burgers het betreft, in welke periode van hun leven. Jonge kinderen opvoeden is een intense periode. Toen is systematisch nagegaan hoe we die mentale lasten omlaag kunnen brengen. Het mooie is dat ze dat heel duidelijk hebben laten zien in de memorie van toelichting. Ook voor anderen was dus navolgbaar wat de overwegingen waren om het op een bepaalde manier in te richten en wat dat uiteindelijk betekende voor de burger.

De heer **Slootweg** (CDA):

Meneer Bovens, zou u misschien drie aspecten van dit voorbeeld kunnen noemen waarbij dat goed uitwerkt? Waar moeten we dan aan denken?

De heer **Bovens**:

In dit concrete voorbeeld? Het ene aspect, dat ik net al noemde, is dat er een «t min 2»-inkomensvaststelling werd gedaan. Die werd dus ook uit handen genomen van de jonge ouders, want dat doet de Belastingdienst. Voor de data kon gebruik worden gemaakt van de data van de Belastingdienst. Dat betekent dat je op dat punt geen handelingen en, heel belangrijk, geen alertheid vroeg van de jonge ouders. Het tweede is dat eigenlijk vrijwel alle andere informatie die verstrekt moest worden, via de kinderopvangorganisatie liep. In deze ontwerpwet hoefden ouders eigenlijk alleen nog maar hun burgerservicenummer en hun gironummer door te geven, en in sommige gevallen een peildatumverandering als je zzp'er was. Ze werden op dat punt ontzorgd. Wat ook aardig was, is wat collega Keizer al zei: in de memorie van toelichting werd heel nadrukkelijk onderbouwd hoe het was gedaan. Het was dus ook navolgbaar. Dat is voor ons ook een belangrijk punt en misschien is het ook belangrijk voor de Kamer om daar rekening mee te houden, dat in de memorie van toelichting geëxpliciteerd wordt wat men heeft gedaan, op welke manier men heeft nagedacht over de doenlijkheid. Dat zijn drie kanten van dat wetsvoorstel waardoor wij dit een mooi voorbeeld vinden. Het enige sneue is dat de wet op een gegeven moment is ingetrokken en niet verder is gekomen dan de Raad van State, maar het gaf wel aan dat dit wel degelijk kan. Wij vonden dit een mooi voorbeeld van hoe je dezelfde doelen op een andere manier kunt bereiken.

De heer **Slootweg** (CDA):

Is dat ook een belangrijk aspect, dat je het eigenlijk uit handen neemt van de groepen waarvoor de mentale belasting op een zeker moment zwaar is? Moet je nieuw beleid eigenlijk zodanig vormgeven dat zij geen stap hoeven te zetten?

De heer **Bovens**:

Ja, dat klinkt ...Wij zeggen dat je moeten nadenken over de mentale belasting. Je moet de mentale belasting omlaag brengen. De mentale belastbaarheid is in sommige situaties minder dan in andere. Het voorbeeld van problematische schulden is natuurlijk een heel bekend voorbeeld. Uit alle literatuur blijkt dat het mensen die veel schulden hebben, vaak niet meer lukt om dingen te doen die ze normaal wel zouden kunnen. Normaal gesproken zou je zeggen: waarom doe je dat nou, waarom maak je nou nog meer schulden of waarom doe je die afbetaling niet? Het zal dus variëren naar gelang de situatie, maar de algemene lijn zou bijvoorbeeld moeten zijn dat je extra alert moet zijn op het reduceren van de mentale lasten als je wetgeving maakt die burgers raakt in situaties waarin sprake is van een life-event. We weten gewoon dat mensen er niet zo veel bij kunnen hebben als ze veel schulden hebben of in een echtscheidings situatie zitten. Dat zijn natuurlijk vaak de situaties waarvoor om heel goede redenen allerlei fantastische voorzieningen zijn getroffen, maar die vragen nou juist heel veel handelingen. Je moet bij het maken van wetgeving dus alert zijn op life-events en op cumulatie. Zijn er situaties waarin burgers op meerdere fronten alert moeten zijn, waarin ze met meerdere wetgevingscomplexen of meerdere regelingen te maken hebben, met een stapeling van regelingen? In zulke situaties moet er een rood lampje gaan branden.

De heer **Slootweg** (CDA):

Mevrouw Keizer, u gaf al aan dat u geen verdere analyse hebt gemaakt van het vervolg. Heeft u wel het idee dat dit concept van de doenvermogenstoets een blijvertje is?

Mevrouw **Keizer**:

Ja, wij zijn zelf wel redelijk verbaasd hoe goed dat in die zin is geland. Het beste is dat het nu heel vaak wordt gebruikt zonder directe verwijzing naar de WRR of naar ons rapport. Dat is een indicatie dat het echt zijn weg vindt in het nadenken over beleid en dergelijke. Wij hopen dat dat blijft.

De heer **Slootweg** (CDA):

Als u ernaar kijkt, ziet u dan zaken die nog beter kunnen?

Mevrouw **Keizer**:

Het belangrijkste is dat we de reflex om naar begrijpelijkheid te kijken doorbreken. Ik zeg niet dat begrijpelijkheid niet belangrijk is, maar het punt is dat je dan weer op de route zit van informatie geven. Dat is eigenlijk niet voldoende. Je wilt het zo veel mogelijk zo inrichten dat mensen ... Het adagium dat wij hebben, is: wie niets doet, zit goed. Er zit altijd een zekere default in beleid. Er is altijd wel iets waar je automatisch op uitkomt. Wij zeggen dat je daarover bewuster moet nadenken. Je moet het zo inrichten dat de meeste mensen op het goede punt uitkomen en dat alleen de mensen die echt iets anders willen, in actie moeten komen. Dan richt je het gewoon handiger in.

De heer **Slootweg** (CDA):

Ja, want de doenvermogenstoets is dus wel iets anders dan overheidsbeleid in jip-en-janneketaal.

Mevrouw **Keizer**:

Zeker.

De heer **Slootweg** (CDA):

Meneer Bovens, tot slot op dit onderdeel. Is dit nu echt een Nederlands fenomeen? Of ziet u dit in de hele westerse wereld terug in wet- en regelgeving? We hebben hiervoor de heer Visser gehad, die zei: je ziet eigenlijk overal dat de complexiteit daarin toeneemt.

De heer **Bovens**:

Daar hebben wij geen onderzoek naar gedaan. We hebben wel internationale literatuur gebruikt. Het is duidelijk dat er een grens aan het doenvermogen zit, in ieder geval in de westerse wereld. De gedragswetenschappelijke literatuur uit de VS en ons omringende landen wijst op dezelfde soort patronen. We hebben geen onderzoek gedaan hoe andere landen hun wetgevingsproces en -structuur inrichten.

Misschien is het nog aardig om te melden dat we wel zien – dat zit niet in het rapport, maar daarover zijn we de laatste tijd aan het nadenken – dat ook in het bedrijfsleven de ervaringen van gebruikers veel systematischer een rol gaan spelen in het ontwerpen van dienstverlening en producten. Dat heet UX-design. Je ziet nu ook een beweging om nog een stap verder te gaan en niet alleen aan het eind van het proces te kijken hoe het met de gebruiker zit, maar om van meet af aan, voordat je überhaupt een product of een proces gaat ontwikkelen, al na te denken wat de burger zou willen en wat je zelf van de burger zou willen. Dat heet service design. Dat zou je eigenlijk ook bij de overheid moeten hanteren.

Hierachter zit een veel groter traject dan één zo'n toets. Er zit achter dat je zou willen dat bij het maken van beleid en wetgeving veel systematischer, van meet af aan, vanaf het begin wordt nagedacht hoe je zou willen dat de burger hiermee omgaat. Wat willen we van de burger? En hoe kunnen we dat op zo'n manier bereiken dat de burger zo min mogelijk last van de overheid heeft en zo veel mogelijk in z'n kracht wordt gezet, om het maar even zo te noemen? Dat vraagt veel meer dan een toetsing aan het eind. Het vraagt dat je bij alle stappen in beleid en wetgeving van voor af aan doordrongen bent van het feit dat je het voor burgers doet, tenminste als het gaat om wetgeving die burgers en kleine bedrijven raakt. Dit zou dus

veel systematischer op het netvlies moeten staan en niet pas aan het eind een vinkje moeten zijn in een integraal afwegingskader.

De heer **Slootweg** (CDA):

Zegt u daarmee eigenlijk dat de volgende stap die moet worden genomen, die van doenvermogenstoets naar doenvermogenontwerp is?

De heer **Bovens**:

Ja, het zou inderdaad een heel interessante volgende stap zijn om dat te gaan ontwikkelen.

De heer **Slootweg** (CDA):

Mevrouw Keizer, ik wou nu met u naar de rol van andere partijen bij toepassing van de doenvermogenstoets. Daarbij denk ik bijvoorbeeld aan de Afdeling advisering van de Raad van State. Als je veel meer naar het ontwerpen gaat, zou de Raad van State dan geen logische plek zijn om over dat ontwerp na te denken vanuit het doenvermogen?

Mevrouw **Keizer**:

Ja, dat denk ik zeker, maar het allermooiste is dat de Raad van State dat zelf ook denkt. De Raad van State is een van de partijen die na verschijning van ons rapport contact met ons hebben opgenomen – dat gold ook voor de Eerste Kamer – en ons gevraagd heeft: wij vinden dit interessant en willen dit graag meenemen, maar help ons meedenken over waar en hoe we dit in ons proces een plek kunnen geven. Wij zijn daarover nog steeds af en toe met hen in gesprek, maar je ziet dat zij zeker ook de intentie hebben om daaraan aandacht te besteden.

De heer **Slootweg** (CDA):

Hebben de Eerste en de Tweede Kamer daarin ook een rol te spelen?

Mevrouw **Keizer**:

Ja, wat ons betreft wel. Dat is misschien ook wel een beetje waar die benaming «toets» vandaan is gekomen, omdat we dit een beetje ontwikkeld hebben na een verzoek van de Eerste Kamer. De Tweede én de Eerste Kamer hebben een controlerende taak in het wetgevingsproces. Wat ons betreft is die toets geen doel op zich, maar een instrument om te borgen dat er voldoende aandacht is besteed aan het burgerperspectief. De Tweede Kamer, maar ook de Eerste Kamer zou dus moeten controleren dat er vanaf het begin van het traject voldoende aandacht is besteed aan het burgerperspectief, aan zowel denk- als doenvermogen. Die toets is een instrument om het voor Kamerleden mogelijk te maken om dat na te gaan.

De heer **Slootweg** (CDA):

U heeft net rondom de kinderopvangtoeslag al een prachtig voorbeeld gegeven van een manier waarop dat kan worden vormgegeven zodat er aan de kant van de wetgever in ieder geval al nagedacht is. Ziet u ook voorbeelden dat hier in de Kamer gebruik van wordt gemaakt?

Mevrouw **Keizer**:

We zien dat Kamerleden zowel in de Tweede als in de Eerste Kamer wel regelmatig verwijzen naar doenvermogen. Ze vragen soms ook om daar explicieter aandacht aan te besteden. De Eerste Kamer heeft bijvoorbeeld per motie afgedwongen dat in het Belastingplan duidelijk aandacht wordt besteed aan doenvermogen. We zien dat dus wel. Een verschil is wel dat de Eerste Kamer ons benaderd heeft, eigenlijk als collectief, met de vraag hoe zij dit kan meenemen in haar werkproces. In de Tweede Kamer zien we dat het concept doenvermogen inmiddels ook bij heel veel partijen bekend is, maar voor zover wij kunnen overzien is daar minder een

gesprek gevoerd over de vraag wat dat zou kunnen betekenen in haar werkwijze. Dat is een van de redenen waarom wij heel erg blij zijn met uw commissie. Wij hopen dat dit een stimulans is om dat denken iets meer te stimuleren: hoe kunnen we dit echt gebruiken in onze werkwijze?

De heer **Slootweg** (CDA):

In dit geval is deze commissie dus een eerste kennismaking om te kijken hoe de Tweede Kamer dit structureel zou kunnen inzetten.

Mevrouw **Keizer**:

Nou ja, het zou ook interessant zijn om daarover met de Eerste Kamer en de Raad van State te praten en ervaringen uit te wisselen: kunnen wij dit instrument gebruiken, en waar lopen we tegen aan als we het gebruiken? Een van de dingen is bijvoorbeeld dat de Raad van State tegen ons zei: we hebben eigenlijk niet de expertise of de capaciteit om dat allemaal zelf te doen. Ik geloof dat ze wel op een punt zijn waarop ze gaan nadenken over de vraag of ze zelf misschien meer gedragswetenschappelijke expertise moeten inzetten. Maar los daarvan hebben we gezegd dat die toets een instrument is om te borgen dat het in het traject daarvoor voldoende gedaan is. Het is dus mooi als het ook in de memorie van toelichting staat, zoals bij die kinderopvangtoeslag het geval was, zodat de Raad van State dat kan nagaan, die argumenten kan wegen en kan testen of het serieus gedaan is of alleen even is afgevinkt.

De heer **Slootweg** (CDA):

Meneer Bovens, heeft u het idee dat in de Tweede Kamer toch nog heel vaak gedacht wordt vanuit dat rationalistische mensbeeld, ook als het gaat om wijzigingen via moties of amendementen? Of begint er al langzaam een soort realisme in door te klinken?

De heer **Bovens**:

Zo precies hebben wij het gedrag van de Tweede Kamer niet bestudeerd, dus daar kan ik u geen antwoord op geven. Maar ik denk wel dat de Tweede Kamer hierin twee soorten rollen heeft. Aan de ene kant heeft zij, zoals collega Keizer zegt, een controlerende rol om de wetgever voortdurend te bevragen of hij wel aandacht heeft besteed aan de burger. U bent tenslotte de volksvertegenwoordiging, dus ik denk dat dit bij uitstek de plek is waar het perspectief van de burger systematisch bevraagd moet worden, als het gaat om wet- en regelgeving die de burgers betreft. Daarnaast is de Tweede Kamer natuurlijk zelf ook initiatiefwetgever. Zij is niet alleen medewetgever, maar ook primaire wetgever, met name via amendementen. Ik denk dat daar nog wel een wereld te winnen is, want ik denk dat ook voor de Tweede Kamer soms geldt dat weten nog geen doen is. Ik vermoed dat ook Tweede Kamerleden net mensen zijn. Zij weten misschien wel dat je aandacht moet besteden aan doenvermogen, maar er zijn zo veel andere dingen die ook belangrijk zijn en er zijn zo veel verleidingen! Je wilt ook scoren, je wilt je partijprogramma uitvoeren en je wilt je punt maken. Dan kan het verleidelijk zijn om toch maar die amendementen in te dienen die alles bij elkaar opgeteld misschien toch wel heel veel handelingen van de burger vragen of het misschien toch ingewikkelder maken. Ik denk dat het dus wel een interessante opdracht is voor de Tweede Kamer om het doenvermogen van de wetgever in dit huis te versterken.

De heer **Slootweg** (CDA):

Het is op zich wel opmerkelijk dat de Eerste Kamer meer belangstelling ... Dat is misschien het verkeerde woord, maar de Eerste Kamer heeft dus direct het contact gezocht om te horen hoe zij dit in haar werk kan structureren. Heeft u ook een idee wat het onderliggende motief daarvoor zou kunnen zijn, de onderliggende drijfveer?

De heer **Bovens**:

Ja. Daar zijn denk ik twee redenen voor. De eerste is dat de Eerste Kamer meer de rol heeft om de kwaliteit van wetgeving te bewaken. De Eerste Kamer heeft zichzelf de laatste jaren meer geprofileerd in de rol van wetgevingskwaliteitstoetsers. In die rol past het naadloos dat de Eerste Kamer hierop is gesprongen. Een ander ding dat speelt, is dat de commissiestructuur van de Tweede Kamer het voor ons soms wat ingewikkelder maakt om hier contact over te hebben. We hebben in ons contact met de Eerste Kamer gesproken met de gecombineerde commissie voor Binnenlandse Zaken en Justitie. Daarbij hadden we 40 senatoren om de tafel, geloof ik. Dat ging heel soepel. Wij merken als WRR dat de departementale commissiestructuur die hier is, het soms wat ingewikkelder maakt om commissieoverstijgende thematieken te adresseren.

De heer **Slootweg** (CDA):

Ik begin het volgende onderwerp nog even bij u, meneer Bovens. Welke aanbevelingen zou u de Tweede Kamer willen geven om bij te dragen aan wet- en regelgeving die doenlijk is voor burgers?

De heer **Bovens**:

Langs twee lijnen, zoals ik net al zei. Aan de ene kant zou de Tweede Kamer de regering bij nieuwe wet- en regelgeving meer systematisch, steeds opnieuw, moeten bevragen wat zij aantoonbaar heeft gedaan, dus niet alleen bij wijze van lippendienst. «Kunt u aantoonbaar maken dat het inderdaad doenlijk is? Wat heeft u gedaan? Heeft u testen gedaan? Wat kwam daaruit? Kunt u laten zien dat het aantal handelingen laag is?» Dat moet je dus aan de ene kant systematisch blijven bevragen. Aan de andere kant denk ik dat de Tweede Kamerleden elkaar ook bij de eigen activiteiten hierop zouden moeten bevragen. De Tweede Kamer moet in de gaten houden of zij het, misschien om heel goede politieke redenen, de burger soms niet zelf te moeilijk maakt door te veel van de burger te vragen of bijvoorbeeld te snel te veronderstellen dat het meteen fraude is als een burger zich niet aan de wet houdt. Ik denk dat ook daar een debat nuttig kan zijn.

De heer **Slootweg** (CDA):

Heeft u daar nog aanvullingen op, mevrouw Keizer?

Mevrouw **Keizer**:

Ja. Ten eerste lijkt het me heel goed als de Tweede Kamer meer van papier zou controleren of er daadwerkelijk aandacht is besteed aan het burgerperspectief. Maar dan kun je als volksvertegenwoordiger natuurlijk zelf ook doen. Ik weet dat velen van u heel veel werkbezoeken verrichten. Die doenvermogenstoets van ons is één A4'tje. Daar zitten allerlei heel praktische vragen in die je ook tijdens zo'n werkbezoek kunt stellen om het zelf te checken. Het derde punt bij die controlerende taak is complimenten geven als het goed gebeurt. Niets menselijks is ons allen vreemd. Het werkt dus ook heel goed om het te stimuleren en er aandacht voor te vragen, als je ziet dat er ergens heel goed naar doenvermogen gekeken is en dat iets dus doenlijk is. Vanuit haar rol als medewetgever bij amendementen en initiatiefwetten zou het misschien ook goed zijn als de Kamer met haar eigen ondersteuning in staat was om zelf af en toe ook zo'n onderzoek te doen. De Dienst Analyse en Onderzoek zou daarin misschien kunnen helpen. Die zou met ministeries en anderen kunnen kijken welk instrumentarium er is. Daar zijn al heel veel goede voorbeelden van.

De heer **Slootweg** (CDA):



Mijn allerlaatste slotvraag. We hebben het gehad over het realistische mensbeeld. Is dat eigenlijk toepasbaar voor elke politieke stroming? Of zit daar een heel verschil in? Is het politiek neutraal, in die zin?

De heer **Bovens**:

Dat is een vraag die u moet beantwoorden, zou ik zeggen! The proof of the pudding is in the eating, hier. De Wet kinderopvang laat denk ik heel mooi zien dat het niet gaat over het politieke doel dat je wilt bereiken, maar over de manier waarop je je wetgeving inricht. Het is dus meer de manier waarop je wetgeving organiseert dan de vraag welke politieke doelen je wilt bereiken. Neem die ov-jaarkaart. Nu is de default: studenten moeten in actie komen, want anders krijgen ze meteen een boete. Je kunt de default ook omdraaien en zeggen: die kaart wordt automatisch stopgezet, tenzij iemand dat niet wil, en dan moet hij gaan piepen. Tja, is dat nou echt een politiek gevoelig onderwerp? Het gaat toch om de vraag hoe je als overheid de burger zo veel mogelijk tijd geeft voor de dingen in het leven die er echt toe doen?

De heer **Slootweg** (CDA):

Dank u wel, meneer Bovens. Dank u wel, mevrouw Keizer.

De **voorzitter**:

Dank. Dan geef ik tot slot het woord aan de heer John Kerstens.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Dank u wel. Ik heb nog een paar vragen. De eerste stel ik in eerste instantie aan de heer Bovens, maar mevrouw Keizer, u moet uzelf vooral uitgenodigd voelen om hem aan te vullen als u denkt: dit had hij er ook wel bij kunnen zeggen.

We hebben het heel veel gehad over nieuwe wetgeving. U heeft heel veel concrete aanbevelingen gedaan om bij de totstandkoming van nieuwe wetgeving beter rekening te houden met wat mensen aankunnen, met het doenvermogen van mensen. Maar er zijn al een heleboel wetten en regels waarbij, zwart-wit gezegd, niet altijd even goed rekening is gehouden met wat mensen aankunnen. Wat zouden we daar op dit moment mee kunnen doen? Wat is er op dit moment te bedenken om die bestaande wetgeving, die wellicht onvoldoende rekening houdt met het doenvermogen van mensen, toch dusdanig in de uitvoering te laten vertalen dat die mense-lijke maat waar wij het steeds over hebben, zichtbaar wordt?

De heer **Bovens**:

Mevrouw Keizer zal mij zo aanvullen, denk ik, maar om te beginnen zijn er twee aparte kanten. De ene kant is dat je in de uitvoering nog een heleboel zou kunnen repareren. Wij hebben in het rapport ook vrij uitgebreid aandacht besteed aan de uitvoering van wetgeving.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Hoe gaat dat repareren in de uitvoering van wetgeving in z'n werk?

De heer **Bovens**:

Laat ik de ov-jaarkaart weer als voorbeeld nemen. We horen van OCW terug dat het toch heel ingewikkeld is om dat anders in te richten, maar ze hebben nu bijvoorbeeld wel gezegd dat ze de presumptie van fraude anders gaan doen. Je krijgt nu alleen een boete als je ook de ov-jaarkaart gebruikt. Tot voor kort was het zo dat je elke dag € 60 of € 80 boete kreeg; het loopt echt behoorlijk op. Nu is het netjes opgelost door te zeggen: we kunnen het hele systeem niet veranderen, maar we kunnen wel zeggen dat je alleen boete betaalt als je hem gaat gebruiken. Dat is een heel simpel iets waarbij je de presumptie van fraude toch vermindert. Een ander voorbeeld is dat artikel 30 van de Wet aansprakelijkheidsverzekering

motorrijtuigen. Als je per ongeluk vergeten was om een oude snorfiets te verzekeren, omdat die in het schuurtje staat, kreeg je in het verleden automatisch een boete en kreeg je geen aanmaning. Als je weer niet betaalde, kreeg je geen aanmaning en automatisch een boete. Het CJIB of de Rijksdienst voor het Wegverkeer stuurt nu in ieder geval een mailtje: wij hebben geconstateerd dat u een motorvoertuig heeft, maar niet verzekerd bent, dus kunt u controleren of het register klopt? Dat is heel simpel. Dat heeft meteen tot 20% of 30% correcties op het register geleid, terwijl je anders meteen helemaal in die boetecarroussel terecht was gekomen. Er zijn dus een aantal dingen die te doen zijn.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Heeft u het idee dat het van de wetgeving of van de uitvoeringsorganisatie afhangt of die mogelijkheid wordt benut? Wat zijn vaak de drivers om iets te veranderen?

De heer **Bovens**:

Het eerste voorbeeld is iets wat vanuit OCW zelf in de beleidsregels is veranderd. Het tweede voorbeeld is iets wat een uitvoeringsorganisatie ook zelf kan doen. Er is ook iets anders wat men kan doen, zeggen wij in ons uitvoeringsrapport. Daar zijn uitvoeringsorganisaties ook mee bezig, weet ik, met die Manifestgroep van onder andere het CJIB en de Sociale Verzekeringsbank. Ze zijn aan de slag gegaan met de vraag of ze de menselijke maat niet in de uitvoering terug kunnen brengen, bijvoorbeeld door niet meteen een ingewikkelde deurwaardersbrief te sturen, maar eerst eens even te bellen, gewoon te bellen, een vriendelijk telefoontje: «We hebben gemerkt dat uw betaling achterblijft. Is er iets aan de hand?» Dat werkt stressreducerend en het is een heel andere manier van benaderen dan wanneer je er meteen een deurwaarder op af stuurt met ingewikkelde brieven of wanneer je helemaal geen aanmaning stuurt. Er zijn dus ook in het opereren van uitvoeringsorganisaties allerlei manieren denkbaar die de mentale belasting verminderen, waardoor mensen beter in staat zijn om te handelen zoals je zou willen.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Misschien overvraag ik u beiden, hoor – ik kijk ook naar mevrouw Keizer – maar zit er in uw beleving verschil tussen de ene uitvoeringsorganisatie en de andere? Is de ene daar wat makkelijker in en de andere wat terughoudender? Hebt u daar een beeld van?

Mevrouw **Keizer**:

Er zal ongetwijfeld enig verschil in zitten, maar we hebben gezien dat ons rapport en de analyse die we gaven, bij vele uitvoeringsorganisaties weerklank vonden. Ze gingen sommige dingen anders bekijken dan ze voorheen deden. Een klein voorbeeld: bij de Sociale Verzekeringsbank hadden ze op een gegeven moment de uitbetalingsdatum van de kinderbijslag een paar dagen verlegd. Daarover werden ze heel veel gebeld en hun telefoonteam was daar heel druk mee, dus ze dachten: we maken een bandje met precies de uitleg waar mensen naar vragen, namelijk dat het een paar dagen verlegd is. Vervolgens waren er heel veel mensen die na dat bandje alsnog aan de lijn bleven. Dan kwamen ze in contact met een medewerker en stelden ze eigenlijk weer dezelfde vragen. Een van de directeurs van de Sociale Verzekeringsbank zei: nu ik jullie rapport heb gelezen, heb ik begrepen dat dat voor ons een signaal moet zijn dat dat de mensen zijn die in de problemen zitten. Die stellen misschien vragen waar ze al antwoord op hebben gekregen, maar eigenlijk zit daar een ontzettend probleem achter omdat ze die paar dagen niet kunnen overbruggen. Die directeur zei: als we op dat soort signalen letten, kunnen we burgers op een andere manier van dienst zijn.

