

RAPPORT

Onderzoekscommissie

Centraal Orgaan opvang asielzoekers (COA)

Aanhangsel

TOELICHTING

De Commissie heeft, vanuit een oogpunt van zorgvuldigheid, delen van het conceptrapport in twee rondes aan mevrouw Albayrak, de Raad van Toezicht van het COA, de directeur a.i. van het COA, het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, het ministerie van Veiligheid en Justitie, de Ondernemingsraad van het COA en de voormalig voorzitter van het bestuur van het COA voor hoor en wederhoor voorgelegd.

In de eerste ronde zijn aan betrokkenen de op hun betrekking hebbende delen van het conceptrapport voor hoor en wederhoor toegezonden. De Commissie heeft het ontvangen commentaar gebruikt bij de opstelling van een definitief conceptrapport.

In de tweede ronde is het integrale definitieve conceptrapport aan betrokkenen toegezonden. De Ondernemingsraad en de voormalig voorzitter van het bestuur van het COA hebben de op hun betrekking hebbende delen van het integrale rapport ontvangen.

In onderhavig aanhangsel bij het rapport zijn op hun verzoek de reacties van de Raad van Toezicht van het COA en mevrouw Albayrak uit de tweede ronde van hoor en wederhoor opgenomen. Ten aanzien van deze reacties maakt de Commissie de volgende opmerkingen.

In de reacties zijn opmerkingen gemaakt over in het definitieve conceptrapport opgenomen feitelijke onjuistheden. Voor zover die opmerkingen volgens de Commissie juist waren, is het rapport aangepast. Indien dat niet het geval was, is in de tekst van het rapport in een aantal gevallen de zienswijze van de betrokkene opgenomen.

Op een aantal punten verschillen de Commissie enerzijds en de Raad van Toezicht en mevrouw Albayrak anderzijds (fundamenteel) van mening over de wijze waarop bepaalde feiten moeten worden gewaardeerd. Mede om dit verschil van mening inzichtelijk te maken, heeft de Commissie de reacties van de Raad van Toezicht en mevrouw Albayrak als aanhangsel bij dit rapport gevoegd.

Aan de Onderzoekscommissie COA

T.a.v. mevrouw mr. A.E.J.M. van Erp

Kalvermarkt 53

2511 CB Den Haag

Den Haag, 12 april 2012

Betreft: Reactie Raad van Toezicht op eindrapportage van de Onderzoekscommissie COA

Geachte leden van de Onderzoekscommissie COA,

Hierbij ontvangt u de reactie van Raad van Toezicht (RvT) op uw *definitieve* eindrapportage.

Op 9 maart jl. heeft de RvT uw *concept* eindrapportage ontvangen, waarop de RvT op 15 maart jl. uitgebreid per brief heeft gereageerd. Deze reactie is nog onverkort van kracht en hebben wij in de bijlage bijgevoegd. Uit het toelichtende gesprek dat wij op 15 maart 2012 hebben gevoerd, hebt u ook geen informatie gehaald voor een herziening van de feitenweergave.

Onze eerdere reactie vullen wij op onderdelen hieronder aan.

1) De RvT heeft primair de wettelijke taken erop toe te zien dat de taken van het COA op een doelmatige en doeltreffende wijze worden uitgevoerd en zorg te dragen voor een goede uitvoering van de wet. U stelt vast dat op het gebied van bedrijfscultuur de RvT zich onvoldoende bewust is geweest van de betekenis van de signalen. Met u stelt de RvT vast dat het als toezichthouder moeilijk is stemmingen onder personeel te peilen. Naar de mening van de RvT is er binnen COA sprake van een deugdelijk systeem om klachten over werkklimaat en sociale veiligheid te registreren en op te lossen. Desondanks, zo is u gebleken, is de RvT zich onvoldoende bewust geweest van de betekenis van signalen die wezen op sociale onveiligheid. Kennelijk schiet het ter beschikking staande instrumentarium tekort. Deze conclusie wordt als zodanig door de RvT als een gegeven geaccepteerd. De RvT acht het, net als u, dienend om een onafhankelijke invulling van de taak van de secretaris van de RvT aan te bevelen.