U vroeg net aan het begin ook: wat kun je aan het begin en wat kun je aan het eind doen? Ik denk dat je ook bij bestaande wetgeving best de vragen van onze doenvermogenstoets kunt langslopen. Ook dan zul je constateren dat iets wel heel ingewikkeld is. Vervolgens kun je bekijken – dat is ingewikkelder als je midden in iets zit – of er mogelijkheden zijn om het simpeler te maken.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Ik heb een laatste vraag aan u beiden. Wij zijn erg op zoek naar wat «de menselijke maat» is gaan heten. Dat heette natuurlijk al zo voordat wij met onze commissie van start gingen, maar de term is heel vaak voorbijgekomen. Wat is uw definitie van de menselijke maat, als je die afzet tegen of vastplakt aan wat u heeft gezegd over het doenvermogen van burgers? Ik hoor u zeggen dat je daar al in het ontwerp van je wetgeving veel meer rekening mee moet houden dan nu en dat je in de uitvoering ook best wel dingen kunt doen om daar meer rekening mee te houden. Wat is de definitie van de WRR van «menselijke maat»?

Mevrouw **Keizer**:

Daar zouden we dan eerst over moeten vergaderen, maar voor mij persoonlijk zou het zijn dat een realistisch perspectief op de burger betekent dat als de burger een keer een foutje maakt, dat niet meteen een signaal van fraude is en dat we dus niet altijd in alle omstandigheden zelfredzaam zijn.

De heer **Kerstens** (PvdA):

En dat moet je dus a in je regeltjes stoppen en b ook aan het loket in de praktijk brengen, als je met iemand in gesprek bent. Meneer Bovens, ik vraag het ook aan u, want u heeft er niet over vergaderd.

De heer **Bovens**:

Ik sluit me er helemaal bij aan. De menselijke maat is dat je als overheid de burger niet tot het onmogelijke houdt, dat je als overheid rekening houdt met de menselijke feilbaarheid en met het feit dat burgers ook zwakke momenten hebben en niet altijd onder alle omstandigheden perfect rationeel en «cool and composed» zijn.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Ik vind dat een heldere, herkenbare conclusie. Dank u wel.

De **voorzitter**:

Dank. Mevrouw Keizer, meneer Bovens, dank voor uw komst en voor de tijd die u heeft genomen om met ons van gedachten te wisselen en onze vragen te beantwoorden. Daar gaan we ons voordeel mee doen door die toe te voegen aan ons rapport. Zo mogelijk volgen daaruit goede aanbevelingen om te komen tot betere uitvoering voor iedereen die in Nederland geraakt wordt door de uitvoeringsorganisaties. Dank daarvoor.

De heer **Bovens**:

Graag gedaan en veel succes.

Sluiting 15.29 uur.

**Geredigeerd verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op 13 november 2020 in de Enquêtezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord wordt:

- De heer Tjeenk Willink

Aanvang: 16.00 uur

**Voorzitter: Özütok**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Bosman, Van Brenk, Kerstens, Laçin en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Goedemiddag, meneer Tjeenk Willink. Aan de orde is de laatste openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties. Namens de commissie heet ik u van harte welkom.

**De heer Tjeenk Willink:**

Dank u wel.

**De voorzitter:**

Wij zijn blij dat u vandaag bij ons bent.

Mijn naam is Nevin Özütok. Naast mij zitten André Bosman en Cem Laçin. Zij zullen straks vragen aan u stellen. Aansluitend zal Corrie van Brenk nog wat resterende vragen met u doornemen. John Kerstens en Evert Jan Slootweg zijn toehoorders bij dit gesprek.

Wij onderzoeken wat er met uitvoeringsorganisaties gebeurt. Heel veel dingen gaan er goed, maar we merken ook dat in de uitvoering een deel van het werk zodanig gaat dat er mensen door in de knel komen te zitten en tussen wal en schip raken, terwijl mensen bij die uitvoeringsorganisaties en in de publieke diensten hun stinkende best doen om die uitvoering goed op orde te krijgen. Ondanks dat gaat er dus een aantal dingen mis. We willen dat burgers recht wordt gedaan. We onderzoeken daarom hoe het komt dat er dingen misgaan.

Wij praten met uitvoeringsorganisaties, met de Belastingdienst, met het CBR en het UWV, maar ook met departementen, ministeries, wetenschappers, de Algemene Rekenkamer, de Ombudsman. We hebben tot nu toe heel veel gesprekken gevoerd. Dit is onze zesde bijeenkomst. We proberen in deze gesprekken te achterhalen wat nou de patronen zijn waardoor dingen misgaan. Het zijn onbedoelde effecten van beleid en uitvoering, maar desondanks gaat het mis. Hoe kunnen we ervoor zorgen dat burgers in de toekomst niet meer tussen wal en schip raken? We onderzoeken hoe we dat kunnen voorkomen en hoe we ervoor kunnen zorgen dat burgers zich gehoord voelen.

Vandaag voeren we dus het gesprek met u. Wij willen graag gebruikmaken van uw kennis en kunde op dit gebied. Voordat ik mijn collega's het woord geef, wil ik u in de gelegenheid stellen om uzelf kort voor te stellen.

**De heer Tjeenk Willink:**

Dank u wel. Voor mijn pensionering, dat is inmiddels negen jaar geleden, was ik vicepresident van de Raad van State. Maar dat, en eerdere functies, lijken mij hier wat minder relevant. Misschien is relevanter dat in alle verschillende functies die ik sinds de jaren zeventig heb mogen bekleden, het functioneren van de democratische rechtsstaat een terugkerend

element was. Gedurende die decennia ben ik me eigenlijk op twee onderwerpen, twee hoofdpunten meer specifiek gaan richten. Dat deed ik overigens ook in mijn beschouwingen als vicepresident, in de jaarverslagen. Het eerste onderwerp is het normatieve element, zijn de normatieve eisen die de democratische rechtsorde aan de overheid stelt. Maar daarnaast was er het belang van de uitvoering.

De **voorzitter**:

Meneer Tjeenk Willink, we komen straks in het gesprek op al die onderdelen.

De heer **Tjeenk Willink**:

Oké. Goed. Heel graag.

De **voorzitter**:

U weet daar heel veel van af. Mijn collega's staan echt te popelen om vragen aan u te kunnen stellen. Ik wil graag het woord geven aan André Bosman.

De heer **Bosman** (VVD):

Dank, voorzitter. Meneer Tjeenk Willink, een man met een enorme staat van dienst. U heeft heel veel meegemaakt in het Nederlands bestuur, in het Nederlands bestel. Wij zijn dus op zoek naar waar we nu zijn. Ik wil aan u vragen of u kunt aangeven welke ontwikkelingen er de afgelopen decennia binnen de overheid zijn geweest die bepalend zijn voor de huidige positie van uitvoeringsorganisaties. Welke zaken zijn toonaangevend geweest in die verandering en bij waar we nu zijn?

De heer **Tjeenk Willink**:

Dat doe ik heel graag. De reden dat ik zonet al begon, was om duidelijk te maken dat ik eigenlijk zelf ook nog steeds zoekende ben naar patronen. Ik heb voor het eerst in 1985 aandacht van het parlement gevraagd voor de uitvoering. Ik zei: wilt u a.u.b. meer stelselmatig aandacht geven aan uitvoerbaarheid en uitvoering? De laatste keer was 32 jaar later bij de kabinetsformatie 2017. In die 32 jaar bleef de reactie in het parlement dezelfde, namelijk: «Het is wel interessant wat je zegt, maar niet zo relevant.»

Als ik kijk naar de ontwikkelingen in de afgelopen decennia, dan vallen mij drie dingen op waar het de overheid betreft. En er vallen mij drie dingen op bij de wijze waarop wij naar de overheid hebben gekeken, steeds met gevolgen voor de uitvoering. In de eerste plaats valt mij op dat wij vanaf de jaren tachtig eigenlijk heel sterk de nadruk zijn gaan leggen op de economische groei via de private sector. Ik heb dat in mijn notitie ook aangegeven. Economische groei via de private sector was het ijkpunt voor succesvol beleid. Maar in die opvatting is de overheid een kostenpost. Als het economisch niet goed ging, moest er bezuinigd worden. Die bezuinigingen gingen vervolgens vaak gepaard met reorganisaties, met schaalvergroting, met uitbreiding van taken en versobering van personele formaties, met digitalisering en noem maar op. Een deel van de huidige problemen in de uitvoering is daar een direct gevolg van. Kijk naar de GGD's.

In de tweede plaats is er de overheid als apolitiek bedrijf dat goed gemanaged moet worden, met sterke nadruk op efficiency, op kosten en baten. Dat was ook de reden dat publieke taken, uitvoeringsorganisaties, werden verzelfstandigd, soms met Zweden als voorbeeld of als alibi; ik denk nog weleens het laatste. Men redeneerde: kleiner is beter, want goedkoper.

Dat gebeurde op grond van een aantal vooronderstellingen, die ook door de Kamer zelden zijn getoetst. Ze zijn bovendien gedeeltelijk met elkaar in strijd. Laat ik een paar voorbeelden noemen. Schaalvergroting is beter en

maakt zaken goedkoper vanwege de schaalvoordelen. Decentralisatie, wat volgens mij vaak schaalverkleining is, is beter, want dichterbij de burger. Vervolgens moet je de organisatie dan wel weer groter maken, dus daar zit ook een tegenstelling. En men zei: privatisering is sowieso goed, want dan let je beter op de kosten en de effecten.

De heer **Bosman** (VVD):  
Meneer Tjeenk Willink...

De heer **Tjeenk Willink**:  
Ik wil dit graag nog even afmaken. De derde is...

De heer **Bosman** (VVD):  
Gaat u verder.

De heer **Tjeenk Willink**:  
... de burger als homo economicus, dus als kostenpost en klant. De burger moet voldoen aan bepaalde modellen die de overheid in het hoofd heeft, vaak gedreven door financiën. Dat heeft tot gevolg dat burgers met meervoudige problemen het eerst in de knel komen, omdat die veronderstellingen niet blijken te kloppen. Dat raakt direct de uitvoerders.

De heer **Bosman** (VVD):  
Wij zijn op zoek. U zegt dat u zelf ook op zoek bent naar die patronen, die lijnen. Zouden we hier ook kunnen constateren dat het geen one-size-fits-all is? Het is niet óf bij alles schaalvergroting, óf juist bij alles decentraliseren, óf bij alles privatiseren? Misschien moet je veel zorgvuldiger gaan nadenken over de vraag hoe je je doel het beste bereikt?

De heer **Tjeenk Willink**:  
Ja, en vooral kritisch kijken naar de vooronderstellingen die daaraan ten grondslag liggen en die aan u worden gepresenteerd. Dat is natuurlijk een kwestie van inhoudelijke kennis, maar volgens mij ook een kwestie van nuchter verstand. De rechterlijke macht is weliswaar geen uitvoeringsorganisatie, maar neem nu de schaalvergroting in de rechterlijke macht. Ik neem even de herziening van de gerechtelijke kaart als voorbeeld. Volgens mij is gezond verstand voldoende om in te zien dat het samenvoegen van het hof Arnhem met dat van Leeuwarden misschien toch niet zo voor de hand ligt, al was het maar omdat de afstand voor de burger groter wordt en de toegang tot het recht moeilijker. Daar hoeft je niet zo verschrikkelijk geleerd voor te zijn.

De heer **Bosman** (VVD):  
We zien wel dat er heel veel dingen ook goed gaan in uitvoeringsorganisaties. Dat hebben we met heel veel mensen ook besproken. Men heeft het over gemiddeld 80% versus 20%. Kunnen we zeggen dat wat we nu doen, moeten accepteren voor die 80%, en dat we alleen moeten nadenken over die 20%? Is dat ook een oplossing?

De heer **Tjeenk Willink**:  
Dat lijkt me niet, omdat de vraag niet gaat over 20/80, maar omdat de vraag is of er een sluipende uitholling plaatsvindt. Volgens mij kun je op de huidige voet niet voortgaan, met het huidige denken in bedrijfsmatige termen, met de economie voorop en met de gedachte dat de burger zich wel voegt. Dat kan niet omdat je dan langzaam maar zeker van 20% 30% maakt, en van 30% 40%. Het is natuurlijk wel goed om na te gaan hoe het nou komt dat het in die 80% nog wel goed gaat.

De heer **Bosman** (VVD):  
Ja.

De heer **Tjeenk Willink**:

En wat zijn er de oorzaken van dat het in die 20% slecht gaat en de menselijke maat buiten beeld raakt?

De heer **Bosman** (VVD):

U heeft het nu ook over «de menselijke maat». Wij zijn daar nog steeds naar op zoek. Wat vindt u «de menselijke maat»? Wat verstaat u daaronder?

De heer **Tjeenk Willink**:

Ik heb in de notitie al aangegeven dat dat een normatief begrip is, dus dat verschuift ook. Je zou inzicht in dat normatieve begrip kunnen krijgen door bij uzelf na te gaan waar niet aan de menselijke maat is voldaan. Maar ik zou het eigenlijk liever vervangen door: zicht op de individuele mens. Hebben we nog de individuele burger voor ogen? Dat is een objectiever begrip en dat verschuift natuurlijk ook, want de ene individuele burger is de andere niet. En «de gemiddelde burger» bestaat sowieso niet.

Dat betekent dus: ruimte voor differentiatie. Democratie is nu eenmaal diversiteit. Daarop is democratie gebouwd. Aan dat zicht en die ruimte staan ten minste drie ontwikkelingen in de weg. De eerste is dat de overheid een bedrijf moest zijn. Bedrijven houden nu eenmaal niet van diversiteit. Dat geldt overigens ook voor bureaucratie. Diversiteit is namelijk kostbaar. De tweede is: vervanging door ICT-systemen vanwege kostenoverwegingen. Dat versterkt dat proces. Algoritmen houden niet van individuen, en degenen die die algoritmen moeten toepassen, hebben ook niet de capaciteit om de ruimte die er zelfs dan misschien nog wel is, ook te zien en te benutten. Dat is ook een kwestie van opleidingsniveau. De derde is de zonet al even genoemde vooronderstelling dat groter beter is. De fysieke afstand wordt gewoon groter. Dit zijn denk ik drie factoren die die menselijke maat, of het zicht op de individuele mens hebben versluierd.

De heer **Bosman** (VVD):

Ja, eens. Aan de andere kant verwachten wij ook van de overheid dat zij iedereen gelijk behandelt, en dat we dus wetgeving maken die voor iedereen gelijk is. U zei net al: «de gemiddelde burger» bestaat niet, maar we moeten wel ergens van uitgaan om basiswetgeving te maken die hopelijk de grootste groep kan bevatten. Bent u dat met mij eens?

De heer **Tjeenk Willink**:

Nee, dat ben ik niet met u eens. Er is wel gelijkwaardigheid, maar er is geen gelijkheid.

De heer **Bosman** (VVD):

Dat klopt.

De heer **Tjeenk Willink**:

Het uitgangspunt is dat gelijke gevallen gelijk worden behandeld, maar vaak wordt dat uitgangspunt omgedraaid: gelijke behandeling eist gelijke gevallen. Het uitgangspunt dat gelijke gevallen gelijk worden behandeld betekent dat ongelijke gevallen ongelijk worden behandeld. Het gaat er in de wetgeving nu juist om, ruimte te creëren om het individuele geval op eigen merites te kunnen beoordelen. Dat is wat een rechter ook doet. Die beoordeelt per casus waarom dat geval juist niet gelijk is aan het vorige. En in zekere zin geldt dat voor uitvoerders ook. Wil een uitvoerder rekening houden met de menselijke maat, willen ze zicht hebben op het individu, dan moeten ze kijken naar de merites van individuele gevallen. En natuurlijk, je moet dan een aantal regels hebben. Maar je kunt niet van tevoren al die verschillende gevallen geregeld hebben. Misschien komen

we zo dadelijk ook nog wel op de uitvoeringstoets. Als je al die verschillende gevallen van tevoren probeert te regelen dan komt er sowieso niks van de uitvoering terecht. Het gaat erom, de norm in de wet te stellen. Die norm ontbreekt daarin vaak. In de wet moet de norm worden gesteld waaraan de uitvoerder, evenals de rechter, kan ijken of de oplossing die hij kiest aan die norm voldoet. Daarnaast zijn er de algemene normen die de democratische rechtsorde nu eenmaal stelt.

De heer **Bosman** (VVD):

Eens. Maar ik wilde eigenlijk naar het volgende toe gaan. De belastingaangifte van de Belastingdienst is geautomatiseerd. Daar is eigenlijk iedereen tevreden mee. Die geautomatiseerde belastingaangifte is eigenlijk een succes voor 80% van de mensen, misschien wel voor 90% en misschien zelfs wel voor 95%. Volgens mij is dat zo'n voorbeeld waarbij je zegt: ik maak hier gewoon een standaardregel voor waar eigenlijk het grootste gedeelte mee bediend is.

De heer **Tjeenk Willink**:

Ja.

De heer **Bosman** (VVD):

Alleen, heb ik dan nog oog voor die 5% of 10% die niet in dat malletje past? En dan is de vraag: moet ik dat met wetgeving oplossen, of geef ik ruimte aan de professional die daar zaken mee moet doen?

De heer **Tjeenk Willink**:

Ik denk dat we veel te veel op het eerste hebben gezeten, en veel te weinig op het laatste. We hebben ons dus veel te weinig gericht op de ruimte voor de professional om te zeggen: in dit geval moet ik afwijken. Dat betekent wel dat die professional ook een aantal ijkpunten moet hebben, in de wet of in nadere aanwijzingen. Aan die ijkpunten moet de professional kunnen toetsen hoe hij die ruimte invult.

De heer **Bosman** (VVD):

Dan krijgen we de discussie over de beleidsregels. Die discussie voeren we hier ook wel. Het is geen wetgeving, maar het is een beleidsregel die iemand ooit heeft verzonnen omdat zo'n regel het makkelijker maakt om te oordelen. Want we zijn allemaal bang om dat onderscheid te moeten maken op basis van een individu. En dan komen we toch weer beleidsregels tegen, of soms wel spookwetgeving, of beleidsregels die allang weg zijn maar nog steeds worden gebruikt. Dan denkt men: nou ja, dat hebben we ooit zo gedaan, dus het zal wel zo zijn. Moet je niet gewoon zeggen dat die professional veel meer ruimte moet hebben? Punt.

De heer **Tjeenk Willink**:

Ja, dat is mijn betoog, overigens al jaren. We moeten vertrouwen op de professionaliteit van de uitvoerder op de werkvloer. Dat betekent echter twee dingen. In de eerste plaats moet u weten wat zijn of haar functie inhoudt. Je kunt een leraar namelijk wel iets opdragen, maar het is de vraag of dat bij zijn functie past en of hij of zij ook vindt dat dat bij die functie past. In de tweede plaats moet de professionaliteit op orde zijn en moet de professional dus ook een idee hebben wat die professionaliteit inhoudt.

De heer **Bosman** (VVD):

Dat is interessant. Weet de Kamer genoeg wat er nodig is voor de man of vrouw die aan de balie komt? En weet de Kamer ook genoeg van die professional en wat hij nodig heeft? En hoe krijgen we dat contact?

De heer **Tjeenk Willink**:



Het eerste is dat de professional zelf nadenkt over wat de inhoud van zijn functie is. Dat is een discussie die ik de laatste jaren ook met bijvoorbeeld huisartsen heb gevoerd. «Weten jullie wat de inhoud van je eigen functie is? Dat is namelijk de enige manier om tegenwicht te bieden tegen wat er allemaal op jullie af komt.» De leraar moet onderwijs geven, maar het is evident dat hij of zij te maken krijgt met veel andere problemen van leerlingen en hun ouders. Dat betekent echter niet dat hij of zij al die problemen ook zelf moet oplossen. Je moet daarvoor zo nodig rond de school iets anders organiseren. We hebben op dit moment de volgende neiging. Er is een probleem. We zeggen dan: «Daar moet in het onderwijs aandacht aan worden besteed, dus dat doet de leraar er ook nog maar bij.» Dat kán dus niet. Het is dus steeds ook een kwestie van uzelf de vraag stellen: hebben de leraren en hebben wij dezelfde opvatting over de inhoud van die functie? En als dat niet zo is, moeten we dan niet in eerste instantie vertrouwen op wat de leraar van die inhoud functie vindt? Is het niet beter om in eerste instantie daarop te vertrouwen, in plaats van dat u dat oplegt? Die leraar of onderwijzer gaat u ook niet vertellen wat de inhoud van úw functie moet zijn. Misschien zou het wel verstandig wezen, maar dat is iets anders.

De heer **Bosman** (VVD):

Maar dat geheel terzijde, meneer Tjeenk Willink.

In voorgesprekken hebben we ook heel veel het verschil aan de orde gehad tussen beleid en uitvoering. Er zou sprake zijn van een mismatch of een onbalans. Er werd wel gezegd dat beleid óp de uitvoering zit, en dat dat te weinig ruimte geeft. In uw position paper stelt u dat de publieke sector de afgelopen decennia ondergewaardeerd is door de politiek. Op welke delen van de publieke sector doelt u dan?

De heer **Tjeenk Willink**:

Ik denk dat überhaupt de publieke sector... Het is altijd de vraag wat je eigenlijk onder «overheid» verstaat. Dat is overigens nog een vraagstuk apart waar u misschien ook nog een keer goed over moet nadenken. Bij «de overheid» denken we altijd in organisatorische termen en managementtermen. Dat betekent dat je de vraag eigenlijk altijd verengt tot: de ambtelijke organisatie. Dan stel je de politiek buiten haken.

De publieke sector is denk ik die sector waarbij uiteindelijk de Minister een vorm van verantwoordelijkheid heeft ten opzichte van de Kamer. Of in ieder geval gelden voor de publieke sector drie maal twee uitgangspunten: democratische legitimatie en publieke verantwoording, rechtsgelijkheid en rechtszekerheid, effectiviteit en efficiency. Dat zijn de eisen waaraan de publieke sector heeft te voldoen. De eerste twee koppels zijn het belangrijkste. Effectiviteit en efficiency vormen niet het onderscheidende kenmerk van de overheid.

Hoe komt het dat die publieke sector is ondergewaardeerd? Dat komt, zoals ik u net probeerde aan te geven, door de sterke nadruk die is gelegd op economische groei via de private sector, met de overheid inderdaad als probleem en kostenpost. Dat was overigens aan het begin van de jaren tachtig ook begrijpelijk. De collectieve uitgaven rezen toen de pan uit, en de werkgelegenheid en de economische bedrijvigheid waren vrij miserabel. Dat accent zijn we echter eigenlijk sinds die tijd niet meer kwijtgeraakt. Wat we daardoor wel zijn kwijtgeraakt is dat de overheid een zelfstandige factor is ten behoeve van een stabiele samenleving, en ten behoeve van een gezond vestigingsklimaat, zeg ik er direct maar bij.

De heer **Bosman** (VVD):

Is die ontwikkeling uniek voor Nederland? Is die ontwikkeling niet veel breder ook aan de orde geweest in de landen om ons heen?

De heer **Tjeenk Willink**:

Jazeker, maar ik denk dat wij in Nederland bij die golf van verzelfstandigingen en dergelijke, meer dan in andere continentale landen de politiek van Reagan en Thatcher hebben gevolgd. Wij zijn veel eerder begonnen en veel verder gegaan met privatisering van publieke diensten. Volgens mij ook vanuit de gedachte dat we dan een wereldspeler op dat terrein zouden worden. Ik noem bijvoorbeeld KPN, maar ook andere geprivatiseerde diensten zijn te noemen. Dat deden wij terwijl de rest van Europa er niet over dácht om die publieke diensten te privatiseren. Dus onze notie van de publieke dienst, onze notie van de overheid is aanzienlijk zwakker dan bijvoorbeeld in Frankrijk.

De heer **Bosman** (VVD):

Ja, dat is wel een heel sterk beeld.

De heer **Tjeenk Willink**:

Maar bijvoorbeeld ook vergeleken met Duitsland.

De heer **Bosman** (VVD):

Zijn de Duitsers en de Fransen dan zo veel blijer met de uitvoering van hun overheid dan de Nederlanders? Heeft u daar een beeld van?

De heer **Tjeenk Willink**:

Dat durf ik niet te zeggen; dat beeld heb ik onvoldoende. Maar zelfs als dat niet het geval is, dan moeten we er in ieder geval voor zorgen dat we er even blij mee blijven als we nu zijn. Ik vind dat de ontwikkelingen in Amerika echt een waarschuwing zijn voor wat er gebeurt als de publieke sector wordt verwaarloosd. Amerika is een land waarin de publieke voorzieningen buitengewoon armetierig zijn, waar de tegenstellingen buitengewoon groot zijn, waar de democratie is geperverteerd en de rechtsorde in gevaar is, om het nu maar even negatief te duiden. Dat zijn ontwikkelingen waar wij niet a priori tegen gevrijwaard zijn. Het is de afgelopen tien, twintig jaar mijn angst steeds geweest dat we veel te optimistisch zijn en zeggen: «dat gebeurt bij ons niet.»

De heer **Bosman** (VVD):

Daarom is uw roep om de menselijke maat opgenomen en hier opgepakt. De Kamer probeert nu te kijken hoe we daar invulling aan gaan geven. We kijken naar die uitvoeringsorganisaties. We zijn wel op zoek naar de relatie tussen de Kamer en een uitvoeringsorganisatie, maar we voelen dat daar soms het ministerie toch wel een beetje tussen zit. Er is sprake van een driehoek tussen ministerie, uitvoeringsorganisatie en Kamer, maar ik merk vaak dat er maar twee benen in die driehoek zitten, namelijk enerzijds het contact tussen uitvoeringsorganisatie en de Minister, en anderzijds het contact van de Kamer en de Minister. Waarom kunnen we de relatie tussen de Kamer en die uitvoeringsorganisatie niet beter beleggen? Daar zijn wij eigenlijk naar op zoek.

De heer **Tjeenk Willink**:

Ik wil nog even teruggaan naar uw vorige vraag, over de positie van die uitvoerders. Ik denk dat die positie de afgelopen jaren ook zwakker is geworden. Dat komt volgens mij door drie dingen. In de eerste plaats is er de tussenlaag tussen enerzijds de Minister die voor het beleid verantwoordelijk is, en anderzijds de professional op de werkvloer. Daar zijn allerlei oorzaken voor, maar die laat ik nu maar even terzijde. In de tweede plaats is er het doelbewust op afstand van de Minister plaatsen, waardoor er eigenlijk ook geen uitvoerende dienst meer is waar de Minister zich nog voor 200% sterk voor maakt. Dat zou uw Kamer ook helemaal niet goed vinden, want er moeten koppen rollen. Dat is allemaal prima, maar je kunt niet loyaliteit van de uitvoeringsorganisatie aan de Minister vooronderstellen, en tegelijkertijd een Minister hebben die geen politieke rugdekking

biedt aan de uitvoeringsorganisatie. Dan moet je naar een ander systeem over. Want waarom is die asymmetrie riskant? Omdat die de bereidheid, de mogelijkheid vermindert voor professionals op de werkvloer om de ruimte die er is, ook toe te passen op het individuele geval. Het ontbreken van rugdekking maakt die ruimte namelijk kleiner. Die ruimte kan er juridisch wel zijn, maar als zij er financieel niet is, en als zij er ook qua bescherming niet is, komt er van het gebruikmaken van die juridische ruimte niets terecht.

De heer **Bosman** (VVD):

Praten we dan over een systeemverandering, of is het gewoon ook een rol die de Kamer op zich moet nemen ten aanzien van zo'n uitvoeringsorganisatie? We zetten zo'n organisatie op afstand; we noemen het een zelfstandig bestuursorgaan. Maar we proberen, exact wat u zegt, iedere keer de Minister er wel bij te trekken. En dan zegt die Minister: ja, maar het is een zelfstandig bestuursorgaan. Nu zitten we in de kramp in verband met die oekaze-Kok. We hebben het daar net ook over gehad. Die oekaze-Kok belemmert Kamerleden om direct en op een vrij eenvoudige wijze in contact te komen met ambtenaren. We krijgen dus niet die eenvoudige contacten met een uitvoeringsorganisatie, waarbij zo'n uitvoeringsorganisatie bijvoorbeeld kan zeggen: ik kom geld te kort. Of men zegt: u vraagt van mij om 60 telefoontjes per dag te doen, maar ik kan er maar 30 leveren. Zo zouden Kamerleden feitelijke informatie kunnen krijgen die daar heel direct zou kunnen worden uitgewisseld. Hoe kijkt u daarnaar?

De heer **Tjeenk Willink**:

In de eerste plaats was de oekaze-Kok volgens mij een correctie op aanwijzingen voor ambtenaren die waren verruimd. Daar moet je altijd rekening mee houden. Het was niet een initiatief van Kok: «We gaan nu eens iets...» In mijn herinnering was het een reactie op contacten die gingen ontstaan tussen Kamerleden en ambtenaren, waar natuurlijk wederzijds gebruik van wordt gemaakt. Het kost ongelofelijk veel moeite voor Kamerleden, die tenslotte in de eerste plaats politicus zijn, om dat niet te doen. Dus naast de oekaze-Kok zou er ook een oekaze-Arib moeten zijn, of iets dergelijks. Daarin zou dan moeten staan: u mag dat wel doen, maar...

In de tweede plaats is die oekaze-Kok volgens mij altijd vooral gericht geweest op beleidsambtenaren, en niet op de uitvoering. Het lijkt me buitengewoon doenlijk voor de Kamer om te zeggen dat zij met die uitvoerende diensten contact wil hebben, al was het maar naar aanleiding van een jaarverslag. Of al was het maar omdat de Kamer na een jaar zegt: «Wilt u nog een keer kijken of die uitvoeringstoets nog steeds klopt die u een jaar geleden heeft gemaakt en die we toen voor zoete koek hebben geslikt, want u, uitvoerende dienst, bent tenslotte de deskundige?»

De heer **Bosman** (VVD):

Ja. Wij lopen ook tegen die tussenlaag aan. U schrijft er ook over, in uw boek, in uw position paper. We hebben hier secretarissen-generaal gehad die het hadden over het «vergroenen van beleid». Daarbij wordt het beleid steeds mooier, alsof dat beleid steeds beter is. Daar zou ook een directe relatie tussen de Kamer en een uitvoeringsorganisatie zeker bij helpen. Hoe kijkt u naar die tussenlaag?

De heer **Tjeenk Willink**:

Ik heb me vele jaren het hoofd gebroken over de vraag hoe het komt dat die tussenlaag op een gegeven moment is gaan groeien. Ik geloof dat ik vanaf 2004 daarvoor de term «bureaucratisch-bedrijfsmatige logica» heb gebruikt. Het heeft te maken met het door elkaar heen gaan lopen van publieke en private verantwoordelijkheden. Dat is een gevolg van het feit

dat je publieke taken privatiseert. Dan moet er dus zowel aan de private belangen recht worden gedaan, als aan de publieke. En zowel de private als de publieke belangen moeten worden gecontroleerd. Dat levert regels op regels, en controle op controle op.

Het heeft mij altijd verbaasd dat eigenlijk nooit iemand, ook niet iemand in de Kamer of bij de Rekenkamer, heeft gezegd: hoeveel kost die tussenlaag ons eigenlijk? De huisartsen hebben weleens een ruwe berekening gedaan. Daaruit bleek dat de kosten van die tussenlaag in de gezondheidszorg twee- à driemaal zo hoog zijn als de totale kosten van de huisartsenzorg in Nederland. Dat is toch een substantieel bedrag. En niettemin lijkt het alsof niemand daar echt in geïnteresseerd is, zomin als we eigenlijk een methode hebben om die tussenlaag kleiner te maken. Maar die verkleining van de tussenlaag is absoluut essentieel om weer helderheid te krijgen in de verhoudingen. Daarvoor is het nodig dat wordt gekeken naar de administratieve lasten die de tussenlaag aan uitvoerders en burgers oplegt; dat er wordt gekeken naar wie er nou eigenlijk in die tussenlaag verantwoordelijk is voor wat; dat wordt gekeken aan wie door al die instanties in de tussenlaag verantwoording wordt afgelegd; dat wordt gekeken of er eigenlijk wel een gemeenschappelijk doel is waar iedereen in die tussenlaag zich op richt. Deze onduidelijkheden zijn even zo vele belemmeringen. Ik vind dat je die belemmeringen bijvoorbeeld terugziet bij de huidige pogingen om een doorzichtig en eenvoudig stelsel te maken van testen, traceren en isoleren. Hetzelfde patroon dat u daar ziet, ziet u bij de voorbereiding van de verbouwing van het Binnenhof. Het gaat om dezelfde patronen. *Bien étonnés de se trouver ensemble*. Het is misschien gek om dit met elkaar te vergelijken, maar die patronen zijn belangrijk. Daarom zou het volgens mij voor u interessant zijn om te kijken welke patronen er nu eigenlijk uit de verschillende parlementaire onderzoeken naar voren komen. Het is toch frappant dat in 2008 Dijsselbloem constateerde dat er sprake was van een tunnelvisie en dat in 2020 Donner over «institutionele vooringenomenheid» praat?

De heer **Bosman** (VVD):

Absoluut. Dit zijn zeker zaken die misschien aan de orde moeten komen. Dank voor uw antwoorden. Ik geef het woord aan de voorzitter.

De **voorzitter**:

Ik wil graag verdergaan met de heer Cem Laçin. Hij heeft het woord.

De heer **Laçin** (SP):

Dank u wel. Meneer Tjeenk Willink, in het gesprek dat u net voerde met de heer Bosman gaf hij aan dat binnen uitvoeringsorganisaties informatie heel erg wordt «vergroend»; zo noemen we dat. De informatie wordt door de organisatie heen gefilterd, en als zij eenmaal bij de top is, staan alle stoplichten vaak op groen. Terwijl op de werkvloer het licht over die informatie begon met rood, wordt het groener naarmate de informatie naar de top komt. En zeker als ze bij het departement aankomt, staat het licht dat oorspronkelijk rood was, vaak op groen. Nu heeft de Tweede Kamer natuurlijk een controlerende taak. We controleren het kabinet, en daarmee ook de uitvoeringsorganisaties die daaronder hangen. Wat vindt u van de wijze waarop de Tweede Kamer momenteel haar controlerende rol ten aanzien van die uitvoering invult, met die kennis over die informatie die ons wellicht niet altijd even goed bereikt?

De heer **Tjeenk Willink**:

Ik wil daar twee opmerkingen over maken. In de eerste plaats zei ik al dat de Kamer in een tijdsbestek van ruim 30 jaar zich eigenlijk permanent heeft gericht op het beleid, en veel minder op de uitvoering. Dat feit is al

een antwoord op uw vraag. Ik vind dat de Kamer te weinig aan de uitvoering doet en ook te weinig belangstelling voor de uitvoerbaarheid heeft.

In de tweede plaats is er de vraag: hoe kan het dan beter? U richt zich erg op de uitvoeringstoets, die overigens vaak door de uitvoeringsorganisatie zelf gemaakt wordt, al dan niet vergroend. Misschien kan ik zo dadelijk nog even iets meer zeggen over die uitvoeringstoets, maar in deze fase zeg ik: die uitvoeringstoets is een nuttig instrument, maar elke uitvoeringstoets vooraf, zelfs in de vorm van een ex ante-evaluatie, heeft maar beperkte betekenis. Net zoals je in een wet niet alles van tevoren kan voorzien, kan je dat met de uitvoeringstoets niet. Dus in zekere zin is de beste uitvoeringstoets de controle op de uitvoering in de praktijk.

De heer **Laçin** (SP):

En hoe geven we die vorm?

De heer **Tjeenk Willink**:

Het klinkt een beetje eigenwijs, maar ik verwijs hiervoor naar de aanbeveling die ik in 1985 aan de Kamer deed. Als u nu eens niet alleen wanneer er iets mis is gegaan, maar heel systematisch ieder jaar een paar sectoren of deelsectoren zou nagaan. Wat was de bedoeling? Hoeveel geld was daarvoor begroot? Hoeveel mensen zijn daarvoor beschikbaar? Wat was de gedachte daarbij en wat was de uitvoeringstoets daarbij? Wat is ervan terechtgekomen? Hoe zijn de omstandigheden gewijzigd? Op die manier kun je dat veel systematischer doen. En daarbij is het probleem niet een kwestie van gebrek aan informatie. Er is eindeloos veel informatie, al was het maar in de jaarverslagen en dergelijke. Dat bleek al in de eerste drie enquêtes in de jaren tachtig. Het gaat niet om de hoeveelheid informatie, maar het gaat erom dat de juiste informatie op het juiste tijdstip op de juiste plek aanwezig is.

De heer **Laçin** (SP):

Dat klopt.

De heer **Tjeenk Willink**:

En dat is iets anders.

De heer **Laçin** (SP):

Er zijn natuurlijk jaarverslagen en dergelijke. Maar qua informatievoorziening is de Kamer wel heel erg afhankelijk van de Minister en van het ministerie. Bij de vragen welke informatie er is en of die wel of niet met de Kamer wordt gedeeld, is de Kamer afhankelijk van de Minister. Beschikt de Tweede Kamer in uw ogen op dit moment over de informatie die zij nodig heeft om die rol goed in te kunnen vullen?

De heer **Tjeenk Willink**:

Het eerste antwoord op die vraag is: wat is uw informatievraag eigenlijk? Is duidelijk waarover u informatie vraagt? Of laat u de precisering van die informatievraag eigenlijk aan het antwoord van het kabinet over?

De heer **Laçin** (SP):

Wat vindt u?

De heer **Tjeenk Willink**:

Ik denk dat u vaak veel te algemeen vraagt. Dat geeft het kabinet de mogelijkheid om een stortvloed aan informatie te geven. Aan de hoeveelheid informatie ligt het echt niet. Dat betekent dat u een antwoord kan krijgen op een vraag die u niet gesteld heeft. Dat lijkt me... Ik had nog iets anders in het hoofd, maar daar kom ik misschien zo nog op.

De heer **Laçin** (SP):

Misschien komt u er zo nog op. U zegt dus eigenlijk dat de informatie-vraag van de Tweede Kamer veel scherper zou moeten zijn, en dat de Kamer daarmee het kabinet zou moeten dwingen om gericht informatie aan ons door te spelen.

De heer **Tjeenk Willink**:

U zegt dat de Kamer afhankelijk is van het kabinet waar het de controle op de uitvoering betreft. Ik zie absoluut niet in waarom u zich afhankelijk zou moeten maken van het kabinet. U heeft eigen onderzoeksmogelijkheden.

De heer **Laçin** (SP):

Welke zijn dat?

De heer **Tjeenk Willink**:

Nou, denk aan een parlementair onderzoek als dit. Het hoeft geen parlementaire enquête te zijn. Er zijn snellere parlementaire onderzoeken. U zou die systematisch kunnen inzetten door bij wijze van spreken ieder jaar een bepaalde sector of deelsector bij de kop te pakken. Daarvoor zou u dan de al beschikbare informatie moeten verzamelen. En natuurlijk vraagt u dan ook nog informatie aan het kabinet, want het kabinet beschikt daarover, denken we. En vervolgens gaat u zelf aanvullende informatie bij elkaar halen. Terzijde mag ik er overigens op wijzen dat de parlementaire enquête altijd wordt gezien als het ultieme en zwaarste parlementaire controlewapen, maar voeg ik daar altijd aan toe, het inzetten van dat zwaarste wapen betekent ook altijd dat de normale parlementaire controle heeft gefaald. Dus parlementaire onderzoeken beginnen in zekere zin met te erkennen dat uw controle heeft gefaald. Vervolgens wijs ik erop dat parlementaire enquêtes oorspronkelijk niet bedoeld waren om het gevoerde beleid te onderzoeken, maar om maatschappelijke omstandigheden te onderzoeken. Wat zijn de maatschappelijke problemen die om een oplossing vragen en waar ook het parlement voor staat? En die twee...

De heer **Laçin** (SP):

Wanneer is dat veranderd? Wanneer is de parlementaire enquête toch een zwaarder middel geworden?

De heer **Tjeenk Willink**:

Nou, we hebben niet zo verschrikkelijk veel parlementaire enquêtes naar maatschappelijke problemen gehad. In ieder geval is vanaf midden jaren tachtig het parlementaire enquêtewapen ingezet om gevoerd beleid te onderzoeken waarvan de Kamer zei: daar krijgen we geen grip meer op, de gevolgen zijn uit de hand gelopen. Het begon met RSV, en daarna hebben we de bouw gehad, de paspoorten en zo verder.

De heer **Laçin** (SP):

U stelt eigenlijk voor om de middelen die we nu hebben en nu ook inzetten, bijvoorbeeld door nu met u in gesprek te gaan, regelmatig in te zetten, nog voordat de bom barst bij bijvoorbeeld een uitvoeringsorganisatie?

De heer **Tjeenk Willink**:

Ja, juist voordat die bom barst. Het volgende heeft mij altijd verbaasd en ook geïntrigeerd. Als ministers moeten aftreden, komt dat vaak door problemen in de uitvoering. Paradoxaal genoeg betekent dat niet dat Minister en Kamer extra aandacht besteden aan de wijze waarop dingen worden uitgevoerd en aan de vraag of ze uitvoerbaar zijn. Daarin zit een wonderlijk soort tegenstelling. In zekere zin kan ik haar nog wel verklaren ook, maar helemaal logisch is het niet. U bent deel van de Haagse

werkelijkheid. U moet proberen om ook buiten die Haagse werkelijkheid te komen. Dat doet u niet door nóg meer informatie te vragen aan het kabinet, waar u toch al met handen en voeten aan gebonden bent via het regeerakkoord en anderszins.

De heer **Laçin** (SP):

U zei daarnet iets interessants. U zei dat de oekaze-Kok in uw beleving bedoeld was voor beleidsambtenaren, en niet voor de uitvoeringsorganisaties. Zegt u daarmee eigenlijk ook: «Tweede Kamer, laat je niet belemmeren en ga vooral met de uitvoeringsorganisaties in gesprek?»

De heer **Tjeenk Willink**:

Nee, ik zei: de oekaze-Kok was een correctie op aanwijzingen die in de jaren tachtig of de jaren negentig waren uitgebreid. Hij was dus bedoeld om te preciseren. Er waren ontwikkelingen in de contacten tussen Kamer en ambtenaren waarvan het kabinet zei: nou, dat gaat de verkeerde richting op. Mijn veronderstelling is dat die precisering gericht zal zijn geweest op beleidsambtenaren, want belangstelling voor de uitvoering was er in het parlement niet. Dat is een redernering a contrario, waar je altijd mee moet oppassen, maar goed. Ik denk dat die oekaze-Kok überhaupt aan het contact tussen Kamer en uitvoeringsorganisaties niet in de weg staat, zeker als die uitvoeringsorganisaties verzelfstandigd zijn. Ik zou daarover in contact treden met de Minister. Als we hiermee nou gewoon eens even wat meer ontspannen omgaan. Dat is hier geloof ik vaak gewisseld. Zeg tegen de Minister: «Wij willen onze taak goed uitoefenen en wij willen ons meer richten op de uitvoering, dus vindt u het goed dat we periodiek met die uitvoeringsorganisaties gaan spreken?» Ik kan me geen Minister voorstellen die daarop zou zeggen: «Dat vind ik helemaal niks!»

De heer **Laçin** (SP):

Nee. Die aanbeveling hebben we inderdaad van meerdere mensen gehoord, dus die nemen we ook zeker mee.

U heeft zelf ook al een aantal keren de uitvoeringstoets genoemd. Vindt u dat de uitvoeringstoets zoals die nu wordt ingezet, voldoende inzicht biedt in de risico's van nieuw beleid?

De heer **Tjeenk Willink**:

Ik heb gezegd dat die uitvoeringstoets altijd zijn beperkingen houdt omdat je de toekomst niet kunt voorspellen. Je kunt proberen om risico's uit te sluiten. De wetgever probeert dat eindeloos te doen, maar dat lukt gewoon nooit. Je moet dus altijd de beperktheid van die uitvoeringstoets zien. En nogmaals: de beste uitvoeringstoets is de controle op de uitvoering en op effecten van beleid, en vervolgens de mogelijkheid om onbedoelde effecten snel te repareren. Dus alle inspanningen die je vooraf doet, zijn niet weg, maar je moet goed zien dat je daarmee niet alle problemen kan voorkomen. De samenloop met andere regelingen blijkt bijvoorbeeld pas in de praktijk. Wat overigens niet betekent dat u natuurlijk ook zelf kunt inzien dat én bestaand beleid blijven uitvoeren, én nieuwe taken overnemen, én bezuinigingen doorvoeren, én tegenstrijdige opdrachten krijgen, én beperkte tijd hebben voor invoering en uitvoering van nieuwe maatregelen, voor een uitvoeringsorganisatie een onmogelijke opgave is. Dat heeft niet veel te maken met kennis, maar dat heeft gewoon te maken met belangstelling voor die uitvoeringsorganisatie en met gezond verstand. Ik zeg het misschien wat cru, maar ik meen het wel.

De heer **Laçin** (SP):

Ik begrijp heel goed wat u zegt: de beste uitvoeringstoets is gewoon de controle op die uitvoering. Maar die uitvoeringstoets zou aan het begin van zo'n wetstraject toch wel enige inzichten moeten kunnen bieden die

op dat moment bekend zijn. Deze commissie is heel erg op zoek naar de menselijke maat. Vindt u dat de menselijke maat binnen die uitvoerings-toets voldoende tot uiting komt? Heeft de menselijke maat voldoende een plek in de uitvoeringstoets? Of zou dat beter moeten?

De heer **Tjeenk Willink**:

Dat weet ik niet omdat die uitvoeringstoetsen zo verschillend zijn en gaan over verschillende situaties. Maar ik denk dat je je sowieso bij het beoordelen van de uitvoerbaarheid moet verplaatsen in de individuele burger voor wie die regel is bedoeld. Dat moet ook de Kamer doen. Dan betekent gewoon jezelf de vragen stellen: «Waar moet ik als burger naartoe, wat moet ik invullen?» Al dat soort vragen moet je je stellen, althans voor zover die vragen bij de vaststelling van de wet allemaal al te beantwoorden zijn. Veel van die dingen komen namelijk pas naderhand aan de orde. Dus ik gooi die uitvoeringstoetsen absoluut niet weg. Integendeel, maar ik waarschuw ervoor dat we niet alle aandacht moeten gaan richten op de vervolmaking van de ideale uitvoeringstoets. Die zal enorm veel papier vereisen, waarna we erachter zullen komen dat het leven toch juist altijd iets anders is dan wat u bedacht heeft.

De heer **Laçin** (SP):

Zeker. We hebben hiervoor gesproken met de mensen van de WRR die het hadden over de «doenvermogenstoets». Als die ook nog eens wordt toegevoegd aan deze cyclus, zijn we denk ik al een stap verder. Ik wil met u ook vooruitkijken. Het is nu november. Over een maand of vier, vijf zijn er verkiezingen. De afgelopen keer heeft u natuurlijk zelf als informateur een belangrijke rol gespeeld na de verkiezingen. Vindt u het wenselijk dat in het proces van coalitievorming, waar we straks weer in zullen zitten, meer aandacht wordt besteed aan de uitvoerbaarheid van beleid? Dat zou bijvoorbeeld kunnen gebeuren bij het opstellen van zo'n regeerakkoord, wat de afgelopen jaren redelijk veel tijd heeft gekost. En zo ja, hoe zou dat dan het beste vorm kunnen krijgen? Wat vindt u daarvan?

De heer **Tjeenk Willink**:

Het antwoord daarop is natuurlijk ja, want anders had ik als informateur in juni 2017 die bijlage bij mijn Eindrapport niet geschreven.

De heer **Laçin** (SP):

Precies.

De heer **Tjeenk Willink**:

Maar er gaat nog iets aan vooraf. Dat heb ik geprobeerd duidelijk te maken in een interventie tijdens het debat over mijn tussenrapportage als informateur. Die werd niet door elk Kamerlid gewaardeerd. In die interventie heb ik gezegd: we komen nu in een fase van onderhandelen. Wat mij opvalt is dat daarbij bijna altijd twee vragen snel worden overgeslagen, namelijk de vraag of we het over dezelfde problemen hebben, en de vraag in welke richting we de oplossing zoeken. In plaats van die vragen te beantwoorden, duiken we onmiddellijk in de onderhandelingen over de instrumenten en de regelingen. Ik heb toen gesuggered: «Er zijn in kabinetsformaties duidelijke fasen. Is het niet denkbaar om – na de fase waarin een aantal partijen met elkaar overeenstemming bereiken om te gaan onderhandelen – die onderhandelingen te beginnen met de vraag wat nu naar ieders oordeel de grote problemen zijn die moeten worden aangepakt, en of we het daarover eens zijn?» Die suggestie heb ik later bij de commissie-Remkes herhaald en vervolgens teruggevonden in de aanbevelingen van de commissie. Over het voorlopige antwoord van de onderhandelende partijen op die vraag zou dan vervolgens een Kamerdebat gevoerd moeten worden. Het interessante is dat je dan namelijk ook kan kijken of degenen die niet bij die



formatie betrokken zijn, zich in die problemen kunnen herkennen. Dat moet in de Nederlandse situatie het geval zijn. Vervolgens komt de fase waarin de vraag centraal staat: «En hoe gaan we die problemen nu oplossen, wat zijn de oplossingsrichtingen?» Zo veel zijn er niet. Ook over die vraag wordt zelden een Kamerdebat gevoerd. Pas daarna kom je aan de concrete regelingen. Zo'n werkwijze heeft grote voordelen. Het leidt, hopelijk, tot een regeerakkoord dat meer richtinggevend en minder instrumenteel is. Bij een instrumenteel regeerakkoord vindt er ook nooit meer een politiek debat plaats. Want in een debat over een uitvoeringsregeling, kom je nooit meer toe aan een echt politiek debat over het onderliggende probleem en de mogelijk alternatieve oplossingsrichting. Ik vind inderdaad dat als er een (voorlopig) regeerakkoord voorligt de departementen gezamenlijk moeten zeggen: «Als dit het regeerakkoord is en dit de grote brokken ervan zijn, moeten we nu eerst nagaan of dit allemaal doenlijk, uitvoerbaar, is gelet op hetgeen er daarnaast óók moet gebeuren aan eerder afgesproken beleid.» Het was oorspronkelijk ook de bedoeling van de sg's dat dat na de formatie 2017 ook zou gebeuren maar het is niet gebeurd.

De heer **Laçin** (SP):  
Waarom is dat niet gebeurd?

De heer **Tjeenk Willink**:  
Ja, dat moet u aan degenen vragen die dat... Het is zo nu en dan wel per departement gebeurd. Ik weet dat de sg van Sociale Zaken er iets aan heeft gedaan. En het is daarnaast natuurlijk ook niet uitgesloten om bij de substantiële en grote brokken al tijdens de formatie een quickscan te doen. Dat is een suggestie die geloof ik ook al eerder gedaan is. Dus ik denk dat er een aantal mogelijkheden is om de controle op de uitvoerbaarheid van het regeerakkoord te verbeteren.

De heer **Laçin** (SP):  
Zou het de uitvoering, en daarmee ook iedereen die in de uitvoering werkt, helpen als die regeerakkoorden niet zo uitgebreid en dichtgetimmerd zouden zijn?