2) Uw conclusie rond de doelmatigheid van de organisatie delen wij niet, in tegenstelling tot de conclusie die u trekt rond de doelmatigheid van de taakuitvoering. De RvT heeft aanvankelijk sterk ingezet op centralisatie in verband met de invoering van een ERP-systeem, daarna is ingezet op sterke reductie van de staf op het hoofdkantoor. Het plan voor de reductie van de staf op het hoofdkantoor is in een gesprek met de minister in april 2011 besproken en in september 2011 uitgevoerd. Het gegeven dat u 'doelmatigheid van COA-organisatie door uw ooghasen heeft

bekeken', zoals u in het toelichtende gesprek aangaf, was voor de RvT overigens geen 'overtuigend *statement*'. Uw opmerking in uw concept rapport op p. 107 dat het onderwerp doelmatigheid door u als zodanig niet is onderzocht onderstreept dat. Wij begrijpen niet dat u desondanks toch een conclusie trekt over het functioneren van de RvT op dit onderwerp.

Een andere onzorgvuldigheid betreft uw conclusie dat de RvT zijn verantwoordelijkheid niet heeft genomen ten aanzien van het vaststellen van reglementen voor bestuur en RvT. Deze waren reeds in 2009 vastgesteld, maar werden pas in 2011 goedgekeurd door de minister. Dat het COA volgens u vanaf 1 januari 2011 geen rechtsgeldige besluiten kon nemen en geen andere rechtshandelingen kon aangaan, kan dan ook niet aan de RvT worden verweten.


3) Uw conclusie dat de Raad niet haar verantwoordelijkheid heeft genomen ten aanzien van de voordracht en de daaraan gekoppelde vaststelling van het salaris van de bestuursvoorzitter acht de RvT op juridische en feitelijke gronden onjuist. Reeds in april 2010 hebben de minister en Raad van Toezicht in gezamenlijkheid vastgesteld dat bij herbenoeming het salaris moest voldoen aan de normen voor topinkomens in de publieke sector. Daar was geen enkele onduidelijkheid over. Waarover wel onduidelijkheid bestond, was de exacte uitleg van die normen. Bij salarisvaststelling heeft de RvT slechts een adviserende taak, en die is tijdig uitgevoerd. Het is de minister die beslist. De RvT heeft bij haar voordrachtbrieven in tegenstelling tot uw conclusie wel degelijk een overzicht gegeven van de samenstelling van het salaris. Wij verwijzen naar de bijlage bij brieven, die voor het eerst bij de brief d.d. 16-11-2010 is gevoegd. Een kopie van deze bijlage hebben wij u ook overhandigd. De RvT wijst de door de Commissie geschetste verantwoordelijkheid op dit thema dan ook van de hand.

De RvT acht, andermaal, op met name de punten 2 en 3 een herkenbare herziening van uw conclusie noodzakelijk.

Gelet op het korte tijdsbestek is het voor de RvT niet mogelijk om op alle punten van uw concept rapport in te gaan. De RvT behoudt zich het recht voor om dat op een later moment alsnog te doen. Wij verzoeken u deze reactie inclusief de daarbij gevoegde bijlagen als bijlage bij uw definitieve rapport te voegen.

Hoogachtend,

de Raad van Toezicht, namens deze



mr.dr. A.W. Duthler

Aan de Onderzoekscommissie COA
T.a.v. mevrouw mr. A.E.J.M. van Erp
Kalvermarkt 53
2511 CB Den Haag

Den Haag, 16 maart 2012

Betreft: Reactie Raad van Toezicht op concept eindrapportage van de Onderzoekscommissie COA

Geachte leden van de Onderzoekscommissie COA,

Hierbij ontvangt u de reactie van Raad van Toezicht (RvT) op uw concept eindrapportage, die wij afgelopen vrijdag 9 maart ontvingen. Wij gaan achtereenvolgens in op de drie elementen van uw hoofdconclusie, te weten:

1. Bestuurscultuur en werkklimaat;
2. Doelmatigheid van de bedrijfsprocessen en de organisatie;
3. Voordracht van de bestuurder per 1 januari 2012, in het bijzonder ten aanzien van het bijbehorende voorstel van salariëring.