De heer **Tjeenk Willink**:  
Daarvoor bent u bij mij aan het goede, of juist het slechte adres, want daarvoor pleit ik al zolang ik bij kabinetsformaties betrokken ben, ik geloof sinds 1994. Maar steeds lukt het niet. En dat is ook logisch, omdat iedere onderhandelaar moet laten zien dat hij of zij iets heeft binnengehaald. En naarmate er meer fracties bij betrokken zijn, wordt dat ingewikkelder. Dat is ook precies de reden waarom ik ervoor pleit om ons af te vragen of het echt nodig is dat regeerakkoorden vooral bestaan uit voorgenomen regelingen. Want dat maakt het ingewikkeld. Maar ik zou er erg vóór zijn dat er een grotere afstand is tussen het kabinet en de Kamer, omdat dat het politieke debat ten goede komt. En het politieke debat is van essentieel belang in een democratie.

De heer **Laçin** (SP):  
Ik heb nog een laatste vraag voor u, meneer Tjeenk Willink. We kijken vooruit. We hebben straks een Kamer in nieuwe samenstelling en nieuwe bewindspersonen. Wij gaan een rapport maken. Dat wordt na de verkiezingen behandeld door de nieuw samengestelde Kamer. Wat zou u de nieuwe bewindspersonen en de nieuwe Kamerleden willen adviseren om tot beleid te komen dat uitvoerbaar is, maar waarin ook de menselijke maat centraal staat?

De heer **Tjeenk Willink**:

Op die vraag is geen eenduidig antwoord te geven. Ik vind dat je ten eerste moet weten wat de eisen zijn die een democratische rechtsorde stelt. Dat is bijvoorbeeld inclusiviteit, dat zijn normen. We denken allemaal te weten wat management inhoudt, maar die normatieve eisen zijn we een beetje kwijt. In de tweede plaats gaat het natuurlijk om de visie die iedereen heeft op mens en maatschappij. In wat voor maatschappij willen we leven? Dat moet je duidelijk maken. En daar moet je ook je standpunten aan ijken. Dan blijf je ook weg van het mee regelen en het mee besturen.

En waar het uw commissie betreft, zijn er volgens mij allerlei aanbevelingen te doen. Ik heb daar ook wel een lijstje van. Maar het belangrijkste is: «Hoe realiseert u dat de Kamer daadwerkelijke belangstelling krijgt voor die uitvoering van het beleid, ook als dat politiek niet spannend is?» Dat betekent: kritisch kijken naar het eigen functioneren op dit moment, en dus naar de functies van de Kamer. Het valt mij altijd op dat er bij zelfreflectie van de Kamer eindeloos wordt gepraat over het functioneren van de Kamer, maar nooit over de functies van de Kamer. En hoe kun je nu in hemelsnaam iets zinnigs zeggen over het functioneren als je het niet hebt over de functies, over de wijze waarop die functies worden ingevuld, en over de balans of de disbalans daarin? Hoe besteedt u uw tijd? Er zijn vervolgens twee mogelijkheden. U kunt zeggen: we moeten minder aan dit en dit doen. Maar u kunt ook zeggen: we besluiten om dit en dit erbij te doen. Die nieuwe taken drukken dan hopelijk een aantal andere zaken van de agenda.

Het gaat dus bij u niet alleen om aanbevelingen, maar het gaat juist ook om de methode om die aanbevelingen uitgevoerd te krijgen. Dat is iets wat in veel parlementaire onderzoeken niet is gebeurd, met als gevolg dat je allerlei rapporten van parlementair onderzoek nu weer gewoon kunt presenteren.

De heer **Laçin** (SP):

Ik ga u bedanken. Ik geef het woord weer terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**:

Ik geef graag het woord aan Corrie van Brenk voor het stellen van enkele afsluitende vragen.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Meneer Tjeenk Willink, ik vond dat u aan het begin een hele mooie uitspraak deed. Die triggerde mij heel erg. U zei dat u aandacht gevraagd had voor de uitvoering en dat u als reactie kreeg: «Dat is interessant, maar niet relevant.» Wat zegt dat?

De heer **Tjeenk Willink**:

Ja. In 1985 heb ik die eerder genoemde aanbeveling aan de Kamer gedaan vanuit de gedachte: uitvoerders weten veel, hebben veel nuttige kennis en die moet je gebruiken, ook bij het formuleren van beleid. Die aanbeveling deed ik in 1985, en achteraf moet je constateren dat die aanbeveling tegen de politiek-bestuurlijke trend van die tijd in ging. De trend was: depolitiseren, verzakelijken, de overheid beschouwen als een bedrijf, de uitvoering op afstand zetten. Nu is dat laatste niet zo erg als dan tegelijkertijd de positie van die uitvoering wordt versterkt, waardoor de uitvoerders kunnen zeggen: je kunt me wat, maar dit kunnen we niet uitvoeren en dat doen we dus gewoon ook niet. Zo'n versterking is er niet geweest. Dat komt ook omdat de uitvoering, en de mensen die in die uitvoering werken, ook rechtspositioneel vaak de zwakste positie hebben.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Heeft de Kamer daar stekken laten vallen?

De heer **Tjeenk Willink**:

Ja, ik denk dat daaruit blijkt hoezeer de Kamer onderdeel is van wat ik weleens met een duur woord het «zelfreferentiële» systeem van kabinet en Kamer heb genoemd. Dus in die hele beweging van meer management, meer verzelfstandiging en dergelijke is die Kamer te gemakkelijk meegegaan.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Wat zou de Kamer nu dan beter moeten doen om die uitvoeringorganisaties beter tot hun recht te laten komen?

De heer **Tjeenk Willink**:

Dat is natuurlijk aan de orde geweest. In de eerste plaats zou de Kamer moeten erkennen dat het niet zo verstandig is geweest de uitvoerbaarheid en de uitvoering zo te verwaarlozen. Dat hoeft overigens niet te betekenen dat iedereen met as op zijn hoofd moet gaan lopen. Immers, zo gaan de dingen. Ook ik zie tot mijn vreugde dat de belangstelling voor uitvoerbaarheid en uitvoering toeneemt en dat wordt erkend dat we daarvoor anders naar de overheid moeten kijken. En van die gelegenheid zou u gebruik moeten maken door te zeggen: dan gaan we nu eens even goed aan de gang, en zoekend en tastend proberen we voor de controle op de uitvoering vormen te vinden. En er zijn eindeloos veel instanties die allemaal van harte bereid zijn om de Kamer daarin bij te staan. Ik noem de Rekenkamer, die u ook heeft gehoord, ik noem de uitvoeringsinstanties zelf. Maar het betekent wel dat u daadwerkelijk belangstelling moet hebben, en dat u als het ware ook bereid moet zijn om u daarin te verdiepen. En ja, dat betekent ook...

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

... meer tijd erin stoppen.

De heer **Tjeenk Willink**:

Ja, en dat betekent ook dat een aantal dingen die toch ook aantrekkelijk zijn in het huidige mediatijdperk, namelijk de ochtend- of de avondkrant, misschien een dag moeten wachten.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Ja.

Ik ga nog even terug naar die uitvoeringsorganisaties. Wat zou er in ons beeld moeten veranderen om ervoor te zorgen dat die burger meer in beeld komt bij die uitvoeringsorganisaties? Of misschien vindt u wel dat het helemaal niet hoeft te veranderen.

De heer **Tjeenk Willink**:

Dat heeft denk ik opnieuw te maken met de professional op de werkvloer en de professionaliteit van die professional. Wat verstaan we onder professionaliteit? Ik noem altijd vier elementen als het gaat om professionaliteit. In de eerste plaats vakkennis. In de tweede plaats beroepsethiek. In de derde plaats een goede relatie met de individuele patiënt, leerling enzovoort. En in de vierde plaats publieke verantwoording. Dat zijn de vier elementen van professionaliteit. Als die aanwezig zijn, is er alle aanleiding om vertrouwen te hebben dat de professional op de werkvloer binnen de marges en de normen die u heeft gesteld het individuele geval bedient. Daar moet u dan op kunnen vertrouwen. En als u die uitvoerders vertrouwt, vertrouwen zij u.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Is dat wat het kabinet en de Tweede Kamer daaraan kunnen bijdragen? Vertrouwen geven?

De heer **Tjeenk Willink**:

Ja, en belangstelling. En als er iets fout gaat, moet de Kamer ook kijken naar de eigen verantwoordelijkheid en erkennen wat haar eigen aandeel daarin is geweest. Dat is op dit moment het grootste probleem. Men denkt te gauw dat het bij iemand in de uitvoering fout is gegaan en alle ballen worden dan op hem of haar gericht, terwijl de oorzaken vaak helemaal niet in die uitvoering liggen. En als vervolgens de Minister zich dan, omdat de afstand te groot is geworden, niet voor tweehonderd procent achter de uitvoerders stelt, dan zeggen die uitvoerders: ja, ik ga geen risico meer nemen. Dus dat worden dan extra parafen. En u moet er rekening mee houden dat ook als er ruimte en rugdekking is, er nog altijd iets mis kan gaan. En dat is niet erg! Dat is «all in the game». Voor de hoeveelheid geld die nu aan alle controlemechanismen wordt besteed, kunt u redelijk wat risico lopen in de uitvoering.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Dank u wel. Ik denk dat dat een terechte opmerking is. Ik geef het woord weer terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**:

Dank u wel. Ik kijk naar de klok. Onze tijd is om. Dit was een interessant gesprek. Wij zijn blij met uw bijdrage. Ik wil u namens de commissie hartelijk danken voor het delen van uw kennis, uw informatie en uw inzichten met ons. We hebben veel interessante dingen gehoord. Wij gaan er ons voordeel mee doen en zullen het allemaal betrekken bij ons rapport en bij onze aanbevelingen.

Voordat ik de vergadering sluit, wil ik nog een mededeling doen. Door omstandigheden zijn enkele van onze gasten niet in de gelegenheid geweest om gehoord te worden. Daarom hebben wij een extra ochtend ingepland. Op 18 november zal de commissie nog de volgende personen horen: mevrouw De Glopper, van de Belastingdienst, en de heer 't Hart, hoogleraar bestuurskunde aan de Universiteit Utrecht en co-decaan van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur. Dat zullen onze aller-laatste gesprekken zijn.

De heer **Tjeenk Willink**:

Dank u wel, en veel succes.

De **voorzitter**:

Dank u wel.

Sluiting 17.00 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op woensdag 18 november 2020 in de Thorbeckezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord wordt

– Mevrouw De Glopper

Aanvang: 10.30 uur

**Voorzitter: Bosman**

**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Van Brenk, Groothuizen, Kerstens, Özütok en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Aan de orde is de openbare hoorzitting met mevrouw De Glopper. Van harte welkom, fijn dat u er bent. Namens de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties heet ik u van harte welkom. Fijn dat u de tijd heeft kunnen vinden om hier weer aanwezig te zijn om uw kennis met ons te delen. Mijn naam is André Bosman. Ik ben voorzitter van deze commissie. Naast mij zitten Nevin Özütok, ondervoorzitter van de commissie, John Kerstens en Maarten Groothuizen. Zij zullen de vragen stellen. Daarnaast zitten Evert Jan Slootweg en Corrie van Brenk. En Cem Laçın maakt ook deel uit van deze commissie.

Wij zijn als commissie in het leven geroepen namens de Kamer om eens te kijken wat er gebeurt bij uitvoeringsorganisaties en wat er soms misgaat. Er gaan heel veel dingen goed, zeggen we iedere keer. Maar daar waar het misgaat kan het soms verschrikkelijk misgaan en kunnen mensen echt tussen wal en schip vallen. Er zijn dan echt schrijnende gevallen en problemen. Wij zijn op zoek naar: waar komt dat nu door? Wat zijn oorzaken, gevolgen, consequenties? Wij zijn aan het kijken of er rode draden te vinden zijn in de uitvoeringsorganisaties waarmee wij spreken en of wij daarmee oplossingen kunnen vinden om problemen te voorkomen of om mensen eerder uit die problemen te halen. Wij spreken met heel veel mensen, met de uitvoering. We zeggen hier iedere keer «van balie tot beleid» of «van beleid tot balie», dus mensen in de uitvoering, mensen van ministeries, Kamerleden, oud-Kamerleden, maar ook experts, wetenschappers, mensen van vakbonden en van consumentenorganisaties. We willen een zo breed mogelijk beeld krijgen om te kijken wat er goed gaat en wat er niet goed gaat, want ook daar willen we van leren.

Nogmaals, fijn dat u er bent. We gaan een uur met u spreken. We zijn benieuwd naar uw zienswijze, en de vragen zullen gesteld worden. Van belang is: u werkt bij de Belastingdienst. We weten allemaal dat er ook een ander onderzoek gaande is, naar de kinderopvangtoeslag. Dat onderwerp gaan wij hier niet bespreken. We vinden dat allemaal belangrijk, maar dat hoort bij die andere commissie. Alle andere voorbeelden of alle andere zaken zijn natuurlijk van harte welkom, en daarom bent u ook hier.

Voordat we beginnen wil ik u graag de gelegenheid geven om uzelf even voor te stellen. Mevrouw De Glopper.

**Mevrouw De Glopper:**

Dank u wel, voorzitter. Mijn naam is Judith de Glopper. Ik ben afdelingshoofd bij de Belastingdienst, enerzijds binnen de directie Particulieren locatie Den Haag. Anderzijds stuur ik een afdeling aan die wij Onder-

steuning burgers en klachten noemen, waar de ondersteuning aan burgers voor het kunnen doen van aangifte is georganiseerd, zoals de hulp via maatschappelijk intermediairs, de Stellateams en klachtenteams. En we hebben ook nog een Escalateam, waarbij we conflictbemiddeling toepassen. Fijn om hier te zijn. Dank u wel.

**De voorzitter:**

Voordat we beginnen nog even kort: het Stellateam zal vaker aan de orde komen. Kunt u kort toelichten wat het Stellateam precies is?

**Mevrouw De Glopper:**

Ja, natuurlijk. Het Stellateam is een klein team. Bij casuïstiek die schrijnend is of ver geëscaleerd in de zin dat er heel veel problematiek is van die specifieke burger, proberen wij om die casussen vlot te trekken met medewerkers die meer mandaat hebben en die binnen de hele organisatie breed kunnen kijken en handelen, om het zo maar te zeggen. Vaak zijn dat casussen waarbij mensen van het kastje naar de muur worden gestuurd, zoals we dat weleens noemen, en waarbij als er één probleem is opgelost, bijvoorbeeld in de inkomensheffing, er nog steeds heel veel andere problemen blijven bestaan. Die brede aanpak, dat is Stella.

**De voorzitter:**

Heel goed. Dan geef ik voor de vragen als eerste het woord aan Nevin Özütok.

**Mevrouw Özütok (GroenLinks):**

Goedemorgen, fijn dat u bij ons kunt zijn. U bent afdelingshoofd van twee afdelingen, begrijp ik, bij de Belastingdienst Den Haag. Kunt u ons in het kort toelichten wat de afdeling doet en wat de relatie is met de menselijke maat?

**Mevrouw De Glopper:**

Zeker. Afdelingshoofd ben ik inderdaad in Den Haag. Daar geef ik leiding aan de reguliere processen binnen de directie Particulieren zoals we dat noemen. Dat is de aangiftebehandeling van particuliere belastingplichtigen. De menselijke maat komt vooral naar voren in een andere taak die ik heb, Ondersteuning burgers en klachten. Ik geef leiding aan meerdere teams. We proberen vooral via het maatschappelijk middenveld om burgers die meer moeite hebben met het doen van aangifte, of in ieder geval met de juiste hulp daarbij vinden, de goede route te laten vinden. Dat is vaak niet door ze over de drempel van de Belastingdienst te laten stappen, want men vindt dat doorgaans best wel spannend, maar door ze daar te helpen waar ze zich wel vertrouwd en veilig voelen. Dat is bijvoorbeeld bij vakbonden, ouderenbonden, bibliotheken, vrijwilligersorganisaties en bewindvoerders. Het team Relatiebeheer is als onderdeel van een van mijn dossiers continu in gesprek met deze partijen om te kijken: wat hebben deze partijen nodig om die burgers goed te kunnen helpen? Daar krijgen we natuurlijk ook signalen van terug: wat leeft er in de samenleving en hoe kunnen wij onze dienstverlening verbeteren? Eigenlijk hebben wij, om het zo maar te zeggen, een strategie van «help de helper». We hebben een helper dicht bij die burger en wij proberen die helper te helpen om de aangifteplicht zo goed mogelijk te vervullen.

**Mevrouw Özütok (GroenLinks):**

Als ik het goed begrijp, wordt die laagdrempeligheid binnen de Belastingdienst zelf gezocht, maar ook met partners eromheen.

**Mevrouw De Glopper:**

Ja, dat is correct. Sommige dingen doen we wel alleen. Ik heb net al wat verteld over Stella. Dat is een van de teams waar de menselijke maat weer naar voren komt. Dat doen wij zelf. Maar inderdaad, ons relatiebeheer, dat zijn de relaties met het maatschappelijk middenveld. Dat is voor ons een hele belangrijke groep. Het zijn hele belangrijke partijen om mee samen te werken om die burger te kunnen bereiken.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Het lijkt me toch een beetje ingewikkeld voor medewerkers als ze zowel intern als extern dit soort relaties moeten aangaan. Hoe gaat dat in de praktijk? Kunt u ons wat meer toelichting geven hoe dat in de praktijk vanuit de medewerkers gebeurt?

Mevrouw **De Glopper**:

Begrijp ik goed dat u vraagt hoe de medewerker het ervaart om die relaties te onderhouden?

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Ja.

Mevrouw **De Glopper**:

In principe wordt dat niet als heel moeilijk ervaren. Het zijn medewerkers die zeer sociaal geëngageerd zijn, om het zo maar te zeggen, die het echt belangrijk vinden dat wij als Belastingdienst dienstverlenend zijn en die ook zien dat burgers niet een bsn zijn, maar dat er een mens achter zit met zijn eigen problemen en zijn eigen zorgen. Deze mensen hebben wij sinds enige jaren gevraagd: breng nou eens in kaart welke partijen er überhaupt in Nederland zijn die burgers helpen met het doen van hun belastingaangifte. Dat zijn er ontzettend veel. Ik durf zeker niet te garanderen dat we ze allemaal al in zicht hebben, maar heel veel grote partijen natuurlijk wel. Denk aan de vakbonden, de ouderenbonden, allerlei hulporganisaties en brancheverenigingen waarin vrijwilligers samen georganiseerd zijn. Maar we hebben ook contact met heel veel hele kleine partijen. Ik kan me bijvoorbeeld herinneren dat we een keer met een partij in Amsterdam hebben gesproken die een aantal jongeren van een andere achtergrond hielp die niet goed wisten hoe ze aan hun belastingplicht moesten voldoen. Die waren helemaal gespecialiseerd via ik geloof games die ze dan speelden om dan ook de belastingplicht duidelijk te maken. Die relatie wordt dus heel makkelijk gelegd, want het voelt goed om dat te kunnen doen.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

U geeft een belangrijk punt aan: dat die betrokkenheid er is en dat medewerkers ook op zoek gaan. Maar ik kan me ook voorstellen dat zij juist tegen een aantal knelpunten aan lopen. Zou u daar een aantal voorbeelden van kunnen geven? Waar lopen uw medewerkers tegenaan wat dit onderdeel betreft?

Mevrouw **De Glopper**:

Ik heb niet het idee dat er heel veel dingen zijn waar ze nu tegenaan lopen. Ik kan er één noemen, en dat is niet iets wat zorgt voor dagelijkse frustratie bij deze medewerkers, maar wel iets waarvan ik hoop dat het in de toekomst altijd gegarandeerd is, om het zo maar te zeggen. Dat is dat we nog steeds een beetje een uitzondering op de regel zijn. Ik hoop dat wij de regel gaan worden, dat het heel gewoon wordt gevonden dat er burgers zijn die het niet zelf kunnen en dat wij als dienst iets te doen hebben om die burgers te helpen. Ik hoop dat het dus ook heel normaal wordt dat in het geval van de relatiebeheerders je primaire werk niet altijd bestaat uit het opleggen van aanslagen, maar dat we ook heel veel compliantie in de samenleving kunnen bereiken door op een heel andere

manier te helpen en dat dat veel meer op de relatie zit dan op de fiscale inhoud. Dat kan soms wel een zorg zijn bij deze medewerkers.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Als we kijken naar de signalen vanaf de werkvloer die dan bij u terechtkomen, is het dan ook zo dat medewerkers zich wel veilig voelen om dat aan te kunnen kaarten?

Mevrouw **De Glopper**:

Ik kan alleen voor mezelf spreken. Dan is het een beetje de slager die zijn eigen vlees keurt, omdat ik de leidinggevende van deze mensen ben. Maar ik heb wel het idee dat die veiligheid binnen deze teams er absoluut is. Sterker nog, ik durf wel te stellen dat eigenlijk binnen de hele dienstverlening het helpen van de burger zo in het hart en het hoofd zit, zo vooraan staat in waarom we het doen, dat we zo bezig zijn met de bedoeling van iets in plaats van met een doel, dat dat ook zorgt voor een hele open cultuur waarin we dingen willen verbeteren. Ik heb wel het idee dat iedereen zich veilig voelt om ook de openheid te zoeken om aan te geven wat er anders moet.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

De vraag is of dat ook echt zo is en in hoeverre de medewerkers zich veilig voelen. We hebben een enquête van het CNV gezien waarin heel veel medewerkers hebben gezegd dat zij zich juist niet veilig voelen om die knelpunten te benoemen. Hoe kijkt u daartegen aan?

Mevrouw **De Glopper**:

U vraagt mij naar iets waar ik niet zelf alle zicht op heb, want ik heb alleen zicht op de afdelingen die ik aanstuur. Daarvan geef ik aan: ja, ik denk dat het daar goed zit. Maar ik weet ook wat er in die onderzoeken staat. Ik heb het zelf niet zo ervaren, maar daarmee wil ik absoluut niet aangeven dat het er niet is. Ik kan me voorstellen dat er afdelingen zijn waar men zich minder veilig voelt, maar daar kan ik u niet uit eigen ervaring over vertellen.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Het gevoel van veiligheid kan ook te maken hebben met hoe de signalen naar het hogere niveau komen en wat er daar mee gebeurt. Kunt u schetsen hoe die knelpunten en die signalen bij u terechtkomen? Wat doet u ermee? Hoe gaat u te werk?

Mevrouw **De Glopper**:

Ja, dat kan ik zeker. Daar zit wel soms een lastig iets. De Belastingdienst is heel erg groot. Dat hoef ik u niet te vertellen. En het management is ook heel erg groot. Ik ben een van de 200 afdelingshoofden. Dat zijn er dus een heleboel. Maar ja, wat wil je als je een organisatie van 35.000 medewerkers hebt? Binnen mijn afdeling ervaar ik het volgende. Als er signalen zijn «dit is nodig» of «kan dit niet anders», of met name signalen uit de samenleving, als we van een maatschappelijke partij horen «we hebben heel hard dit middel nodig» of «kan het nou toch niet zo zijn dat», dan ga ik daarmee aan de slag. Het kan zijn dat ik zelf het mandaat heb om dat te kunnen regelen. Het kan ook zijn dat ik via mijn directeur dat opspeel naar de top van de Belastingdienst, waar het dan bijvoorbeeld als voorstel op tafel komt.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Kunt u een voorbeeld geven?

Mevrouw **De Glopper**:



Ja, ik kan wel een voorbeeld geven. Recent is er veel gebeurd rondom eHerkenning. Dat is een middel om in te kunnen loggen op allerhande portalen. De partijen in het maatschappelijk middenveld waarmee wij samenwerken, vragen daar eigenlijk continu om: goh, welk niveau van beveiliging dat dat middel biedt, moeten wij nou gaan hanteren? Want die middelen moeten ingekocht worden en men moet zich daarop kunnen voorbereiden. Dat soort signalen pakken wij op. Daarbij nemen we ook mee wat de belangen van die partijen zijn. Ik geef dat door om te zorgen dat we zo snel mogelijk antwoord kunnen geven om die partijen goed te faciliteren.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Op welke manier komt dat dan bij u terug? Leidt dat dan ook tot oplossingen?

Mevrouw **De Glopper**:

Dat hangt ervan af. In de meeste gevallen wel. Ik durf te zeggen dat ik redelijk vasthoudend ben, en dat is soms ook nodig om goede voorstellen naar voren te brengen. Maar de Belastingdienst is groot, zoals ik al zei. Er spelen veel belangen en het kan soms ook zijn dat voorstellen die ik heel mooi vind uiteindelijk toch niet de eindstreep halen.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Krijgt u dat ook teruggekoppeld? Hoe koppelt u dat terug naar uw medewerkers?

Mevrouw **De Glopper**:

Ja, ik krijg dat ook teruggekoppeld. Ik heb een goede relatie met mijn directeur. Dat zit in principe heel goed. Dus ja, dat krijg ik teruggekoppeld en ik koppel dat ook terug. Dan kan het gebeuren dat ik en mijn medewerkers staan te juichen: nou, dat hebben we mooi voor elkaar. Het kan soms ook gebeuren dat we begrijpen dat er andere keuzes worden gemaakt. Want we hebben natuurlijk niet een oneindig budget en oneindige middelen om alles wat we zouden willen te kunnen realiseren. Het kan ook voorkomen dat we nee op het rekest krijgen, omdat er een andere keuze wordt gemaakt vanuit een ander belang. Op het moment dat we dat kunnen uitleggen – dat kan in heel veel gevallen – is daar wel begrip voor, maar vinden we het wel jammer.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Hebben die keuzes te maken met de keuzes vanuit de Belastingdienst? Of komt het door wat er in wet- en regelgeving is geregeld?

Mevrouw **De Glopper**:

Nee, doorgaans zijn dat keuzes in de uitvoering die gemaakt moeten worden bij de verdeling van de beschikbare middelen: mensen, dus capaciteit en geld om bijvoorbeeld IV-investeringen te kunnen doen. Daar moet u bijvoorbeeld aan denken.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Kunt u ook stilstaan bij de vraag: hoe gaat de top om met de problemen die op de werkvloer worden geconstateerd? Ik wil daar graag wat meer gevoel bij hebben. Leidt het melden van zo'n signaal – dat gaat dan via u – dan ook daadwerkelijk tot verandering?

Mevrouw **De Glopper**:

Ja, ik neig ernaar te zeggen van wel, maar ik blijf dan bij mijn punt dat ik alleen spreek voor de afdeling waar ik leiding aan geef. Ik kan niet spreken voor andere afdelingen.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Dan wil ik graag nog even stilstaan bij de signalen die binnenkomen bij het Stellateam. Wij hebben ook met mevrouw Jacobs gesproken. Zij heeft aangegeven dat het toch een heel ingewikkeld proces is om te zorgen dat wat daaruit komt in de structuur van leidinggevendens wordt aangekaart, maar dat bij hen niet terugkomt wat de oplossing is, dat het toch een beetje een grijs gebied is wat daar gebeurt. Hoe kijkt u daartegen aan?

Mevrouw **De Glopper**:

Ik heb begrepen dat de directie Particulieren, dus ook het Stellateam waar mevrouw Jacobs leiding aan geeft, de regie voert op het Stellaproces. Dat betekent ook dat zij eigenlijk de spin in het web zijn richting alle verschillende directies die een rol kunnen hebben in het oplossen van een Stellacasus. Wat er soms gebeurt... Ik heb het idee dat de terugkoppeling wel goed is, maar dat bij verschillende directies het belang van Stella niet altijd de hoogste prioriteit heeft. Voor ons heeft het dat wel, want dat is onze corebusiness, om het zo maar te zeggen. Bij andere directies is dat minder zo. Dus we hebben wel de uitdaging om dit belang bij iedereen heel duidelijk te maken en te houden, bij de bestuurders maar ook bij de medewerkers zelf. Daar moeten we denk ik meer op inzetten.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Hoe zouden de ervaring en de expertise van de professionals in de uitvoering beter benut kunnen worden bij de uitvoering van beleid en wetgeving?

Mevrouw **De Glopper**:

Dat is een hele lastige en ook hele brede vraag die u daar stelt. Ik zal proberen die te beantwoorden. Ik zie dat er heel veel kennis bij onze professionals zit. Dan spreek ik even voor de Stellateams en Relatiebeheer. Die horen en zien dagelijks wat voor casuïstiek er binnenkomt waar burgers tegenaan lopen en waar onze maatschappelijk intermediairs tegenaan lopen en wat er anders zou moeten. Ik heb het idee – hoe zal ik het zeggen? – dat dat meer naar voren gebracht zou moeten worden. Het zou mooi zijn als dat direct doorvertaald zou worden naar beleid. Ik ben taalkundige van achtergrond. Ik zie het een beetje als het spreken van verschillende talen. De uitvoering spreekt een taal en de politiek spreekt een taal, maar daartussen hebben we ook nog een vertaler zitten, en dat is in ons geval het ministerie. Daar wordt natuurlijk getracht al die belangen zo samen te brengen dat de lessen van de uitvoering terugkomen in het beleid. Ik heb alleen af en toe het gevoel dat daar soms een vertaalslag plaatsvindt die net niet helemaal is zoals wij het bedoelden, dat de details soms wegvallen of dat we aangeven, bijvoorbeeld bij een uitvoeringstoets «ja, dit kunnen we wel uitvoeren mits» of «nee, dit kunnen we niet tenzij», maar dat de mitsen en tenzij's soms verdwijnen in de hoop die vertaalslag beter te kunnen doen. Waarom dat gebeurt kan ik u niet vertellen. Dat weet ik niet. Daar sta ik ook te ver vandaan. Maar ik zie wel dat die verschillende talen het niet zo makkelijk maken.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Dat is helder. U zoekt het in de taal, in de duiding van het een en ander. Dat is een belangrijk punt. Zijn er geen pogingen gedaan om de interpretatie van het een en ander eens een keertje op een rijtje te zetten? Of wat heeft u ervoor nodig om dit te doen slagen?

Mevrouw **De Glopper**:

Ik denk dat we al hele goede slagen hebben gemaakt, ook in hoe we met de uitvoeringstoetsen omgaan. Ik denk alleen dat ze nog niet in alle gevallen de haarvaten van de organisatie bereiken, waar de kennis van de professional echt zit. Ik heb als afdelingshoofd soms geluk als ik input

mag geven op een klein stukje van een uitvoeringstoets, en dan zie ik echt maar een heel klein deel. Ik heb niet het gevoel dat daarmee alle kennis die bij mijn professionals en bij mij zit meteen meegegeven kan worden. Wat we denk ik te doen hebben... Ik weet niet hoe, want nogmaals, we zijn een hele grote organisatie. Je kunt niet 35.000 mensen laten meepraten, maar het zou goed zijn om te zoeken naar een structuur waarin we de kennis van de professional meer naar boven kunnen brengen, om het zo maar te zeggen.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

U bent leidinggevende. U zit in een bepaalde structuur van de organisatie. Waar zou de oplossing gezocht moeten worden? Is dat in de cultuur die veranderd moet worden? Of zit het heel erg in de structuur en de complexiteit van de organisatie?

Mevrouw **De Glopper**:

Ik denk beide. We zijn er als Belastingdienst soms heel goed in om naar structuuroplossingen te zoeken, denk ik. Maar een andere structuur maakt niet ineens dat mensen anders gaan werken. Ik zou ons gunnen dat er meer bewustwording is van wat de bedoeling van ons werk is. Dat is natuurlijk primair heffen en innen, maar dat kan je op verschillende manieren doen. Daarvoor is uw commissie ook. De menselijke maat betekent niet dat je ineens geen belasting meer kan heffen en innen, maar dat de manier waarop je dat doet, de bejegening, anders zou kunnen zijn. Ik hoop dat dat besef bij meer mensen tussen de oren komt. Daar moeten we niet per se een cultuurslag voor maken, maar daar hebben we wel bewustwording voor nodig, en ik denk ook heel veel gesprekken met elkaar binnen de dienst.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Ik wil toch even met u terug naar hoe het gesteld is met de tevredenheid van medewerkers. Er is de afgelopen tijd wat negatieve media-aandacht geweest naar aanleiding van de toeslagenaffaire. Los van de inhoud: wat doet dat binnen uw afdeling of binnen de Belastingdienst met de medewerkers?

Mevrouw **De Glopper**:

Ik ben blij dat u dat vraagt. Het is namelijk een hele wezenlijke vraag. Dat doet heel veel met mensen. We zijn nog steeds een hele grote dienst, maar bij veel van de medewerkers is de motivatie wel aan het afnemen. Dat is heel erg jammer, want een heel groot deel van deze medewerkers is ontzettend betrokken en loyaal. Ze willen zich dagelijks inzetten voor deze samenleving, maar hebben het gevoel dat ze weggezet worden, in de hoek gezet worden. Er is bijna geen ruimte, misschien intern wel, maar niet in de samenleving. Daar zijn geen geluiden die het werk dat al deze mensen dagelijks doen ook eens positief belichten. We horen alleen het negatieve, en dat komt elke keer als een mokerslag bij de meeste mensen aan. Ze voelen zich echt in hun eer en trots aangetast.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Ik begrijp uit uw woorden dat medewerkers zo betrokken zijn als het gaat om de casussen van mensen waar ze mee te maken hebben, dat ze graag mensen willen helpen. In hoeverre hebben ze die ruimte ook? Kunt u daar iets over zeggen?

Mevrouw **De Glopper**:

Ja, zeker. Ik denk dat de ruimte er niet altijd voldoende is. Dat heeft met een aantal dingen te maken, ten eerste het feit dat de meeste medewerkers – dan heb ik het even over bijvoorbeeld medewerkers die in het aangifte- of bezwaarproces werken – helemaal niet de tijd hebben om

zich bezig te houden met het verhaal achter een casus. Zij krijgen een aangifte die ze moeten beschouwen, waar ze iets van moeten vinden. Ze hebben helemaal niet de tijd om daar uitgebreid bij stil te staan, gezien de productie die ze letterlijk moeten leveren. Er zijn productienormen, want we hebben nogal een opgave als uitvoering als het gaat om hoeveel aangiftes en bezwaren er behandeld moeten worden. Dat is één. Ten tweede weet ik ook niet of als een medewerker signalen heeft, die inderdaad altijd de leidinggevende bereiken, het afdelingshoofd bereiken als er breder iets mee gedaan moet worden, de directeur bereiken of wellicht de dg bereiken. Ik zei net al dat we binnen deze dienst heel erg binnen structuren werken. Je moet soms wel lef hebben om een afwijking van de structuur voor te stellen en ook voor elkaar te krijgen. Heel vaak willen we toch alles weer in de structuur terugbrengen en zijn creatieve ideeën waar ruimte voor nodig is... Misschien worden ze wel goed gevonden. Dat denk ik wel. Maar of ze ook doorgevoerd worden, dat is wat anders.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Mijn laatste vraag. Dit klinkt toch alsof het een beetje ontbreekt aan doorzettingsmacht zodat die signalen ook naar boven gaan; u schetste dat net. Wat is daar toch voor nodig? Dat is mijn laatste vraag.

Mevrouw **De Glopper**:

Dank u wel voor die vraag. Ik denk dat er meer mandaat lager in de organisatie nodig is. Ik ben nu enige jaren leidinggevende binnen de Belastingdienst. Door een aantal ontwikkelingen, waaronder verscherpt toezicht en ook de structuur waarin we als management werken, heb ik ontdekt dat ik nu als afdelingshoofd minder mandaat heb dan ik ooit als teamleider had. Dat is een hele vreemde gewaarwording en ook niet eentje die echt helpt om – hoe zal ik het zeggen? – met enthousiasme steeds weer te zoeken naar creatieve oplossingen om ons werk beter en mooier te maken.

Mevrouw **Özütok** (GroenLinks):

Dank voor uw antwoorden.

De **voorzitter**:

Dank u wel. Dan geef ik nu het woord aan de heer John Kerstens.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Dank u wel. Ook goedemorgen van mijn kant. Ik wil met u even doorgaan over het gegeven dat de ene burger de andere niet is, en of en hoe je daar aan het loket en in de uitvoering rekening mee kan houden. Daar heeft u net al iets over gezegd. De tijd ontbreekt vaak en het is moeilijk om je te ontworstelen aan de structuren. Ik vraag me af, zei u, of iedereen de signalen ook wel doorgeeft. Betekent dit dat er misschien wel in veel gevallen niet goed of onzorgvuldiger ten aanzien van die burger wordt gehandeld dan u voor goed zou houden?

Mevrouw **De Glopper**:

Nee, dat denk ik niet. Ik zou het niet onzorgvuldig willen noemen. Ik denk dat heel veel medewerkers de focus hebben op wat wij van ze vragen: kijk naar deze aangifte en doe daar een uitspraak over. Misschien moeten we de medewerkers een andere vraag stellen: kijk ernaar en als u wat opvalt, trek dan aan de bel. Alleen zullen we dan moeten zorgen dat er ook een vangnet is, om het zo maar te zeggen, waar die signalen goed terecht kunnen komen. Daar hebben we nu natuurlijk Stella al voor, maar we zullen echt aan meer voorlichting en duidelijkheid moeten doen binnen de organisatie om de bekendheid van Stella breed te delen.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Is daar op dit moment in de organisatie veel aandacht voor, bijvoorbeeld vanuit het hoger management, dat dat moet «voorleven», om het zo maar aan te geven?

Mevrouw **De Glopper**:

Op het moment wel. We hebben als Belastingdienst heel veel onderzoeken lopen: beleidsdoorlichtingen, het onderzoek van Ernst & Young, noem het maar op. Die zijn allemaal gericht op onze dienstverlening. De menselijke maat speelt een rol. We hebben natuurlijk de zomerbrief vanuit onze dienst gehad. Daarin viert de menselijke maat natuurlijk hoogtij, en dat moet ook. Daardoor is er denk ik veel meer aandacht voor gekomen, en dat is goed.

De heer **Kerstens** (PvdA):

U schetste net een aantal beperkingen: welke ruimte heb je als professional eigenlijk om rekening te houden met degene die tegenover je zit, om maatwerk te kunnen leveren? Ik neem aan dat ondanks die beperkingen heel veel collega's hun uiterste best doen om dat maatwerk wel te leveren. Hoe gaat dat dan in zijn werk? U hebt te maken met al die beperkingen die u net schetste, maar toch neem ik aan dat de Belastingdienst er regelmatig in slaagt – misschien niet genoeg, maar regelmatig – om te kijken met wie ze te maken hebben en wat de omstandigheden van iemand zijn om dat maatwerk te kunnen leveren.

Mevrouw **De Glopper**:

Ja, dat klopt. Zoals ik het zie hebben we ook voor het leveren van maatwerk al enige jaren een structuuroplossing. We hebben namelijk een Stellteam, en dat is heel goed. Daar moet het ook kunnen landen. Je hebt mensen nodig die de taak hebben, die het mandaat hebben om dat te kunnen doen. Alleen zou het naar mijn mening wat meer mogen doorgroeien, mogen uitgroeien zodat binnen de organisatie er echt gevoel is voor de menselijke maat in alle gelederen, en zodat iedereen weet: o, maar wacht eens even; er kan een burger met allerlei problematiek, allerlei beperkingen zitten achter deze casus, achter deze post die ik hier voor mijn neus heb. Dat kan laaggeletterdheid zijn. Dat kan een schuldenproblematiek zijn. Het kan iemand zijn die, in goed Nederlands, in een life event zit zoals een echtscheiding en tijdelijk zijn of haar hoofd meer dan vol heeft met andere dingen en daardoor niet in staat is om aan zijn verplichtingen te voldoen. Ik denk dat het goed zou zijn dat we met elkaar beseffen dat dat er gewoon is en dat dat niet een klein deel van deze samenleving is, want het kan iedereen gebeuren. Het kan u en mij ook gebeuren. Het zou goed zijn dat we onze medewerkers zodanig informeren, trainen en helpen ontwikkelen om daar voelsprietten voor te krijgen. Er moet dus niet één loket zijn waar als een casus al heel ver geëscaleerd is, om het zo maar te zeggen, er aan de bel wordt getrokken en contact wordt opgenomen met het Stellteam, want dan zijn we eigenlijk al veel en veel te laat. We moeten meer voelsprietten krijgen voor signalen dat er ergens misschien iets niet goed gaat met een bepaalde burger, zodat we dan dat vangnet kunnen inzetten.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Toen mevrouw Özütok een aantal vragen stelde over het Stellteam, gaf u aan dat dat niet overal in de organisatie, niet bij alle diensten, niet bij alle directies evenveel prioriteit heeft en misschien evenveel gevoeld wordt dat je het zou moeten doen zoals u net aangaf. Heeft u er een verklaring voor waarom dat op de ene plek wel het geval is en op de andere plek blijkbaar een stuk minder?

Mevrouw **De Glopper**:

Nee, ik heb geen verklaring. Ik heb alleen een vermoeden. Bij de ene directie is de burger veel meer de doelgroep waarvoor wij werken. Daarmee is hij veel prominenter in beeld en ook wat daar gebeurt. Dat is één. Twee is, als we kijken naar het inningsproces: wij zijn van belasting innen. Daar gaat het misschien soms schuren. Hoe ga je dan om met de menselijke maat versus het inningsproces, dat er uiteindelijk is om te zorgen dat we zo veel mogelijk belastinggeld innen voor deze samenleving? Ik kan me ook voorstellen dat er een soort paradox ontstaat, waardoor het lastig is om daar goed handen en voeten aan te geven.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Maar u vindt wel dat daar goed handen en voeten aan gegeven zouden moeten worden. Welke suggestie zou u kunnen doen om dat toch ook daar meer handen en voeten te geven?

Mevrouw **De Glopper**:

Dat is best een lastige vraag. Als ik dat zou weten, heb ik het ei van Columbus. Ik kan me wel voorstellen dat zolang wij niet binnen onze dienst bij iedereen in de haarvaten hebben zitten dat er zoiets is als de menselijke maat en dat dat geen bedreiging hoeft te zijn voor het heffen en innen, we een soort toetsingskader – dat is natuurlijk een heerlijk ambtelijk woord – toch een middel hebben waarmee we mensen kunnen helpen. Hoe zou je die menselijke maat nou kunnen toepassen? Wat kan je nog doen als iets vastloopt? Wat is de ruimte die jij hebt? Eigenlijk is het heel erg om aan te moeten geven «dit is de ruimte die u heeft», «dit zijn de oplossingsrichtingen die u heeft», «u kunt naar deze vangnetten toe» of «als een bepaalde casus zich zo voordoet of zo, dan zou u als volgt kunnen handelen». Maar ik kan me voorstellen dat het als eerste stap misschien wel zou kunnen helpen om mensen te laten oefenen met hoe het is om in die paradox van heffen en innen versus «hoe doen we dat nou met het oog op de menselijke maat» en ze daarin mee te nemen.

De heer **Kerstens** (PvdA):

U gaf net aan dat daarbij van belang is de ruimte die mensen hebben of de ruimte die mensen ervaren, want daar kan natuurlijk ook nog verschil in zitten. De wetten worden hier gemaakt, en daarvan wordt gezegd: die bieden best wel, niet altijd, maar in sommige gevallen ruimte. Tegelijkertijd weten we van uitvoeringsorganisaties dat die zelf ook uitvoeringskaders maken. U had het net over die kaders. Zijn die altijd een-op-een hetzelfde? Of zit daar soms wat ruimte tussen, om die term maar te gebruiken?

Mevrouw **De Glopper**:

Dat weet ik niet goed. Ik ben geen jurist, dus ik ben daar niet in gespecialiseerd. Ik kan me voorstellen dat daar soms ruimte tussen zit, waarbij we inderdaad zoeken naar hoe we het doorgaans doen, ook om beter om te kunnen gaan met precedenten of om precedenten te voorkomen, juist bij die wetgeving. Maar het antwoord moet ik u eigenlijk schuldig blijven.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Dat begrijp ik, maar tegelijkertijd hoor ik u wel een klein beetje aangeven dat als er ruimte tussen zit, het eerder zo is dat een uitvoeringskader strakker is dan in de wetgeving is bedoeld dan dat het andersom is.

Mevrouw **De Glopper**:

Ik kan het me eigenlijk niet voorstellen. Ik hoop het niet, maar ik weet het niet zeker.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Ik vraag daar een beetje op door. U gaf daarstraks aan dat je natuurlijk altijd te maken hebt met middelen, met een budget dat beperkt is, waardoor niet alles kan zoals je het zou willen. Dus ik zit me ook een beetje af te vragen: zou dat er nou toe kunnen leiden dat soms aan het loket toch net iets strenger wordt gehandeld dan wellicht degene die ooit een wet heeft bedacht voor ogen had?

Mevrouw **De Glopper**:

Nogmaals, dat kan ik me niet voorstellen, maar ik weet het niet. Wat ik net aangaf met betrekking tot de budgetten zit op een ander stuk, met name op innovatie: hoe wil je omgaan met het steeds verder verbeteren van je dienstverlening, wat heb je daarvoor nodig aan middelen? Ik zie al jaren dat we daar steeds keuzes in moeten maken en dat sommige middelen die we graag willen ontwikkelen jaar op jaar van tafel vallen, terwijl de samenleving erom staat te schreeuwen.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Zou u eens een of twee voorbeelden kunnen noemen van wat u daarstraks aangaf rondom de menselijke maat waarvan u denkt «dat heeft ook te maken met de bejegening van burgers», maar die toch de eindstreep niet halen omdat een euro nu eenmaal maar één keer uitgegeven kan worden, ook bij de Belastingdienst?

Mevrouw **De Glopper**:

Ik kan dat zeker. Ze hebben niet allebei meteen heel direct met de menselijke maat te maken. Zoals u zelf zegt: dat zit vooral in de bejegening. Aan de andere kant vind ik de menselijke maat ook onderdeel van hoe we sowieso als uitvoeringsorganisatie omgaan met de relatie met de burger in het algemeen. Als wij compliantie op het doen van belastingaangifte willen krijgen, als wij verwachten dat een burger dat snel en volledig doet, dan zullen wij toch op zijn minst ook snel en volledig moeten reageren. Die twee voorbeelden zitten meer daarop. Als wij iets vragen van de burger, dan zullen we dat ook zelf moeten doen. Het eerste voorbeeld dat ik daarin kan noemen, is wat wij een F-biljet noemen, de digitale erfbelasting. Dat hebben we al jaren niet. Die staat heel hoog op ons lijstje, dus van de directie zelf. Die staat heel hoog op het lijstje, denk ik, van onze burgers die die aangifte moeten doen, want nu moet je door een heel pak papier heen. Die staat heel hoog op het lijstje van onze maatschappelijk dienstverleners: alsjeblieft, ga dat nou eens digitaliseren. Maar ja, hij valt er elk jaar van af, want er zijn heel veel andere dingen die we ook moeten doen vanuit dat beperkte budget. Het tweede voorbeeld. Als je wil dat we belasting innen en dat we dat ook makkelijk maken, bied dan eens hetgeen aan wat overal in de samenleving al de normaalste zaak van de wereld is bij wijze van spreken, zelfs bij de bloemist om de hoek. Daar kan je betalen met iDEAL, maar bij de Belastingdienst kan dat nog niet. Daar zijn we gelukkig nu wel heel druk mee bezig, maar dat is een wens die al heel erg lang bestaat. Het duurt heel lang voordat we dat soort middelen hebben die heel gewoon zijn geworden in de samenleving en waarvan de burger denk ik ook verwacht: nou, zo'n grote dienst als de Belastingdienst moet dat toch ook kunnen bieden. Die hebben we niet, maar ja, de ICT-middelen gaan heel vaak naar onze primaire processen om te kunnen heffen en innen. Dienstverlening is heel lang gezien als nice to have en niet als need to have.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Terwijl dat laatste inmiddels wel bij steeds meer mensen aan het doordringen is. Van dit soort signalen zou je kunnen zeggen dat het zaken zijn die op zich echt in de uitvoering spelen, maar ze hebben ook grote effecten, mogelijk positieve effecten, voor de burgers. Worden die signalen vanuit de Belastingdienst, voor zover u daar zicht op heeft, ook

bijvoorbeeld gedeeld met het ministerie? U deelt ze nu met de politiek, dus een van ons zou er iets mee kunnen. Maar worden ook zulke signalen al dan niet op regelmatige basis besproken met het ministerie, met de vertaler zoals u het daarstraks noemde?

Mevrouw **De Glopper**:

Dat weet ik niet. Dat weet ik echt niet. Ik denk het niet.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Zou u dat wel een goede zaak vinden?

Mevrouw **De Glopper**:

Ja. Ik denk dat het belangrijk is, of je nou ambtelijk of politiek verantwoordelijk bent, dat je wel weet wat de signalen zijn die in ieder geval uit de samenleving komen en via heel veel kanalen aan ons worden teruggegeven, dat we daar oog en oor voor hebben en dat onze top daar ook oog en oor voor kan hebben en dan natuurlijk alsnog zal moeten beslissen: hebben wij die middelen over om deze keus te maken. Want dat blijft altijd.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Dat laatste ben ik zonder meer met u eens. Ik wil even met u teruggaan naar wat het doenvermogen is gaan heten nadat de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid die term had gemunt. U gaf daarstraks aan rondom het Stelteam: het is nu eigenlijk meer uitzondering dan regel en ik zou zo graag zien – ik ook trouwens – dat het de regel zou zijn. Er zijn allerlei acties in gang gezet om dat meer doorgang en ingang te laten krijgen. Als u nou een cijfer zou moeten geven voor hoe goed de Belastingdienst het nu doet, het rekening houden met wat een burger wel aankan en wat een burger niet kan, welk cijfer zou u dan geven?

Mevrouw **De Glopper**:

Dat is een lastige vraag. Mijn persoonlijke mening is dat we nog geen voldoende halen, maar dat we wel op weg zijn om in ieder geval naar een voldoende toe te gaan. Dat wil ik nog wel wat toelichten. Ik denk dat we uit een wereld komen, uit een jarenlange beleving dat iedereen in deze samenleving mee zou moeten kunnen in de digitalisering. Steeds meer processen zijn eerst geautomatiseerd en daarna gedigitaliseerd. Jarenlang was echt het beeld «digitalisering, tenzij», maar eigenlijk moest iedereen mee in de digitalisering, want een tenzij was er nauwelijks. De tenzij die er was, daar werd eigenlijk op geknepen, om het zo maar te zeggen, vanuit dat beeld van de samenleving dat iedereen daar wel in mee moest kunnen. Dus de onvoldoende is er nu denk ik nog wel zeker, maar doordat de beeldvorming over waar we heen zouden moeten verandert, veranderen wij mee en hoop ik dat we heel snel naar een voldoende toe kunnen.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Fijn overigens dat u het «aandurft» om er een cijfer op te plakken. Denkt u dat dat gevoel «we zitten nu nog op een onvoldoende» breed gedeeld wordt in de organisatie en ook aan de top van de organisatie? Of bent u de uitzondering op de regel?

Mevrouw **De Glopper**:

Ik ben altijd wel vrij kritisch. Ik hoop eigenlijk dat het beeld gedeeld wordt. Een onvoldoende betekent dat je echt wel aan de gang moet, want je moet geen onvoldoende willen hebben als grote uitvoeringsorganisatie die zo veel inwoners van dit land bedient. Dus ik hoop eigenlijk dat meer mensen met mij zien dat het nog niet goed genoeg is.



De heer **Kerstens** (PvdA):

U gaf net in reactie op vragen van mijn collega een aantal acties aan die zijn ondernomen en worden ondernomen om – laten we dat maar blijven gebruiken – die voldoende in beeld te krijgen. Uit het onderzoek van het CNV waar eerder aan gerefereerd is, weten we ook dat mensen bij uitvoeringsorganisaties soms een beetje hoorndol worden van de ene vernieuwingsslag na de andere reorganisatie die dan weer op een nieuw idee volgt. Heeft voor zover u vanuit uw positie kunt beoordelen – u bent kritisch, gaf u net aan – de Belastingdienst de juiste acties te pakken om binnen afzienbare termijn naar die voldoende te gaan?