Per conclusie geven wij u kort onze korte reactie. In de bijlage treft u de uitgebreide onderbouwing per onderdeel uit de hoofdconclusie

1. Bestuurscultuur en werkklimaat

In de gesprekken met de Commissie hebben de leden van de RvT uitgebreid aangegeven welke stappen zijn gezet om inzicht te krijgen in en signalen te krijgen over de bestuurscultuur en het werkklimaat. Samenvattend zijn er bilaterale gesprekken gevoerd op managementniveau, zijn personeelsbijeenkomsten en vestigingen bezocht, zijn jaarlijkse overleggen gevoerd met de Ondernemingsraad (OR), zijn onderzoeken uitgevoerd naar het ziekteverzuim en is er binnen de organisatie van COA een aantal regelingen, zoals de klachten- en klokkenluiderregelingen, van kracht voor medewerkers die sociale onveiligheid ervaren. Verder kunnen medewerkers bij de Ondernemingsraad terecht, en zijn er medewerkersonderzoeken gehouden specifiek gericht op het onderwerp sociale veiligheid.

Naar de mening van de RvT is er sprake van een deugdelijk systeem om klachten te destilleren en op te lossen, en gaven de indicatoren en uitkomsten van onderzoeken geen aanleiding tot de veronderstelling dat er sprake was van verhoogde sociale onveiligheid. Desondanks, zo is de Commissie gebleken, is de RvT zich onvoldoende bewust geweest van de betekenis van signalen die wezen op sociale onveiligheid. Ook heeft de RvT zich volgens de Commissie te afhankelijk gemaakt

van de bestuursvoorzitter voor het verkrijgen van informatie. Deze conclusie van de Commissie wordt als zodanig door de RvT als een gegeven beschouwd. Zij is benieuwd naar de aanbevelingen die de Commissie op dit punt doet. Zij kan zich voorstellen dat de informatievoorziening naar de RvT kan worden verbeterd door te werken met een onafhankelijk secretaris voor de RvT in plaats van die rol neer te leggen bij de (secretaris van de) bestuursvoorzitter.

2. Doelmatigheid van de bedrijfsprocessen en de organisatie

Hoewel dit onderwerp geen deel uitmaakte van de opdracht van de onderzoekscommissie, duidt de Commissie in haar hoofdconclusie op een gemengd beeld. Wij delen deze conclusie niet.

Voor de (auditcommissie van de) Raad van Toezicht stonden de onderwerpen doelmatigheid van de organisatie en de lange termijn ontwikkelingen vanzelfsprekend op de agenda en hierover werd ook bericht in de jaarverslagen. Een regelmatig terugkerend onderwerp was de systematiek van de kostprijfsafspraken met het departement. Op initiatief van de bestuursvoorzitter en de RvT zijn stappen ondernomen om de systematiek van inschatten door het departement van het aantal asielzoekers te wijzigen. Het kostenniveau per asielzoeker is in de periode 2007 – 2010 stabiel gebleven namelijk rond €23.000,- per asielzoeker ondanks de investeringen voor brandveiligheid à €45 miljoen, inflatie en daling van het aantal asielzoekers.

Een ander punt waren de plannen om de verhouding tussen decentrale en centrale organisatie te verbeteren, en de overhead terug te dringen. Deze lagen klaar om te worden uitgevoerd en zijn in april 2011 met de minister besproken om te worden uitgevoerd in september, hetgeen ook daadwerkelijk is gebeurd.

De RvT merkt op dat de financiële positie van het COA altijd op orde was en dat nooit sprake is geweest van financiële tekorten. Ook de accountant constateerde jaarlijks in zijn rapport van bevindingen dat de (financiële) organisatie op orde was.