Mevrouw **De Glopper**:

Dat denk ik wel. We hebben nu wel een aantal dingen zagezegd op de rol staan die daarbij moeten gaan helpen, maar dat zijn nog kleine initiatieven. Die moeten dus groter worden. Even terugkomend op wat ik net zei: onze hele dienst zal tussen de oren moeten krijgen wat de menselijke maat betekent en hoe je daar zelf aan kan bijdragen. Welke bijdrage kan letterlijk elke Belastingdienstmedewerker leveren om de menselijke maat te hanteren? Dat is niet alleen een luisterend oor en dat is niet alleen een vriendelijke bejegening. Dat zit ook in: kan je mensen goed op weg helpen, kan je ze goed doorverwijzen of zorg je er echt voor dat iemand niet meer van het kastje naar de muur wordt gestuurd? Ik denk dat we daar echt nog wel een flinke uitdaging hebben om die hele grote organisatie daar te kantelen, om het zo maar te zeggen. Maar kritisch als ik ben ga ik daar wel mijn best voor doen.

De heer **Kerstens** (PvdA):

U heeft het over kleine initiatieven. Zijn dat dan initiatieven die tot een afdeling beperkt zijn of zeg maar in de tijd beperkt zijn? Moet ik dan daaraan denken?

Mevrouw **De Glopper**:

Dit zijn bijvoorbeeld initiatieven die zich richten op Stella, maar waarbij we ook proberen te onderzoeken: wat zijn nou de indicatoren die ervoor zorgen dat een Stellacampus ontstaat, dat een burger zo in de knoop komt dat hij of zij er niet meer uit komt? Als we dat weten, kunnen we daarnaar gaan handelen. Dan kunnen we zorgen dat we binnen onze organisatie vangnetten gaan inrichten of mensen bewust kunnen maken: hé, let hierop want dan zou dit of dat kunnen gebeuren. Het zijn kleine initiatieven, maar die kunnen heel groot worden.

De heer **Kerstens** (PvdA):

En dat moeten ze ook worden, als ik u zo hoor. Ik heb u nu een paar keer horen zeggen: een grote organisatie, veel mensen; ik weet nog niet of dat besef op dit moment bij iedereen voldoende tussen de oren zit. Zegt u daar impliciet ook mee dat er dus best wel mensen zijn die niet in dat vangnet terechtkomen terwijl ze daar wel in zouden moeten vallen?

Mevrouw **De Glopper**:

Ik denk dat dat nu nog wel gebeurt, ja; dat we mensen pas in het vangnet krijgen wanneer het al zo laat is dat ze bijvoorbeeld via een gemeente naar ons doorverwezen worden, vanuit het inningsproces – «hier gaat iets heel erg mis» – of via een maatschappelijke partij, maar dat we eigenlijk zelf al veel eerder hadden moeten ontdekken: hier kan iets misgaan. Dat is lastig, want dan moet je eerst wel weten: waar gaat het dan precies mis op een gegeven moment? We beginnen daar gevoel bij te krijgen, maar we hebben daar nog wel wat te doen.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Gelukkig is de blik naar buiten gericht; dat gaf u al aan. Er is samenwerking gezocht met het maatschappelijk middenveld: vakbonden, ouderenorganisaties en noem het maar op. Heeft u, even los van het feit dat je het eigenlijk zelf direct zou moeten zien zoals u net aangaf, het idee dat dat veld goed afgedekt is? Of zijn er toch groepen burgers waarvan u het idee heeft: die bereiken we niet rechtstreeks maar ook niet indirect via die maatschappelijke organisaties; die bereiken we niet voldoende op dit moment, en dat zou wel nodig zijn?

**Mevrouw De Glopper:**

Ik weet het niet zeker, maar ik denk dat er ontzettend veel organisaties zijn en dat de meeste burgers wel een link naar een maatschappelijke organisatie hebben die er voor hen kan zijn. Dat ziet bijvoorbeeld op organisaties die meer in de gezondheidszorg zitten, vrijwilligersorganisaties, buurthuizen. Zaak is wel dat wij ook gaan zorgen dat al die organisaties goed weten hoe zij hun burgers weer kunnen helpen met het doen van aangifte. Daar is Relatiebeheer ook voor, maar het zijn er heel erg veel. Daar hebben we dus echt wel wat te doen. We hebben nu het Kennisnetwerk – daar refereerde mevrouw Jacobs eerder ook aan – waarmee we een platform bieden om eigenlijk te leren iemand anders te helpen met het doen van aangifte. Daar staat allerhande informatie op. Dat is een, maar het gaat natuurlijk ook om bekendheid, en het gaat ook om waardering. Dat wil ik ook nog aan uw commissie meegeven: dat wij als Belastingdienst voldoende waardering voor deze organisaties hebben, dat we snappen dat het belang van hen en van het werk dat zij doen bijzonder groot is, want zij bereiken echt die burger. Er zijn een heleboel mensen die, ook al hebben we balies, ook al hebben we allerlei vangnetten, die stap over onze drempel nooit gaan zetten, omdat wij toch een beetje de grote boze Belastingdienst blijven.

**De heer Kerstens (PvdA):**

En die waardering voor de partners waarmee u dan samenwerkt als Belastingdienst, dat is blijkbaar geen automatisme, maak ik uit uw woorden op.

**Mevrouw De Glopper:**

Dat wordt het wel steeds meer, maar dat is het zeker voor 2015 niet geweest, nee.

**De heer Kerstens (PvdA):**

Dank u wel.

Het laatste blokje waar ik u wat vragen over ga stellen, heeft te maken met de rol van de politiek. Daar is het de afgelopen weken ook vaak over gegaan, en dat is logisch. Ik heb u een beetje doorgezaagd over de vorderingen van de Belastingdienst richting het eindrapport, om het zo maar aan te geven. Niet alleen uit het onderzoek van het CNV, maar ook op allerlei andere plekken en momenten hoor je natuurlijk dat wij ook zelf in de spiegel moeten kijken als medewetgever, als politiek. Hoe kijkt u daar nou naar als het om uitvoering van wetgeving gaat, om uitvoeringsorganisaties, om mensen die bij uitvoeringsorganisaties werken? Hoe kijkt u er dan naar als u ziet hoe de Tweede Kamer daarmee omgaat?

**Mevrouw De Glopper:**

Ik denk dat ik ook voor veel van mijn collega's spreek als ik zeg dat voor ons de Tweede Kamer heel ver weg is. De politiek die wij zien is onze politieke top, maar dat is een andere politiek dan de politiek die u bedrijft in de Tweede Kamer. Van de Tweede Kamer zien we heel weinig, helaas.

**De heer Kerstens (PvdA):**

U bedoelt dan niet «we zien heel weinig van de politiek in de krant en op televisie», maar: als uitvoeringsorganisatie, bij onze uitvoeringsorganisatie zien we weinig van de politiek.

Mevrouw **De Glopper**:

Correct, dat is een goede vertaling. Dank u.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Betekent dat dat heel veel Belastingdienstmedewerkers best ook weleens graag iemand van de politiek over de vloer hebben, al is het maar om ze ongezoeten de waarheid te vertellen?

Mevrouw **De Glopper**:

Ik denk dat als u ongezoeten de waarheid wil, u dat zeker zou moeten doen.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Hoe zouden we als Kamer, los van het op bezoek gaan, wat op dit moment niet altijd even eenvoudig is, de relatie kunnen versterken tussen politiek en uitvoering? Dat is uiteindelijk natuurlijk wel cruciaal voor hoe wetten bij de burger komen.

Mevrouw **De Glopper**:

Dat is het zeker. Ik denk dat het goed is dat u zich goed laat informeren, en echt laat informeren door de werkvloer «wat doen wij hier nou met elkaar en waar lopen we tegenaan» en dat u zich ook laat informeren welke signalen wij vanuit de samenleving krijgen, waar behoefte aan is en hoe dat zich verhoudt tot het beleid dat u wil maken.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Dan heeft u het zeg maar over een rechtstreeks gesprek tussen de politiek en de uitvoeringsorganisatie zonder dat de vertaler, de tolk daarbij zit of daarbij is of daar een rol in heeft?

Mevrouw **De Glopper**:

Misschien is het goed als hij erbij zit, want daar leert hij zelf ook van. Maar ik denk dat het vooral goed is dat u langskomt, ziet wat er gebeurt, ziet waar we mee bezig zijn, maar ook ziet waar we tegenaan lopen, welke hobbels er zijn en ook welke uitdagingen, waarmee u soms een beetje wind in onze rug kunt geven en soms ook kunt horen: waar hebben wij moeite mee en hoe kan dat wellicht verholpen worden?

De heer **Kerstens** (PvdA):

Als u nou kijkt naar wat wij als politiek de afgelopen jaren bedacht hebben op het terrein van de belastingen: hoe makkelijk is het om dat in het contact met de burger aan het loket of digitaal of aan de telefoon uit te voeren?

Mevrouw **De Glopper**:

Dat is geheel niet makkelijk. Het is best ingewikkelde wetgeving. Zelfs wetgeving die ogenschijnlijk eenvoudig lijkt, is voor een heel groot deel van deze samenleving niet makkelijk. Een aantal jaren geleden hebben wij intensief samengewerkt met Stichting Lezen en Schrijven. Daar heb ik een aantal taalambassadeurs mogen ontmoeten. Het was een hele mooie ontmoeting, waarvan me vooral is bijgebleven dat we toch wel hele lastige teksten en uitleg maken, eigenlijk vanuit een ivoren toren als allemaal gestudeerden die denken dat een heel groot deel van de samenleving dat toch wel goed zou moeten kunnen begrijpen. Dat is een hele verkeerde gedachte. Bij die ontmoeting sprak ik iemand die werkelijk niks begreep van de wetgeving: dat als hij ging trouwen met iemand, hij

daardoor een groter inkomen genereerde en daarmee een andere toeslag zou ontvangen. Dat was niet uit te leggen. We moeten dus vooral goed nadenken, enerzijds bij het maken van wetten: is het een wet die niet alleen goed uitvoerbaar is, maar ook goed aan de burger uit te leggen is? En als uitvoeringsorganisatie moeten we er rekening mee houden dat wat wij misschien wel logisch vinden voor een heel groot deel van de samenleving absoluut niet logisch is. We moeten er alles aan doen om dat goed uit te leggen en ook nog steeds die vangnetten en hulpconstructies te organiseren, en we moeten daar dus ook in taal wat mee doen. Dan kom ik bijvoorbeeld bij de brieven die we sturen. Ook daar zit continu een paradox in: het moet juridisch juist, maar het moet ook communicatief goed. Die twee hebben we nog niet met elkaar kunnen verenigen.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Ik ga naar een afronding toe. Het is belangrijk dat signalen – u zei letterlijk: vanaf de werkvloer – vanuit de uitvoeringsorganisatie bij de politiek komen. Daarvoor zijn verschillende manieren: zoek elkaar eens op, ga met elkaar in gesprek. Er zijn mensen die geopperd hebben om bij elke uitvoeringsorganisatie een keer per jaar een gesprek te hebben, niet alleen met de uitvoeringsorganisatie maar ook met burgers, klanten van de uitvoeringsorganisatie. Mijn laatste vraag gaat over hoe dat nu geregeld is, onder andere met behulp van de befaamde uitvoeringstoets. U heeft daarvan aangegeven: ik krijg daar vanuit mijn positie soms weleens een deeltje van te zien, maar ik heb het idee dat veel kennis daar niet in terecht komt. Dan hebben we het er nog niet eens over wat er vervolgens met zo'n uitvoeringstoets gaat gebeuren. Dat is «vergroening» gaan heten in de afgelopen weken. Heel kritische geluiden vertalen zich uiteindelijk in «ja, we kunnen het wel als je daar en daar rekening mee houdt», en dan valt het laatste deel weg, zo heeft u aangegeven. Los van de andere suggesties die u deed: hoe zouden we die uitvoeringstoets echt kunnen verbeteren? Moeten wij erom vragen? Of moet de Belastingdienst daar zelf wat brutaler, wat actiever, wat proactiever in zijn?

Mevrouw **De Glopper**:

Ik vind dit best een lastige vraag. Ik denk dat het van twee kanten gaat. Enerzijds weet u nu als politiek dat het niet altijd tot in de haarvaten van de organisatie komt. Misschien zal een bepaalde vraagstelling daarbij kunnen helpen: hoe voert u het dan letterlijk tot in de teams uit? Maar ook dat vraagt om een detailniveau; ik weet niet hoe dat in de praktijk toegepast kan worden. Anderzijds zullen wij als uitvoeringsorganisatie ook goed moeten nadenken: hoe zorgen we er nou voor dat we al die kennis die in onze organisatie zit – het zijn echt enorm goede professionals – goed omhoog brengen? Ik heb het antwoord niet, maar ik denk wel dat we daar goed met elkaar over na moeten denken.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Dank u wel.

De **voorzitter**:

Ik kom tot slot bij de heer Maarten Groothuizen.

De heer **Groothuizen** (D66):

Dank u wel. Mevrouw De Glopper, u zei op enig moment: eigenlijk is er meer mandaat nodig lager in de organisatie. Daar klonk ook bijna een beetje frustratie in door. Kunt u een voorbeeld geven van iets waarvoor u nu geen mandaat heeft om het op te lossen, maar dat wel graag zou willen hebben?

Mevrouw **De Glopper**:

Dat vind ik voor mezelf vrij lastig. Als ik naar mezelf kijk, gaat het heel snel over: welke budgetten kan ik toepassen om bijvoorbeeld – ik noem maar wat – opleidingen in te kopen waarvan ik vind dat het nodig is dat mijn medewerkers die volgen? Heel veel initiatieven die er zijn, gaan echt tot aan de top, om het zo maar te zeggen, voordat daar een zegen op komt. Ik zou het de Belastingdienst gunnen dat er vertrouwen is en daarmee ook de bijpassende ruimte om ook lager in de organisatie beslissingen te durven nemen, zeker als die niet een enorme financiële impact hebben. Daarmee bied je ook de ruimte om te experimenteren met: hoe kunnen we onze eigen dienst continu verbeteren? Dat vinden we een belangrijke cultuurpijler, dus ik hoop dat de ruimte om dat te kunnen doen ook gaat volgen.

De heer **Groothuizen** (D66):

Is het dan toch een gebrek aan vertrouwen van de top in het lagere management om die ruimte te geven?

Mevrouw **De Glopper**:

Ik weet niet of het een gebrek aan vertrouwen is, maar zo wordt het wel gevoeld. Het is in ieder geval ontstaan door een aantal structuuroprofsingen waarmee die ruimte ernstig ingeperkt is. Ik denk dat we er met elkaar goed over na moeten denken of dat een wenselijke situatie is en wat dat dus doet met de medewerkers en ook de leidinggevenden die daarbij horen.

De heer **Groothuizen** (D66):

Ziet u er nu ruimte voor om die beweging te maken, om meer ruimte te geven voor initiatieven?

Mevrouw **De Glopper**:

Ja, die zie ik wel. Ik heb wel het gevoel dat er een hele andere wind waait, waarin we kritisch mogen zijn, kritisch durven zijn en met elkaar gaan nadenken over hoe we onze dienst kunnen verbeteren.

De heer **Groothuizen** (D66):

U zei op enig moment: in de vertaalslag lijkt soms wat verloren te gaan. En u zei op vragen van mijn collega: als u bij ons gewoon op de werkvloer komt, dan krijgt u ongezoeten de waarheid. Daar lijkt wat spanning op te zitten. Waarom krijg ik niet gewoon ongezoeten de waarheid als ik als Kamerlid informatie opvraag via de Minister?

Mevrouw **De Glopper**:

Die spanning hoorde u niet van mij. Ik heb de woorden van uw collega overgenomen. Ongezouten je mening geven vind ik een heel groot goed. Dat is gewoon aangeven: waar lopen we tegenaan? U kunt dan ongefilterd horen wat er leeft en daar uw mening weer op baseren. Ik denk dat u geen onwaarheden krijgt, maar dat er wel vertaalslagen op zitten: wat denken wij dat belangrijk is dat men weet. Maar dan gaan we het allemaal voor elkaar in zitten vullen. Daarom is ongezoeten heel prettig, want dan kunt u bepalen wat u aan die informatie wilt hebben en wat u eruit wilt filteren. Volgens mij zit daar de crux.

De heer **Groothuizen** (D66):

Is dat dan een vertaalprobleem? Of is dat toch ook het idee dat als je informatie naar boven brengt, het prettiger is om het verhaal net iets mooier te maken dan het in werkelijkheid is?

Mevrouw **De Glopper**:

Misschien wel beide. Dat weet ik niet, want ik ben er niet bij. Ik ben alleen de ene kant van de... Ik spreek alleen de uitvoeringstaal.

De heer **Groothuizen** (D66):

Dank u wel. Ik geef het woord terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**:

Dank voor uw tijd en uw openhartige antwoorden. Daar gaan wij zeker weer gebruik van maken in ons te schrijven rapport en mogelijke aanbevelingen om de uitvoeringsorganisaties alleen maar beter te maken. Heel veel dank. Dank u wel.

Sluiting 11.29 uur.

**Geredigeerd woordelijk verslag van een openbare hoorzitting van de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties op woensdag 18 november 2020 in de Thorbeckezaal van de Tweede Kamer te Den Haag.**

Gehoord wordt  
– De heer 't Hart

Aanvang: 12.00 uur

**Voorzitter: Bosman**  
**Griffier: Boeve**

Verder zijn aanwezig de leden van de commissie Van Brenk, Groothuizen, Kerstens, Özütok en Slootweg,

en enkele medewerkers van de ambtelijke ondersteuning.

**De voorzitter:**

Aan de orde is de openbare hoorzitting met de heer 't Hart. Namens de tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties heet ik u van harte welkom. Mijn naam is André Bosman. Ik ben voorzitter van deze commissie. Naast mij ziet u John Kerstens en Evert Jan Slootweg. Zij zullen zo beginnen met het stellen van vragen. Corrie van Brenk zal tot slot nog wat vragen stellen. Daarnaast zitten Maarten Groothuizen en Nevin Özütok. Mevrouw Özütok is ondervoorzitter van de commissie. Cem Laçın is helaas niet aanwezig, maar hij is ook lid van deze commissie.

De commissie is door de Kamer gevraagd om onderzoek te doen naar wat er soms misgaat bij uitvoeringsorganisaties. Er gaan heel veel dingen goed. Van heel veel mensen horen we dat er heel veel dingen ook goed gaan. Er zijn heel veel mensen bij de uitvoeringsorganisaties die zich met hun ziel en zaligheid inzetten voor goede uitvoering op heel veel terreinen; laten we dat ook erkennen. Maar waar het misgaat, kan het soms heel erg misgaan, zitten mensen tussen wal en schip en komen ze daar niet meer tussenuit. Aan ons is gevraagd om eens te kijken waar dat dan door komt. Waardoor vallen mensen tussen wal en schip? Komt dat door wetgeving? Komt dat door cultuur? Komt dat misschien door verkeerde inschattingen, te weinig kennis? Op die manier proberen we te kijken hoe we het beter kunnen maken. We proberen ook te zien waar het goed gaat. Misschien zijn dat zaken die we over en weer kunnen uitwisselen met elkaar.

Om te komen tot die verhalen praten we met heel veel mensen. We zeggen hier wel: we praten met mensen «van balie tot beleid», of «van beleid tot balie». We praten met mensen van de uitvoering, maar ook met mensen van ministeries, met Kamerleden, met oud-Kamerleden, met mensen van vakbonden, van consumentenorganisaties, met wetenschappers. We praten met heel veel experts die ons kunnen helpen om het verhaal zo rond en zo breed mogelijk te krijgen. Zij kunnen voor ons misschien de rode draden duiden of ze er voor ons uithalen.

Dank voor uw komst. Dank dat u er bent en met ons uw kennis wilt delen. Voordat we gaan beginnen, wil ik u graag de gelegenheid geven om uzelf even kort voor te stellen. Meneer 't Hart.

**De heer 't Hart:**

Dank u wel, voorzitter. En ook dank voor de flexibiliteit rond het tijdstip van dit verhoor. Ik paste namelijk niet helemaal in uw schema. Mijn naam is Paul 't Hart. Ik ben werkzaam aan de Universiteit Utrecht als bestuurskundige, en daarnaast bij de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, hier een paar blokken vandaan.

**De voorzitter:**

Dank u wel. Ik geef het woord aan de heer John Kerstens.

**De heer Kerstens (PvdA):**

Dank u wel. Goedemiddag. Ik ga u wat vragen stellen over het beeld dat u heeft over uitvoeringsorganisaties. Hoe goed of hoe slecht doen zij het in Nederland vergeleken met uitvoeringsorganisaties in het buitenland? De voorzitter zei net al dat dingen heel vaak goed gaan, maar wij spreken deze weken toch vooral over wat er beter kan. Als u nou de vraag krijgt – en die krijgt u, want ik ga u die vraag stellen – hoe die Nederlandse uitvoeringsorganisaties het doen in internationaal perspectief, wat zou u daar dan over zeggen? Hoe scoren we, om het zo maar te zeggen?

**De heer 't Hart:**

De formulering van de vraag is natuurlijk al een heel interessante. «Hoe scoren we?» Hoe doen we het op de ranglijstjes? Als je de vraag zo aanvliegt, dan doet Nederland het op... Er zijn bij mijn weten niet zo veel gestandaardiseerde ranglijstjes die specifiek betrekking hebben op uitvoeringsorganisaties. Dus je komt dan toch al snel terecht bij lijstjes zoals die van de OECD en zo. Daarvoor kijkt men naar de kwaliteit en effectiviteit van het openbaar bestuur op allerlei terreinen. Op zulke lijstjes doet Nederland het over het algemeen gewoon heel erg goed. Nederland staat meestal in de top tien. En ons land staat ook vrij stabiel goed op die lijstjes, dus het zakt soms een paar plaatsen en het gaat soms een paar plaatsen omhoog, maar dat is allemaal heel relatief. Dus als je door zo'n soort geabstraheerde KPI-bril en indicatorenbril kijkt, dan hoeven wij ons niet te schamen voor de manier waarop wij ons openbaar bestuur runnen, inclusief dus ook die uitvoering.

**De heer Kerstens (PvdA):**

Door welke andere bril zou je daar ook naar kunnen kijken?

**De heer 't Hart:**

Je kunt natuurlijk inderdaad een heel andere bril hanteren, namelijk de bril van de beleving. Er is daarover natuurlijk ook wel wat surveyachtige informatie, weer op dat abstractere niveau. In burgersurveys vraagt men of men vertrouwen heeft in publieke instituties, in de kwaliteit van het openbaar bestuur en zo. Daarin doet Nederland het over het algemeen ook behoorlijk goed, maar er zitten wel wat meer schommelingen in. Met covid zag je het even omhooggaan, en als de angst weer weg is, gaat het weer wat naar beneden. Dat zijn allemaal fluctuaties.

Maar een radicaal andere manier van kijken zou bijvoorbeeld kunnen zijn als je vraagt: wat zeggen nou de zachtste stemmen in het systeem? Hoe beleven zij die uitvoering en wat zijn hun ervaringen daarmee? Met «de zachtste stemmen» bedoel ik hier: de stem van de kwetsbaarste groepen, van mensen die niet een-twee-drie gerepresenteerd zijn via de organen die u hier ook allemaal langs heeft gehad. Een deel van die mensen weet misschien, misschien de weg naar bijvoorbeeld de Ombudsman te vinden, of naar iemand als een collega van u, Pieter Omtzigt, of zo. Maar ik denk dat er op dat punt toch nog veel niet gezien en niet gemeten wordt; laat ik het zo zeggen. En misschien wordt er daarnaar ook niet voldoende geluisterd.

Mag ik mij een licht opgetrokken wenkbrauw permitteren bij de samenstelling van de sprekers die u hier allemaal langs heeft gehad, inclusief mijzelf? Ik heb overigens enorme waardering voor het werk dat u doet, en ook voor de manier waarop u dat doet. Ik heb veel van de verhoren gevolgd. De toon is heel reflectief en onderzoekend. Dat is ook weleens anders. Ik vind dat heel fijn. Maar dit gaat over de menselijke maat in de uitvoering. Dat was zo'n beetje hoe u bent begonnen, toch? Hoeveel van die zachte stemmen heeft u nou uiteindelijk voor uw commissie gehad? U



heeft enkele representanten van die zachte stemmen gehoord, zoals de Ombudsman, zoals Omtzigt, die zijn rol van Kamerlid heel erg op die manier opvat. Maar daarna wordt het toch ook vrij snel stil. Ik kom op uw vraag terug. U vraagt: hoe doet de uitvoering het? Daar is een soort standaard manier van kijken bij inbegrepen, die toch vaak een soort top-downmanier is, zoals wij dat in de bestuurskunde noemen. Daarbij richt je je op mensen die het hele systeem kennen, die het overzien, dus professor dit, uitvoeringsbaas dat, secretaris-generaal zus. Dat is een belangrijke manier van kijken, maar u moet wel beseffen dat dat toch ook wel een soort «view from the top» is. Ik vind zelf die andere framing interessant. Hoe zou nou de meest problematische 5% van de burgers die uitvoering ervaren? Als u mij die vraag stelt, moet ik u eerlijk bekennen dat ik daar geen antwoord op heb, want zo kijken we veel te weinig. Dat soort gesprekken hebben we veel te weinig. Ik denk dat het bijvoorbeeld binnen de gemeenten vaker gebeurt. Als ik in gemeenten kom, zit daar heel vaak bijvoorbeeld de zogeheten «ervaringsdeskundige» aan tafel. Als je dus bijvoorbeeld bezig bent met coffeeshopbeleid of verslavingsbeleid, dan zitten daar mensen die ervaring hebben als drugsgebruiker. Bij problemen met huiselijk geweld zitten er zogenaamde «survivors» aan tafel. Dat zie ik niet een-twee-drie standaardpraktijk zijn in de manier waarop die uitvoeringsorganisaties hun luisteren organiseren, maar ik zie ook niet alles.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Dank u wel. Nu hebben we wel met meer vertegenwoordigers gesproken, bijvoorbeeld met de Landelijke Cliëntenraad, met leder(in). En het Sociaal en Cultureel Planbureau kijkt ook vanuit de burger. We hebben verder gelukkig heel veel brieven en e-mails van mensen gekregen die persoonlijke ervaringen hebben met uitvoeringsorganisaties. Die nemen we uiteraard ook mee in ons rapport.

Maar die manier van kijken van u intrigeert mij wel, ook omdat u erbij zegt: eigenlijk kijken we met z'n allen daar te weinig op die manier naar. Zijn er wellicht voorbeelden uit andere landen? Zijn er landen waarvan u weet: daar doen ze dat wél, en dat levert echt een schat aan informatie op die de uitvoering voor de burgers uiteindelijk verbetert? En uiteindelijk doen we het allemaal voor de burgers.

De heer **'t Hart**:

Leuk dat u dat vraagt. Toevallig zat ik gisteren in een althans voor mij zeer inspirerende sessie, uiteraard online. Die was georganiseerd door een club die het «Centre for Public Impact» heet. Dat is een soort non-profitarm van een van de grote consultancyfirma's, Boston Consulting Group. In dat CPI, dat centrum zitten mensen die heel erg begaan zijn met het idee dat de instituties ontleerd hebben om te luisteren. Die sessie van gisteren was een soort verslag van hun zoektocht naar de vraag: hoe organiseren instituties nou het luisteren naar gewone burgers? Dat ging in dit geval over Engeland, maar ze doen ook sessies in andere delen van de wereld, en doen ook in andere delen van de wereld onderzoek. Wij kregen als gewone deelnemers aan dat forum een x-aantal mensen voorgeschoteld die daar dus ervaring mee hadden. En het interessante was dat dat vrijwel allemaal mensen waren van niet-gouvernementele organisaties, non-profitorganisaties. Het waren dus allemaal mensen die aan de frontlijn van de verzorgingsstaat moeilijke gevallen begeleiden, in de schuldhulpverlening en noem het maar op. Hun ethos en ook hun maatschappelijke rechtvaardiging is natuurlijk dat ze veel nauwer in contact staan met mensen, en deels misschien ook een soort vertegenwoordigers zijn voor hen. Ik vond het heel interessant om bijvoorbeeld te horen over toepassingen van moderne technologie om dat luisteren te organiseren.

Er is echt wel wat meer mogelijk dan de enquête en de focusgroep, wou ik maar even zeggen. De focusgroep is denk ik inmiddels ook wel doorgedrongen tot de uitvoering, en er zijn soms cliëntenraden en zo. Maar gisteren hoorde ik andere voorbeelden.

Ik noem een voorbeeld dat hier denk ik ook wel even langs is gekomen. Ik denk dat we het in het Nederlands «casusoverleg» noemen. In het Engels noemen ze het vaak «the whole system in the room». Je pakt daarvoor een complex geval. Volgens mij heeft Albert Jan Kruijer daar ook wel het een en ander over gezegd in deze commissie. Dat zijn wel héél krachtige mechanismen. Ik heb het zelf één keer mogen meemaken, niet in dit gebouw, maar ergens anders, op een departement. Dat was een soort nabrander van de pgb-affaire. Ik zal u de details verder besparen, maar daar hadden we ook een soort «whole system in the room»-bijeenkomst. Daar werden dus ook de stemmen gehoord van pgb-houders, maar er waren ook kleine aanbieders die vermorzeld raakten in die uitvoeringsproblematiek die daar toen ontstond. De kracht om die stemmen ongefilterd en authentiek te horen is groot. In diezelfde kamer zaten ook secretarissen-generaal en noem het maar op. Dus ineens had je als het ware de «systeemwereld» en de «leefwereld» in één kamer bij elkaar. Ik moet nog zien dat er krachtiger mechanismen zijn dan dat, en ik vind dat we ze te weinig hebben georganiseerd.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Heeft u het idee dat de meeste uitvoeringsorganisaties daarvoor openstaan, voor zover u ze kent? Is het alleen een kwestie van erop gewezen worden en aan de hand genomen worden, een kwestie van erbij geholpen worden?

De heer **'t Hart**:

Ja, maar het houdt natuurlijk niet op bij de uitvoeringsorganisaties. Met «whole system in the room» bedoel je dan ook wel even whole system in the room. Heel veel van de «ingewikkeldheid» zit namelijk niet alleen in het verkeer tussen die uitvoeringsorganisaties en hun cliënten, de burgers of hoe je het verder ook maar wilt noemen. Dat heeft u denk ik rijkelijk geïllustreerd gezien in de afgelopen weken. En misschien zit het zelfs niet eens primair in dat verkeer tussen de uitvoeringsorganisatie en de cliënt. Heel veel van de «ingewikkeldheid» zit in het verkeer tussen uitvoeringsorganisaties en de moederdepartementen, respectievelijk de politiek, inclusief de Kamer. Dus als je dat echt goed wilt doen, kan het niet alleen iets van uitvoeringsorganisaties zijn. Als je zoiets op gemeentelijk niveau doet, wil je ook dat er raadsleden en wethouders en noem het maar op bij zitten. En volgens mij gebeurt dat ook.

Dit is een vorm waar iedereen makkelijk lippendienst aan bewijst.

Iedereen snapt namelijk wel dat dit een enorm krachtig instrument is.

Maar mensen moeten ook de afweging maken: hebben we ook nog andere dingen te doen? Je ziet dat in die afweging sommige spelers andere prikkels hebben. Omtzigt had het hier ook al even over; uiteindelijk bent u ook politici die ook politiek kunnen bedrijven. Doet u dat, of gaat u naar een «whole system in the room»-sessie, waar we het met elkaar vooral zo weinig mogelijk politiek willen maken? Datzelfde geldt voor die beleidsambtenaar en noem ze maar op. Dus een belangrijke vraag is inderdaad: hoe prikkel je nou partijen in dat systeem die wat hoger in die boom zitten, en die wat meer in die systeemlogica plegen te denken, om toch ook de discipline op te brengen om dat te doen?

De heer **Kerstens** (PvdA):

Een logische vraag is dan natuurlijk: hoe zorg je er nou voor dat de aanbevelingen die je als commissie doet, ook echt de werkelijkheid worden? Deze vraag is ook al eerder in onze gesprekken voorbijgekomen.

U vraagt: hoe prikkel je het nou zo dat al die spelers in «the whole room» meedoen? Wat is daar volgens u voor nodig?

De heer **'t Hart**:

Daar zijn een aantal dingen voor nodig. Sommige zijn heel praktisch. Ik heb daarover ooit van Willem Albert Wagenaar nog eens iets geleerd. Willem Albert Wagenaar is een psycholoog die inmiddels is overleden en die in Leiden nog rector is geweest. Ik was toen nog een relatief jong baasje en hij legde ons het volgende uit. Hij zei: «Kijk, ik ben 50% van mijn tijd bezig met het doen van onderzoek en met het vinden van iets over iets. En de andere 50% van mijn tijd besteed ik aan het doen landen van wat ik heb gevonden.» Hij stond erom bekend dat hij heel veel lezingen gaf, en populariseerde.

Het eerste wat ik u dus kan aanraden is: laat het nou niet bij een mooi stuk papier met aanbevelingen 1 tot 72, en dan door. U moet als commissie actief blijven en u moet als het ware de waakhond van de opvolging van uw eigen aanbevelingen blijven. Ik heb heel veel bestudeerd hoe systemen leren van aanbevelingen van commissies zoals die van u. Als ik het even heel ruw schets, kun je zeggen dat de aanbevelingen van zulke commissies altijd gretig worden overgenomen. En vervolgens moet je maar afwachten hoe ze dan op bureau x en bureau y terechtkomen, en noem het maar op. En dat proces wordt dan eigenlijk niet meer bewaakt. Laat ik een oneerbiedige vergelijking maken. Het is hetzelfde als wanneer ik als wetenschapper mijn publicaties over de schutting zou gooien, en door zou gaan naar de volgende. En dan ben ik na twee jaar verontwaardigd dat niemand mijn publicaties heeft gelezen. Dat kan u als commissie ook overkomen, en dat overkomt eerlijk gezegd 95% van de commissies die aan die van u vooraf zijn gegaan. Soms helpt de pers u, of anderen die dan op die aanbevelingen springen. Maar eigenlijk zou je dus ook moeten doorgaan. Dat is een.

Twee: niet te veel aanbevelingen s.v.p. Een bekende tactiek is dat u in al uw ijver 60 aanbevelingen produceert, en dan komen er 60 ambtelijke werkgroepjes. De ene draait, en de andere draait niet. En op een gegeven moment wordt het realiseren van subaanbeveling 53.2 het doel van zo'n groepje. Daar is niks kwalijks aan, maar uiteindelijk ben je dan wel het hogere doel kwijt. Dit zijn dus twee belangrijke dingen. Kom met weinig aanbevelingen, dus alleen met de dingen die écht belangrijk zijn, en blijf volhouden en erachteraan jagen.

Maar in uw vraag zat eigenlijk ook een andere vraag, die veel moeilijker is. Hoe kan je nou als commissie de prikkels beïnvloeden die de verdeling van de aandacht van al die spelers bepalen? Dat is natuurlijk moeilijk. Uw commissie lijkt niet een toon te kiezen van bijvoorbeeld naming-and-shaming. Dat is een beproefd middel waarmee men volgens mij op dit moment in een andere zaal druk bezig is. Dat kan natuurlijk werken. Dan zijn er als het ware reputationele consequenties voor mensen en voor instituties. Ja, dan luisteren ze wel even. Maar we weten ook, ook uit onderzoek, dat je dat ook snel te ver kunt duwen. En dan komt er een soort reactie: dan bent u de vijand geworden en dan wordt de boodschapper vermoord. Dus dat werkt misschien niet.

In de inhoud van uw aanbevelingen kunt u natuurlijk wel degelijk prikkels gaan veranderen. U heeft het met mijn collega's Kummeling en Bovend'Eert bijvoorbeeld gehad over die ministeriële verantwoordelijkheid. Ik denk zelf dat dat een ongelofelijk krachtig mechanisme is. Als je daar iets aan doet, dan komen de prikkels al heel snel echt anders te liggen, zowel bij politici als bij ambtenaren. Het probleem is alleen dat in Den Haag niemand daar echt iets aan dúrft te doen. Sterker nog, ze durven er niet eens aan te denken. Dat zag ik ook weer bij mijn overigens zeer gerespecteerde twee collega's. Ik zie het bij de Raad van State ook. De diagnose is mooi, maar uiteindelijk komen we toch weer op het punt waarop men zegt: «Nee, als we democratische controle willen op de

uitvoering, dan móéten we ook de ministeriële verantwoordelijkheid hebben.» Dan maak je bij voorbaat je range van krachtige oplossingen die de prikkels veranderen al wel heel erg klein, door toch weer voor zo'n 95% in een spoor te blijven lopen dat we al hebben.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Uw advies is: durf daarnaar te kijken en durf het te benoemen?

De heer **'t Hart**:

Ja. Ik heb dat rapport van de Raad van State vanochtend nog eens zitten doorlezen. Dat is diagnostisch eigenlijk hartstikke goed. Maar je ziet er als het ware de aarzeling en de behoedzaamheid binnenkomen als het gaat om aanbevelingen, of om lessen trekken uit de eigen diagnose. Dan wordt er eigenlijk bij voorbaat al geredeneerd: «Nee, die ministeriële verantwoordelijkheid is ábsoluut cruciaal». Ja, waarvoor nou eigenlijk? Dat weet ik niet. Er wordt gewoon geponeerd dat dat zo is. Alsof je niet op een andere manier politieke verantwoordelijkheid en politieke verantwoording zou kunnen organiseren.

Dat kan namelijk bijvoorbeeld ook best collectief gebeuren, op het niveau van een groep ministers, of van hét kabinet. Dan krijg je al heel andere prikkels in de ambtelijke organisatie, kan ik u melden. Je kan ook als het ware het bereik van die ministeriële verantwoordelijkheid heel bewust veel kleiner maken. Dat is in het verleden geprobeerd en dat gaat dus rechtstreeks in tegen wat bijvoorbeeld collega Bovend'Eert vorige week zei. Je kunt het bereik dus veel kleiner maken, in plaats van dat bereik weer veel groter te maken, wat in Den Haag populair is. Dat betekent dat je dus als het ware veel meer verantwoordelijkheid, maatschappelijke verantwoording en misschien ook wel vormen van politieke verantwoording dichter bij die uitvoerende instanties zelf moet brengen. Nou, daar wordt iedereen hier altijd heel erg nerveus van, want dan wordt de ambtenarij politiek, en zo. Alsof die nu niet politiek is. Alsof 90% van de problematiek nu juist niet is dat ambtenaren politiek gaan zitten denken voor hun Minister. Met andere woorden: er zitten allerlei assumpties in wat ik maar even breed «het Haagse denken» wil noemen. Dat is deels ook wetenschappelijk denken, maar deels ook insider-denken. Er zitten allerlei assumpties in die eigenlijk niet ter discussie worden gesteld, maar waarvoor eigenlijk geen bewijs is als je er gewoon met een koud, koel, empirisch oog naar kijkt. Het zijn geloofsartikelen, en dat zit de boel wel in de weg.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Bij mijn eerste vraag nam ik u even mee over de grens. Dat doe ik nog een keer voordat ik dit blokje afsluit. Zijn er lichtende voorbeelden waarvan u zegt: kijk, hier heeft niet alleen die ministeriële verantwoordelijkheid een andere invulling gekregen, maar dus ook de positie van uitvoeringsorganisaties, en het werkt hier als een tierelier?

De heer **'t Hart**:

Ja. Ik doe zelf ook heel veel vergelijkend onderzoek. En juist omdat ik dat doe, ben ik wel terughoudend in het gebruiken van wat ik maar het «supermarktmodel» noem. Dan zeg je als het ware: daar moet je dit instrument weghalen en daar moet je dat halen. Want die dingen passen altijd in een context.

Maar laat ik toch ook een beetje teruggaan naar uw lijstjesdenken. Wat zijn nou de landen die beter bestuurd worden dan Nederland? Als je die ranglijstjes volgt... Nee, laat ik het als volgt zeggen. Wat zijn landen die beter worden bestuurd dan Nederland, én die qua structuur desondanks heel veel op Nederland lijken, dus bijvoorbeeld qua politiek systeem en qua institutionele ordening? Dan kom je uit bij een mandje van vier tot vijf landen. Daarin zitten Zweden, Noorwegen, Denemarken, Finland,

Zwitserland en Oostenrijk. Met die landen heb je het wel zo ongeveer gehad. Andere landen worden op allerlei punten soms ook best goed bestuurd, maar daarbij gaat het dan vaak om federale stelsels. Daar zijn de interbestuurlijke verhoudingen nóg veel ingewikkelder dan in Nederland, en is de uitvoering vaak op een heel andere manier georganiseerd.

Laten we dat setje landen eens afpellen. Ik weet niet van al die landen heel veel, maar ik ben dan altijd wel heel gecharmeerd van de Zweeds variant en van de Deense variant. In de Zweedse variant zijn er veel kleinere ministeries en veel grotere uitvoeringsorganisaties. Er is daar veel minder politieke sturing van die uitvoeringsorganisaties door de Minister. De Minister mag bijvoorbeeld geen directe opdrachten geven aan de baas van een uitvoeringsorganisatie daar. Dat betekent dat die bazen van die uitvoeringsorganisaties zelf dus meer in de wind liggen, en dat is dan ook prima. In het Deense model gaat er veel meer naar de gemeenten, en daar is dus ook de politieke verantwoording aan gekoppeld. Dan moet er overigens ook wel iets worden gedaan aan de financiële verhoudingen, zodat ook het geld politiek wordt.

De heer **Kerstens** (PvdA):

Helder. We hebben het nu eigenlijk al een tijdje over de verhouding tussen politiek en uitvoeringsorganisaties. De ministeriële verantwoordelijkheid speelt daar een rol in, en de positie die je uitvoeringsorganisaties geeft of die ze nemen. Kunt u heel in het kort eens iets zeggen over hoe wij als Kamer in de wetgeving omgaan met het aspect uitvoering? Wat zou u ons daarover kunnen meegeven? Wat moet er volgens u echt anders of beter?

De heer **'t Hart**:

Er is al ontzettend veel gezegd in uw commissie, dus ik wil niet in herhalingen vervallen ten opzichte van wat u allemaal al heeft gehoord. Laat ik over het functioneren van de Kamer twee dingen noemen. Het eerste is: dit is een politiek huis, waarin de zaak op een politieke manier wordt bevraagd. En dat hoort ook zo. Maar als je doelstelling is om de uitvoering beter te maken, zijn er ook grenzen aan wat een politieke bevraging en een politieke beoordeling van het functioneren van beleid en uitvoering teweeg kunnen brengen. Een politieke bevraging kan de boel ook heel erg onveilig maken; daar heeft u ook het nodige over gehoord. En ik vind niet dat je van een vos moet vragen om zichzelf in een kip of in een konijn te veranderen. U bent wat u bent en u heeft uw functie in dat systeem.

Dus wil je naast een politieke bevraging ook een wat meer op leren gerichte vorm van verantwoording hebben voor die uitvoering, dan moet je dat denk ik ook een beetje buiten die politieke organiseren. Een van de punten waar ik een beetje gefrustreerd over ben, is dat die uitvoeringsorganisaties zelf daar in de jaren negentig goed mee op weg waren, waarna dé politiek daarvoor eigenlijk de zuurstofkraan successievelijk heeft dichtgedraaid. Dat deed overigens vaak niet de Kamer, maar het waren eerder ministers en de beleidsdepartementen.

Ik had twee punten, maar ik ben nu even uw vraag kwijt. Kunt u mij die nog even geven zoals u hem net formuleerde?

De heer **Kerstens** (PvdA):

We hebben het over de relatie tussen politiek en uitvoeringsorganisaties. We hebben lang stilgestaan bij de ministeriële verantwoordelijkheid. Mijn concrete vraag was: wat zou de Kamer nu beter kunnen doen bij het een goede plek geven van de uitvoering in wetgevingstrajecten?

De heer **'t Hart**:

Ja. Het tweede punt. Er is al ontzettend veel gezegd over uitvoerings-toetsen en over de vraag of dat u nou allemaal wel bereikt en zo. Dat ga ik

niet allemaal dupliceren. Ik vind verreweg het krachtigste punt het feit dat wij in Nederland volgens mij veel te weinig overhebben voor de werking van dit huis. Dat punt is ook al een paar keer genoemd, maar dat kan denk ik niet krachtig genoeg verteld worden. Uw controlecapaciteit is gewoon matig vergeleken met die van uw collega's in de landen die ik u net ook noemde. Daarom weet u vaak niet welke vraag u moet stellen over wat, aan wie en op welk moment. Er zitten namelijk gewoon veel te weinig mensen aan uw zijde die zelf met het bijltje hebben gehakt van beleidmaker, van uitvoerder. Er zitten veel te weinig van zulke mensen in uw staven, in uw ondersteuning et cetera. Want het moet hier in Den Haag kennelijk allemaal voor een appel en een ei. Dus ik wens u de moed toe dat u durft te pleiten voor een echt stevige verhoging van het budget van de Tweede Kamer. Er zijn maar weinig politici die dat durven. Er zijn hier in eerdere verhoren volgens mij ook al suggesties gedaan over hoe je dat dan zou moeten organiseren. Dat geld moet dan natuurlijk niet allemaal naar fracties gaan, maar het moet eigenlijk vooral gaan naar commissies. Ik zou ook willen dat er veel meer ambtenaren, zowel vanuit de uitvoering als vanuit het beleid, hier in de Kamer gedetacheerd zouden worden. Dat is volgens mij niet zo moeilijk. En ook het omgekeerde zou moeten gebeuren.

Met andere woorden: u kan zo veel doen als uw vermogen om de goede vragen te stellen. En u moet ook weten wanneer u even geen vragen moet stellen maar het gewoon eens even op z'n beloop moet laten. Dat vermogen moet groeien. Dit kunnen we niet verwachten van de huidige Kamerleden. Zij brengen vaak maar één periode door in een huis als dit. Kamerleden doen dit werk met de achtergrond van een leek, zou je kunnen zeggen. God verhoede dat de Kamer helemaal vol komt te zitten met mensen die eerst al ambtenaar zijn geweest; dat wil je helemaal niet en dat moet je niet willen. Een en ander betekent dat de professionaliteit van uw ondersteuning zal moeten groeien, want anders wordt het nooit wat.

De heer **Kerstens** (PvdA):

U zei net: je moet ook weten wanneer je geen vragen meer moet stellen. Dit was mijn laatste vraag.

De **voorzitter**:

Dank. Ik geef het woord aan de heer Evert Jan Slootweg.

De heer **Slootweg** (CDA):

Ik wil het graag nog met u hebben over twee aspecten. Het zal hier en daar waarschijnlijk een verdieping zijn. Het eerste gaat over beleid versus uitvoering, en het tweede gaat over de rol van de Kamer, de Haagse kaasstolp.

U heeft veel onderzocht en gehoord. Is er volgens u sprake van een gelijkwaardige relatie tussen aan de ene kant uitvoeringsorganisaties en aan de andere kant departementen?

De heer **'t Hart**:

Bedoelt u dit als een retorische vraag? Iedereen in Den Haag weet natuurlijk dat dat niet het geval is. Het ligt eraan welke indicatoren je daarvoor wilt hanteren. Maar kijk alleen eens naar het salaris, de loongebouwen. Kijk naar hoe de carrières gemaakt worden, et cetera, et cetera. Als je net bent afgestudeerd aan een hbo-opleiding of aan een universiteit, maakt het voor de loonschaal die voor jou gaat gelden nogal wat uit waar je je eerste baan vindt. En dat zendt een signaal, dat zendt een signaal! Daar begint het dus al mee. Met andere woorden: nee, er is helemaal geen gelijkwaardigheid. Ook de manier waarop er gepraat wordt in de torens hier in Den Haag over de uitvoering, en omgekeerd, sugge-

reert dat die relatie niet gelijkwaardig is en dat er ook veel natuurlijke spanning op die lijn zit. Gelukkig komt het veel meer dan zo'n 25 jaar tot 30 jaar geleden voor dat het in de hogere ambtelijke niveaus een beetje roteert. Daar is ook van alles over te zeggen, maar een goed effect daarvan is dat er nu veel meer mensen op hoge beleidsposities in Den Haag zitten die ooit weleens ergens wat aan uitvoering hebben gedaan en soms ook vice versa. Dus dat helpt al een beetje om het beeld tegen te gaan dat het echt sexy en het echt belangrijke werk het werk is in Den Haag, lekker dicht bij de Minister en zo. En bij uitvoering wordt er gezegd: «Ja, heb jij zin om naar Zwolle te gaan om daar baas van een dienst te worden?» Dat was de sfeer waarin het zich allemaal afspeelde. Dat is nu iets minder geworden, maar er kan nog veel meer aan gedaan worden om die uitvoering veel gelijkwaardiger te maken.

De heer **Slootweg** (CDA):

Is die uitwisseling tussen uitvoering en beleid toch een relatief nieuwe ontwikkeling?

De heer **'t Hart**:

Hoe bedoelt u?

De heer **Slootweg** (CDA):

U zegt dat mensen van de uitvoering bij beleid gaan werken, en mensen van beleid bij de uitvoering.

De heer **'t Hart**:

Dat is een bijproduct van de komst van de Algemene Bestuursdienst. Die is er volgens mij in 1996 gekomen, maar vang me niet op een jaar eerder of later. Die Algemene Bestuursdienst is toen ingesteld voor de paar hoogste schalen. Die mensen traden niet meer in dienst bij departementen, maar bij de ABD. Het idee was om meer te gaan roteren. Dus: keep moving en blijf niet twintig jaar lang op één ministerie zitten. Eigenlijk is een bijproduct daarvan dat dus ook de hoogste figuren binnen de uitvoeringsorganisaties die onder zo'n departement vallen, binnen die ABD vallen. Er ontstond in die tijd ook wel een soort cultuur waarin werd gezegd: je moet niet alleen beleidsambtenaar zijn, maar ook «uitvoeringsmanager»; zo werd dat vaak genoemd. Men zei: je moet ook bestuurders hebben van uitvoeringsorganisaties. Er groeide wel een soort besef dat dat verschillende ambachten waren, en dat de meest rijke, complete ambtenaar een ambtenaar is die ervaring opdoet met al die verschillende ambachten. Ik beschik niet over de precieze cijfers. Een groep collega's van mij van de Universiteit Utrecht is toevallig die ABD aan het evalueren. Daar zijn allerlei grijsinten bij te geven, maar het is ontegenzeggelijk zo dat deze ontwikkeling een mooie bijvangst is van die ABD. Voorheen waren die muren tussen beleid en uitvoering totaal van beton wat betreft carrièrepatronen, begrip voor elkaar et cetera. Nu zijn die muren wat meer poreus geworden, in ieder geval bovenlangs.

De heer **Slootweg** (CDA):

Die ABD bestaat toch op z'n minst al twintig jaar? Heel veel van de uitvoeringsproblemen die wij zijn tegengekomen, spelen zich af in de laatste vijf, zes jaar.

De heer **'t Hart**:

Ja. Nou ja, je vindt waar je naar zoekt. Als u twintig jaar terug was gegaan, had u ook een enorme karrenvracht discussies, commissies en weet ik veel wat over de uitvoering aangetroffen. De verzelfstandiging van die uitvoeringsdiensten, dus de vorming van meer zbo's en meer agentschappen, was een oplossing die ergens eind jaren tachtig, begin

jaren negentig opkwam. Dat was weer een oplossing voor de problemen in de uitvoering waar men in de jaren daarvoor op was gestuit. Toen was er namelijk sprake van grote, logge monopolies waarin men van het kastje naar de muur werd gestuurd en noem het maar op. Met andere woorden: uitvoeringsproblemen zijn van alle tijden.