3. Voordracht en bijbehorende salariëring bestuursvoorzitter

Uw laatste punt van uw hoofdconclusie deelt de RvT in geen enkel opzicht. Mede op basis van de Wet COA, waarin voor de RvT geen formeel juridische rol is weggelegd voor het vaststellen van het salaris van de bestuursvoorzitter, ziet de RvT geen enkel aanknopingspunt in uw conclusie.

Als gevolg van de inwerkingtreding van de nieuwe Wet COA moest de bestuursvoorzitter (mevrouw Albayrak) worden herbenoemd. Volgens de nieuwe Wet COA is de minister daarvoor verantwoordelijk en beschikt de RvT niet over de wettelijke bevoegdheid hierover te besluiten. Dit geldt ook voor het (tijdig) vaststellen van het salaris. Ook die verantwoordelijkheid ligt bij het ministerie, en niet bij de RvT. In april 2010 is in het overleg tussen de minister en de RvT al volstrekt helder vastgesteld dat haar nieuwe salaris aan de nieuwe Wet normering topinkomens moest voldoen.

In tegenstelling tot uw constatering is in de brief plus bijlage, waarover u in uw slotanalyse en conclusie spreekt, wel degelijk een salarisbedrag genoemd en wordt een overzicht gegeven van de elementen van dat bedrag. Dat de brief van de RvT een passage bevatte waarin handhaving van de vigerende arbeidsvoorwaarden werd voorgesteld – met in de bijlage dus de concrete bedragen genoemd – was omdat de RvT met de maximering van het inkomen de overige arbeidsvoorwaarden

kon handhaven. Er is daarbij nooit gesproken over 36 uur. Dat dit achteraf niet juist bleek vanwege het verschil in uitkomsten tussen een berekening op basis van een 36-urige en 40-urige werkweek heeft er juist toe geleid dat de bestuursvoorzitter op non-actief werd gesteld door de RvT (Uitspraak van het Hof 's - Gravenhage).

Uw conclusie dat de RvT voor escalatie heeft gezorgd, door geen helder standpunt in te nemen, legt de RvT volledig naast zich neer, wat ook geboekstaafd wordt door de schriftelijke reactie van de directeur-generaal van het departement inzake de salariëring. Zowel de voordracht als het voorstel voor de bijhorende salariëring lagen tijdig bij het departement, maar besluitvorming bleef onnodig lang uit. De RvT verwacht herziening van uw conclusie op dit punt.

Samenvattend komt de RvT tot de volgende beoordeling van uw eindrapportage. De RvT heeft primair de wettelijke taken erop toe te zien dat de taken van het COA op een doelmatige en doeltreffende wijze worden uitgevoerd en zorg te dragen voor een goede uitvoering van de wet.

De Commissie stelt vast dat op het gebied van bedrijfscultuur de RvT zich onvoldoende bewust is geweest van de betekenis van de signalen. De RvT acht het dienend om een onafhankelijke invulling van de taak van de secretaris van de RvT aan te bevelen.

Uw conclusies rond de doelmatigheid van de bedrijfsprocessen en organisatie delen wij niet. Wij wijzen u onder meer op het constante kostenniveau per asielzoeker, de aandacht voor de keten en de kostensystematiek.

Uw conclusie dat de Raad niet haar verantwoordelijkheid heeft genomen ten aanzien van de voordracht en de daaraan gekoppelde vaststelling van het salaris van de bestuursvoorzitter verwerpt de RvT op juridische en feitelijke gronden. De RvT verlangt op dit punt een herziening van deze conclusie.

Hoogachtend,

de Raad van Toezicht, namens deze



mr. dr. A.W. Duthler

Betreft: Bijlage bij de reactie Raad van Toezicht op concept eindrapportage van de Onderzoekscommissie COA

Deze bijlage betreft een nadere onderbouwing van de reactie van de RvT die per brief d.d. 15 maart 2012 is gegeven. Deze bijlage is ingedeeld naar de drie elementen van de hoofdconclusie van de Onderzoekscommissie, te weten:

1. Bestuurscultuur en werkklimaat;
2. Doelmatigheid van de bedrijfsprocessen en de organisatie;
3. Voordracht van de bestuurder per 1 januari 2011, in het bijzonder ten aanzien van het bijbehorende voorstel van salariering.

1. Bestuurscultuur en werkklimaat

De onderzoekscommissie is van mening dat de Raad van Toezicht (RvT) te weinig attent is geweest op het onderwerp sociale veiligheid. Zij baseert dat onder meer op het ziekteverzuim. Het ziekteverzuimpercentage was elke vergadering van de RvT een belangrijk punt van aandacht en de opdracht was om dit percentage terug te brengen. Dit is inderdaad gelukt.¹ Op verzoek van de RvT is bovendien een uitgebreid onderzoek gedaan door derden naar de samenstelling, langdurige en kortdurende ziekten. Daarnaast is op verzoek van de RvT de interne target in 2010 bijgesteld van 7% naar 4,5%. De RvT mist de onderbouwing voor de stelling op pagina 174 van de concept eindrapportage dat een lager ziekteverzuim een contra-indicatie is voor sociale onveiligheid.

Ook stelt de onderzoekscommissie dat het enkel bijwonen van een personeelsbijeenkomst onvoldoende is om de stemming te peilen. Het bijwonen van een personeelsbijeenkomst is slechts één van de acties die de RvT heeft ondernomen. De RvT heeft meer gedaan. De RvT heeft onderzoeken naar sociale veiligheid uitgevoerd, en er waren klachten- en klokkenluidersregelingen van kracht. Ook zijn er diverse gesprekken gevoerd zonder aanwezigheid van de bestuursvoorzitter en leden van de RvT hebben diverse andere bijeenkomsten bijgewoond. Bovendien hadden signalen over de bestuurscultuur ons ook kunnen bereiken via de Arbodienst of de accountant.

Het onveiligheidsgevoel bij vertrekkende directeuren bij het gesprek met de voorzitter en de vicevoorzitter van de RvT kunnen wij niet plaatsen. Het waren 1 op 1 gesprekken en openhartig. Deze directeuren zijn bovendien professionals van wie je mag verwachten dat zij in staat zijn hun ongenoegen of klachten te uiten. Daarnaast gingen deze directeuren niet weg met gouden handdrukken of afvloeiingsregelingen, die ook een indicatie hadden kunnen vormen voor een verziekt werkklimaat of bestuurscultuur.

Wat betreft de tweede bestuurder die was aangetrokken, merkt de RvT op dat zij naar aanleiding van het snelle vertrek van de eerste tweede bestuurder een onderzoek heeft laten instellen door een onafhankelijke derde naar de omstandigheden van zijn snelle vertrek. Daaruit bleek dat niet het functioneren van mevrouw Albayrak daar debet aan was, maar zijn eigen functioneren zelf. Hij

¹ Ziekteverzuim in 2005: 8,5%, 2008: 8,2%, 2009: 6,5% en 2011: 6,5%. Het laatste percentage is niet laag, maar voor zorgsectoren niet ongevoel nu de range ligt tussen 4 en 8%.

noemde het zelf een bedrijfsongeval.² Oorzaken van het vertrek van de volgende tweede bestuurder waren gelegen in persoonlijke omstandigheden. Waarschijnlijk waren deze voor hem ook de reden waarom hij geen prijs stelde op een gesprek met de commissie. Het schrijven van de commissie dat zij de indruk heeft gekregen uit andere gesprekken dan die met betrokkene zelf dat de omstandigheden waaronder hij zijn functie moest vervullen – naast de functie van bestuurder ook tijdelijk nog die van enkele vertrokken directeuren – zeer negatief hebben gewerkt, is dan ook niet juist. Zowel de voorzitter van de Raad van Toezicht als een ander lid hebben afzonderlijk met deze tweede bestuurder gesproken. In deze gesprekken hebben zij beiden expliciet gevraagd of zijn vertrek met het functioneren van de bestuursvoorzitter te maken had. Hij heeft hen er uitdrukkelijk van verzekerd dat dat niet het geval was.