En voor een deel zullen we ook moeten accepteren dat er altijd spanning zal zijn, hoe je het ook organiseert en hoeveel wijsheid u straks ook in uw aanbevelingen legt. Immers, wat wij dan «uitvoering» noemen, omvat natuurlijk niet altijd activiteiten die iedereen blijer maken. Het is inherent aan de taak van de overheid om ook allerlei dingen te moeten doen waar mensen per definitie niet tevreden over zullen zijn. De overheid moet geld weghalen bij mensen en... Nou, u kent het allemaal wel. Bij zulke dingen luistert het supernauw of mensen zich wel rechtvaardig behandeld voelen, en al heel snel voelen mensen zich niet zo behandeld. Dus voor een deel is het gewoon inherent aan de spanningsvolle relatie tussen overheid en burger; er zal altijd spanning op die lijn zitten.

De heer **Slootweg** (CDA):

Mag ik u onderbreken, meneer 't Hart? Is daarin het verlies van de menselijke maat eerder een verlies van gevoel, dan een werkelijk verlies, als ik het zo mag noemen? Is het altijd een probleem geweest om die menselijke maat te organiseren?

De heer **'t Hart**:

Ja, ik vind dat Albert Jan Kruijer daarover prachtig heeft geschreven in zijn position paper voor uw commissie. Hij schrijft dat het hele systeem nooit ontworpen is met de «de menselijke maat» in gedachte. En daar heeft hij helemaal gelijk in. Historisch gezien is het systeem gewoon: er zijn wetten die moeten worden uitgevoerd. Toen was de wet het belangrijkste beleidsinstrument, en de wet moest gewoon worden uitgevoerd. De burger was een subject van de wet. Zo is het in zekere zin allemaal begonnen. Pas later zijn daar aardige termen als «dienstverlening» en «klant» en «cliënt» en weet ik veel wat omheen gezet. Er is dus een ander ethos ontstaan. Maar in het DNA van heel veel uitvoeringsorganisaties zit: onze kerntaak is gewoon het uitvoeren geven aan de wet. Dat is niet onbelangrijk. Je zou dus kunnen zeggen dat al die taal over «de burger als klant of cliënt» en over uitvoerders als «dienstverleners», eigenlijk bedoeld is om de veel rauwere realiteit een beetje te verzachten. Dan hebben we dus als het ware onze eigen teleurstelling georganiseerd door verwachtingen te wekken en door softe taal te gebruiken terwijl de realiteit gewoon hard is. Dat is één manier. Maar dat is ook weer te kort door de bocht. Want het is natuurlijk zo dat er ook heel veel uitvoering is die wel degelijk het karakter heeft van dienstverlening. Ik noem de zorg, het onderwijs en al die sectoren waarin toch vooral ook mooie dingen moeten worden aangereikt aan burgers. En dat moet rechtvaardig gebeuren, met gevoel en noem het maar op. Wat is dus het effect van de ontwikkelingen die zich in die uitvoering hebben voorgedaan vanaf ongeveer begin jaren negentig, dus van de opkomst van ranglijstjes, KPI's, managerial benaderingen? Er werden ook overal blikken economen opengetrokken, die er governancemodellen in brachten, waarbij het ging over «eigenaar», «opdrachtgever» et cetera. Ik weet niet of dat nou allemaal erg heeft geholpen voor degenen die uiteindelijk die dienst moeten verlenen in de een-op-eensituatie met de cliënt, of voor degenen die over groepen cliënten beslissingen moeten nemen. Ik weet niet of zij nou zo geholpen zijn geweest – qua prikkels, qua ethos, qua waarden die kennelijk belangrijk worden gevonden door het management – met alles wat er sinds de jaren negentig over hen is uitgestort.

De heer **Slootweg** (CDA):



Veel van de diensten die we hier hebben gehoord, waren zelfstandige bestuursorganen. In de afkoring zbo zit de z van zelfstándig bestuursorgaan. Aan de andere kant horen we van die uitvoeringsorganisaties ook heel veel: «Ons bestuursorgaan is bedoeld om wetten uit te voeren, en als daarbij ten slotte mensen tussen wal en schip vallen, is dat eigenlijk úw keuze, politiek.» Deelt u die analyse? En verder: wat betekent dan nog die z van zelfstándig bij een zelfstandig bestuursorgaan?

**De heer 't Hart:**

Op het gevaar af dat ik mijn juristenvrienden heel erg ga beledigen, zeg ik: empirisch, in de alledaagse praktijk betekent het helemaal niks. Want alles wordt politiek waarvan de politiek vindt dat het politiek moet worden. Daar beschermt die z je niet tegen. De universiteiten zijn zelf ook zelfstandige bestuursorganen, maar als er bij de Universiteit van Amsterdam zo veel malheur is tussen de bestuurders en de studenten dat de studenten langdurig in het Maagdenhuis gaan zitten en de politiek daar op een gegeven moment genoeg van heeft – in dit geval was het de gemeentelijke politiek – dan is het snel afgelopen met de autonomie van handelen van het college van bestuur van de Universiteit van Amsterdam. Met andere woorden: dat verschil tussen zbo, agentschap en dienst en zo, is deels een verschil dat gaat over de vraag hoeveel vrijheidsgraden je initieel in je geldstromen en in je personeelsbeleid hebt. Er zijn vast allemaal goede redenen voor om daar allerlei gradaties in aan te brengen. We hebben ontzettend veel zelfstandige bestuursorganen. Veel ervan zijn gewoon hele oude organisaties die bijvoorbeeld uit het maatschappelijk initiatief zijn voortgekomen. Die willen we om ideologische redenen of omwille van de verzuiling of wat dan ook niet te dicht op Den Haag hebben zitten. We willen de indruk wekken dat die organisaties nog autonomie hebben en zo. Er zijn dus allerlei redenen voor het soort hybride bestel van al die gradaties waarin we nu zitten, maar uiteindelijk maakt het voor de kwesties waar het bij u om te doen is, volgens mij helemaal niet zo veel uit.

**De heer Slootweg (CDA):**

Betekent dat dan eigenlijk ook wel dat de mensen aan de top van zo'n zbo gelijk hebben als ze zeggen: wanneer er mensen tussen wal en schip vallen, bent ú, Den Haag, daarvoor verantwoordelijk?

**De heer 't Hart:**

Als het zo categorisch wordt gesteld, is dat volgens mij niet vol te houden. Dan duwen ze de boel te makkelijk naar Den Haag. Want het ligt er maar aan op welke wijze en om welke redenen mensen tussen wal en schip vallen. Natuurlijk, bij de pgb-kwestie en bij de kwestie die op dit moment in een kamer hier verderop wordt besproken, kún je volhouden dat de enorme politieke en publicitaire nadruk die op een bepaald moment dan op fraudebestrijding wordt gelegd een oorzaak is. Dat wordt dan als het ware een niet-onderhandelbare instructie waar een deel van zo'n uitvoeringsdienst mee heeft te dealen. Maar dat vind ik echt van een heel andere orde dan dat er in delen van uitvoeringsorganisaties een cultuur van cynisme, onverschilligheid of luiheid kan zijn. Of men is er overijverig. Zulke zaken zijn helemaal niet ingegeven door vormen van politieke sturing. Dat kan binnen een zbo gebeuren, net als dat er binnen de politie corruptie kan ontstaan, of waar dan ook trouwens. Corruptie kan er ook op het stadhuis ontstaan. Rotte appels vind je overal. Dus een uitvoeringsbaas kan u hier wel komen vertellen: overal waar de burger klem komt te zitten, heeft de politiek het gedaan. Maar zo'n uitvoeringsbaas veegt zijn eigen straatje gewoon veel te makkelijk schoon. Je moet forensisch kijken: hoe is dat ontstaan en welke vorm van klem is hier aan de orde?

De heer **Slootweg** (CDA):

Heeft een uitvoeringsorganisatie in die zin dan ook wel een taak? Als men daar structuren, rode lijnen ontdekt waardoor mensen in de knel komen, moet de uitvoeringsorganisatie dat dan ook echt aangeven richting departement, richting politiek? Moet men dan zeggen: dit werkt niet goed uit?

De heer **'t Hart**:

Ja, natuurlijk. En dat is tegelijk een van de achilleshielen in ons systeem; dat zal u ook duidelijk zijn geworden de afgelopen tijd. Je kunt naar die hele uitvoering kijken vanuit een soort top-downperspectief; daar hadden we het net over. Bij een top-downperspectief begin je bij het beleid en de doorvertaling et cetera. Maar je kunt ook kijken vanuit wat wij een bottom-up-perspectief noemen. Dat kan je laten beginnen bij die cliënt, bij die burger, maar laten we het nu eens gewoon laten beginnen bij wat we in ons jargon de «street level bureaucraat» noemen, dus degene die gewoon aan die balie zit, over straat loopt, voor de klas staat of wat dan ook. Daar zit ontzettend veel kennis, ervaringskennis over de spanning die kan ontstaan tussen enerzijds de in Den Haag of op het stadhuis gewenste uitkomsten of gewenste sturing, en anderzijds maatschappelijke realiteiten, de realiteiten van cliënten. De schuldhulpverlening is er een mooi voorbeeld van, maar er zijn talloze voorbeelden. Het is ontegenzeggelijk zo dat de lijn van de top down, dus van boven naar beneden, krachtiger is dan de lijn van de bottom up, dus van beneden naar boven. U heeft zelf al gehoord over dat filteren van informatie en zo. Daarbij speelt ook mee dat een medewerker zegt: «Hoe vaak ga ik het nog vertellen aan die manager, want kennelijk luistert hij niet en heeft hij het te druk voor mij?» Er zit vaak binnen uitvoeringsorganisaties een behoorlijk gat tussen het «managerial kader» en de professionals in de uitvoering. Het managerial kader leeft in de wereld van de KPI's en de ranglijsten van meneer Kerstens. Grapje, hoor. De professionals in de uitvoering leven daarentegen in de wereld van de cliënten met hun noden, en in de wereld van de ingewikkeldheden. Dan stuit de professional erop dat er twee regels zijn die niet allebei tegelijk op zijn cliënt kunnen worden toegepast. Ik zou willen dat we manieren zouden vinden om die stem van de uitvoering, en van het onderste niveau van die uitvoering, krachtiger, vaker, meer ongefilterd op een hoger niveau van het systeem te laten doordringen. Dat zou naar mijn smaak een ongelooflijk belangrijke oplossingsrichting kunnen zijn. Dat kún je natuurlijk organiseren. Die casusoverleggen zijn daar voorbeelden van, maar er zijn ook andere instrumenten te bedenken.

De heer **Slootweg** (CDA):

Nou is het antwoord denk ik niet altijd eenvoudig. Maar toch, we hebben hier vaak gehoord dat dit betekent dat de Kamer andere vragen moet stellen en meer interesse moet tonen. Ik wil het echter ook nog even hebben over de verantwoordelijkheid van de top van die uitvoeringsorganisatie, en de Minister of Staatssecretaris die daar dan over gaat. Stel, de dilemmalógica van de street level bureaucraat doet zich voor. Stel, die ambtenaar zegt: «Ik heb hier met twee regels te maken die samen één gevolg hebben, namelijk dat er iemand door tussen wal en schip raakt.» Hebben de top van een uitvoeringsorganisatie en de bewindspersoon dan niet ook de taak om dat signaal bij de Kamer naar voren te brengen?

De heer **'t Hart**:

Ja, absoluut. Nu zijn we via een grote cirkel weer terug bij de ministeriële verantwoordelijkheid, de prikkels die daarvan uitgaan en zo. Waarom komen die signalen over uitvoeringsdilemma's of uitvoeringsrealiteiten die implicaties hebben voor het beleid zo moeizaam door? Een van de redenen is dat al in het verkeer tussen de top van uitvoeringsorganisaties en de top van beleidsdepartementen de schaduw van die ministeriële

verantwoordelijkheid een enorme rol speelt. De top van die departementen zit immers toch heel erg op dat dienen van de Minister. Ik moet hier misschien nog een internationaal vergelijkend feitje noemen. Collega's van mij, Thomas Schillemans en enkele buitenlandse collega's, hebben net een groot survey afgerond naar bazen van uitvoeringsorganisaties in allerlei landen, een stuk of zes, zeven landen. Die mensen wordt gevraagd: hoe is het bij jou georganiseerd? Daaruit blijkt dat Nederland het land is met de sterkste oriëntatie op het moederdepartement. En op dat moederdepartement hebben de topambtenaren een supersterke oriëntatie op hun Minister. Als er dus slecht nieuws is, dingen moeizaam lopen, er fundamentele dilemma's zijn, als er beleidsfantasie is gemaakt die niet strookt met realiteiten et cetera, dan kan het al snel ingewikkeld worden in het verkeer tussen die bazen van die uitvoeringsorganisaties en die bazen van de departementen. De een komt dan met: «Ja, maar dit zijn de uitvoeringsrealiteiten.» En de ander zegt: «Ja, maar jongen, wij leven hier in een politieke realiteit, en Onze Minister heeft het al zo moeilijk.» Dus kun je je de vraag stellen: waar word je nou als topambtenaar uiteindelijk echt voor betaald? Ik denk dat zo'n topambtenaar betaald wordt om onafhankelijk te zijn, om onafhankelijk van geest te zijn en zich vrij te voelen in die advisering. Ik denk dat de echte lakmoesproef daarvoor is of zo'n topambtenaar ook onafhankelijk adviseert als er onwelkome boodschappen te vertellen zijn. Ik wil er niet een te heroïsch verhaal van maken, maar hebben we nou voldoende gedaan om die onafhankelijkheid van geest uiteindelijk te bewerkstelligen in die topambtelijke kasten? Het maakt bij die vraag niet zo veel uit of het gaat over bazen in de uitvoering of bazen van het departement, want ze zitten allemaal in datzelfde systeem. De zittingsduur van die lui is hartstikke kort. Na zeven jaar word je met pek en veren overladen van je baan gehaald. En eigenlijk is de norm: als je er na vijf jaar nog zit, ben je kennelijk niet meer courant. Het draagt niet bij aan het tonen van moed en onafhankelijkheid als de vraag hoe je dan je volgende baan krijgt, zijn schaduw al vooruitwerpt. Dat is een.

Twee is de ministeriële verantwoordelijkheid en die extreme oriëntatie op de Minister. Dat is echt een probleem. Ik weet niet of u dat al langs heeft gehad. Het grootste probleem daarvan is volgens mij dat veel van de zaken waarbij het uiteindelijk moeilijk is in de uitvoering, zaken zijn waarbij beleid vanuit verschillende hoeken samenkomt, bijvoorbeeld vanuit verschillende departementen. De uitvoeringsorganisatie moet bij een zaak rond zo'n cliënt eigenlijk met allerlei andere partijen samen iets doen. De uitvoeringsorganisatie moet zich er dan voor inzetten om in zo'n zaak een soort maatwerkoplossing te maken. Maar de prikkels die de uitvoeringsorganisatie daarvoor ervaart, zijn niet altijd even sterk als de bottomline uiteindelijk is dat het gaat om het dienen van de eigen Minister, en als dat ook de manier is waarop de uitvoeringsorganisatie bevraagd wordt door het moederdepartement. Je zou toch willen dat er voor ingewikkelde beleidsdossiers gedeelde ministeriële verantwoordelijkheid ontstaat en er dus als het ware een premie komt te staan op samenwerking, en op het minder nerveus en soms ook wat eenzijdig georiënteerd zijn op de overleving van Minister X.

De heer **Sloutweg** (CDA):

Ik ga gezien de tijd toch nog proberen twee korte vragen te stellen en ik hoop die ook nog beantwoord te krijgen. Als dat niet lukt, dan moeten we het misschien maar bij één vraag houden. Ik kom nog even op dat laatste. We hebben hier het CBR als voorbeeld gehad. Het CBR zit in de lijn van Infrastructuur en Waterstaat. Bij het CBR heeft men te maken met een zekere BIG-registratie, waar het Ministerie van VWS over gaat. Er zijn dus meer departementen die iets moeten doen voor zo'n uitvoeringsorganisatie. Is dat een voorbeeld van een situatie waarin dat de aansturing eigenlijk moeilijk maakt? En waar ligt de verantwoordelijkheid om dat te

veranderen? Moet dan die uitvoeringsorganisatie eigenlijk op zoek gaan? Of ligt er toch niet een zwaardere verantwoordelijkheid bij dat moederdepartement?

**De heer 't Hart:**

Ik vind het moeilijk om daar een soort algemeen antwoord op te geven. Het moederdepartement is de eigenaar van een uitvoeringsorganisatie. Maar ik vind de volgende gedachte eigenlijk wat productiever. Men wil er dus niet aan om ze collectief verantwoordelijk te maken. Men wil er dus niet aan om te zeggen dat bijvoorbeeld het beleid ten aanzien van schulden, of armoede, of huiselijk geweld gewoon gezamenlijk gedragen wordt door een bepaalde club uit het kabinet. Men wil er dus niet aan om zo'n deel van het kabinet daar collectief verantwoordelijk voor te maken, waarbij dus al hun departementen leveren aan een ambtelijke pool die dat gaat doen. Eerlijk gezegd is dat mijn gedroomde beeld. Maar stel dat dat allemaal te revolutionair is voor Den Haag, en het toch een beetje... Dan is er zoets als de «coördinerend bewindspersoon». Bij een vraagstuk als bijvoorbeeld armoedebestrijding komt allerlei beleid samen. Elk van de bewindspersonen is daarbij nu eigenaar van een aantal daarbij betrokken uitvoeringsorganisaties. Je zou in zo'n situatie dan kunnen zeggen: een van die bewindspersonen is op dit vlak primus inter pares. Hij of zij is dan maar verantwoordelijk voor de kwaliteit van de samenwerking op dat dossier. Dat hebben we natuurlijk in het verleden best vaak geprobeerd. Ik heb er geen onderzoek naar liggen, maar ik heb niet het idee dat dat instrument optimaal is benut. Misschien komt het ook omdat uiteindelijk de bottomline van die ministeriële verantwoordelijkheid sterker is dan zo'n ad-hocfiguur van coördinerend bewindspersoon.

**De heer Slootweg (CDA):**

Dank u wel, meneer 't Hart.

**De voorzitter:**

Dank. Ik geef tot slot het woord aan Corrie van Brenk.

**Mevrouw Van Brenk (50PLUS):**

Voorzitter, eigenlijk heb ik gezien de tijd nog best wel veel vragen. Dit is heel vervelend.

Meneer 't Hart. U houdt zich onder meer bezig met het vraagstuk «publiekewaardecreatie». Kunt u misschien toelichten wat dat inhoudt in het licht van dit onderzoek?

**De heer 't Hart:**

Ja. Ik zal de éénminuutversie proberen te doen. Dat denken in termen van publieke waarden is een manier om de uitkomsten voor de burger of de samenleving eigenlijk veel meer centraal te stellen in de manier waarop je denkt over het organiseren van bestuur of publieke dienstverlening. Ik plaats het graag tegenover de traditionele manier. Die traditionele manier is een verticale manier, die veel meer uitgaat van de volgende redenering. «De burger heeft bij verkiezingen iemand gekozen. Die gekozene heeft daardoor een politiek mandaat en mag daardoor beleid maken. En dat beleid mag dan worden aangestuurd.» Dat is heel erg de verticale manier, en daarbij kom je dus terecht in die gevangenis van die ministeriële verantwoordelijkheid et cetera.

In het publiekewaardedenken gaat het veel meer om de volgende vragen. Wat is hier de maatschappelijke opgave? Hoe ziet uiteindelijk progressie op die opgave eruit? Als we die twee dingen weten, hoe kunnen we de boel dan zo organiseren dat we optimaal bijdragen aan het realiseren van die publieke waarde? Dan kom je dus veel meer in een soort pragmatische manier van organiseren terecht, die veel minder goed past bij de natuurlijk ook noodzakelijke juridische kaders, en ook bij de vastigheid die

organisaties nodig hebben. Maar voor dingen die je echt belangrijk vindt, is het volgens mij ook in Nederland, binnen de nou eenmaal geldende staatsrechtelijke kaders heel goed mogelijk om te zeggen: laten we voor dit terrein nou eens een publiekewaardebenadering volgen, laten we hier nou die normale verantwoordingslijnen, sturingslijnen en geldlijnen eens even loslaten, en laten we het veel meer opbouwen vanuit wat in managementjargon «de bedoeling» heet. Dit geldt volgens mij voor dingen waarover in de politiek en de maatschappij wordt gezegd: dit vinden we een zó belangrijk vraagstuk, dat we het op die manier gaan doen.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Meneer 't Hart. Ik hoor u heel erg over structuren praten. Misschien begrijp ik het verkeerd hoor. Praat u nou over structuren en organisaties? Of hebben we het dan ook over de vraag: waarvoor was deze wetgeving bedoeld?

De heer **'t Hart**:

Uitgaan van publieke waarden betekent eigenlijk dat je zaken voortdurend bekijkt vanuit de vraag: «Wat is hier uiteindelijk, at the end, de maatschappelijke opbrengst nou eigenlijk van?» Er wordt dus heel erg teruggedeneerd vanuit de maatschappelijke «bedoeling»; een ander woord schiet me nu even niet te binnen. Er wordt teruggedeneerd, niet zozeer naar formele structuren, maar naar manieren van het organiseren. Je stelt de vraag: hoe kom je daar dan op uit? Wie moet dan wat doen? In die publiekewaardebenadering gebruiken ze ook het idee van een publiekewaardeketen. Dat is eigenlijk gewoon het nadenken over: door wie moet nou welke informatie van welke instantie op welk moment vloeien naar... Dus het is een manier van organiseren die heel erg die bedoeling centraal stelt. En anders dan binnen het bedrijfsleven wordt dan juist de maatschappelijke bedoeling centraal gesteld.

Maar goed, er zijn ook veel critici van die benadering. Zij zeggen: «Dat klinkt allemaal wel heel mooi met die «bedoeling» en met die «publieke waarde», maar ja, in heel veel vraagstukken waar de politiek mee te maken heeft, gaat het ook gewoon om het maken van keuzes tussen conflicterende waarden en belangen, en zullen er dus winnaars en verliezers zijn op een bepaald terrein.»

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Mag ik u even onderbreken? Is het dan voor uitvoeringsorganisaties duidelijk wat de politiek van hen vraagt?

De heer **'t Hart**:

Kunt u de vraag nog iets aanscherpen?

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Wij praten nu heel veel over uitvoeringsorganisaties. Is het voor hen dan volkomen duidelijk «waartoe zij op aarde zijn»? En is dan duidelijk wat de politiek verwacht? Wat verwachten wij, in deze Tweede Kamer?

De heer **'t Hart**:

Dat vind ik wel een heel interessante vraag. Met het terughalen van veel van die ooit op afstand opererende uitvoeringsorganisaties naar Den Haag, ontnemen je hun eigenlijk de ruimte om zelf een maatschappelijke waardepropositie te formuleren. Daarbij zegt bijvoorbeeld het UWV: wij zijn er voor x. Dat zie je vaak wel netjes staan hoor, in stichtelijke taal op pagina 1 van de website en zo, maar dat is vaak toch voor het feitelijk functioneren van de organisatie een minder belangrijke prikkel dan het dienen van de Minister. De prikkel is vooral: de politieke machine spuwt dingen uit en daar moeten wij dan iets mee. Dus ik zou graag ruimte

willen zien voor in ieder geval een aantal uitvoeringsorganisaties waarbij zij veel meer hun eigen maatschappelijkewaardepropositie mogen formuleren. Zij zouden daar in creatieve samenwerking met andere partijen inhoud aan moeten kunnen geven. En zij zouden daarvoor ook zelf maatschappelijke verantwoording moeten afleggen, dus niet alleen aan hun eigen Minister en hun eigen ambtelijke lijn. Ik bestrijd de propositie die collega Bovend'Eert hier vorige week neerlegde dat je in een democratie politieke verantwoording nodig hebt en dat dat alleen maar via de ministeriële verantwoordelijkheid kan gaan. Dus ik volg de stelling dat je in een democratie politieke verantwoording nodig hebt, maar ik vind dat er andere verantwoordingsmechanismen kunnen zijn, inclusief rechtstreekse verantwoording aan cliënten en dat soort tussenorganisaties. Daar zouden die uitvoeringsorganisaties ook het verantwoordingsgesprek mee moeten hebben over hun maatschappelijkewaardepropositie en of ze die ook werkelijk realiseren. Als je dat meer mogelijk maakt, haal je de uitvoeringsorganisaties een beetje weg uit de gijzeling door Den Haag.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

De wurggreep. We zitten heel erg aan de tijd, maar ik heb nog een «waarom»-vraag voorzitter, als dat mag? U zei tegen de heer Kerstens: de politiek, de departementen hebben de zuurstofkraan dichtgedraaid en de touwtjes aangetrokken. Waarom? Waarom was dat dan?

De heer **'t Hart**:

Nou, in de eerste plaats denk ik niet dat alle departementen... Ik kom veel mensen van die departementen natuurlijk heel veel tegen, dus ik krijg na dit verhoor het grootste gedoe met allerlei mensen. Zo voelt het natuurlijk niet. U heeft hier Carsten Herstel en Loes Mulder langs gehad. Zij hebben echt niet het gevoel dat zij touwtjes hebben zitten aantrekken. Maar als je de lange lijnen bestudeert, dan zie je dat dat natuurlijk wel zo is. Waren het die Haagse beleidsambtenaren, of was het in feite uiteindelijk toch de politiek zelf die heeft besloten om eigenlijk ter wille van de ministeriële verantwoordelijkheid dan toch maar zo veel mogelijk van wat er aan uitvoering gebeurt weer onder de ministeriële verantwoordelijkheid te brengen? Wie van die twee partijen het ook was, het is in ieder geval een Haagse beslissing geweest.

Mevrouw **Van Brenk** (50PLUS):

Dank u wel. Ik geef het woord weer terug aan de voorzitter.

De heer **'t Hart**:

Voorzitter...

De **voorzitter**:

Nee, nee, nee. Dank, dank. We kunnen nog uren doorpraten. Dank voor uw uitgebreide beantwoording. Ook die is weer van belang voor het schrijven van ons rapport en de mogelijke aanbevelingen. Dank ook voor uw aanbevelingen ten aanzien van de aanbevelingen. We gaan hier ons voordeel mee doen. Dank nogmaals voor uw komst, op een ander tijdstip dan gepland. Fijn dat u er was. Ik sluit de vergadering. Dank.

Sluiting 13.05 uur.