Ten aanzien van de opzegging van het vertrouwen in de bestuursvoorzitter door de (vorige voorzitter van de) Ondernemingsraad merken wij het volgende op. De voorzitter van de Ondernemingsraad (OR) heeft in een gesprek met de voorzitter van de RvT expliciet en uitdrukkelijk aangegeven dat zijn voorganger de OR juist had gebruikt om het vertrouwen op te zeggen omdat hij een nieuwe functie niet had gekregen en dat aan de bestuursvoorzitter zelf weet. Het is dus niet zo dat de RvT uitsluitend is afgegaan op een verklaring van de bestuursvoorzitter.

Overigens heeft de RvT in september 2011 onmiddellijk na de bewuste NOS-uitzending onderzoek geïnitieerd en had daarvoor al de heer R.J. Hoekstra benaderd. De RvT wilde namelijk weten hoe het kwam dat de signalen over sociale onveiligheid en bestuurscultuur haar niet hadden bereikt en welke verbeteringen zij op dit punt moest doorvoeren. Deze vraag is voor haar nog steeds onbeantwoord gebleven.

2. Doelmatigheid van de bedrijfsprocessen en de organisatie

Dit onderwerp maakte geen deel uit van de opdracht van de onderzoekscommissie. Toch maakt het wel deel uit van uw hoofdconclusie. Een reactie van onze kant.

Voor de (auditcommissie van de) Raad van Toezicht stonden de onderwerpen doelmatigheid van de organisatie en de lange termijn ontwikkelingen steevast op de agenda. Dat gold ook voor de systematiek van de kostprijfsafspraken met het departement. Het departement zelf was zeer aarzelend om de systematiek aan te passen. Bovendien kwam het departement meermalen met verkeerde cijfers, een te late beschikking, en heeft het departement in de loop van 2010 een verzoek om extra liquiditeit gedaan.³ Op initiatief van de bestuursvoorzitter en de RvT zijn stappen ondernomen om de systematiek van inschatten door het departement van het aantal asielzoekers dat altijd te laag was, te wijzigen.

Dat de totale kosten van het COA per bewoner aanzienlijk zijn gestegen, ondanks afname van het aantal bewoners en het aantal personeel, is onjuist. Het kostenniveau per asielzoeker is in de periode 2007 – 2010 stabiel gebleven namelijk rond €23.000,- per asielzoeker ondanks de investeringen voor brandveiligheid à €45 miljoen, inflatie en daling van het aantal asielzoekers.⁴ Bovendien moesten extra opvangplekken beschikbaar blijven voor onverwachte situaties. Tentenkampentoestanden moesten immers worden voorkomen. Het was de minister zelf die aandrang op extra bedden.

² Zie het verslag van de heer van den Wall Bake die als bijlage 1 is bijgevoegd.

³ Zie daarvoor in de bijlage 2 de brief van de minister van 22 juli 2011.

⁴ Zie hiervoor de bijlage 3 'Kosten COA per asielzoeker'.

Plannen om de verhouding tussen decentrale en centrale organisatie te verbeteren, en de overhead terug te dringen, lagen klaar om te worden uitgevoerd. Deze zijn in april 2011 met de minister besproken om te worden uitgevoerd in september. Deze zijn recentelijk ook uitgevoerd. Het is niet ondenkbaar dat deze plannen mede debet waren aan de onrust die is ontstaan.

De RvT neemt afstand van de passage dat bij de RvT COA overstijgende invalshoeken, zoals synergie in de keten, niet goed in beeld waren. Ook deze onderwerpen bracht de RvT herhaaldelijk ter sprake in de gesprekken met de minister.⁵ Zo werden het tempo en de werkwijze van de IND en de wijze waarop de rechtsbijstand voor asielzoekers was georganiseerd vaak besproken en onder de aandacht gebracht van de minister. Op verzoek van de RvT is een bezoek gebracht aan de IND en ter Apel.

3. Salariëring bestuursvoorzitter

U gaat uitgebreid in op de salarisverhogingen die voor de bestuursvoorzitter zijn doorgevoerd. Wat uit uw conceptrapportage niet duidelijk blijkt, is dat deze salarisverhogingen door het vorige bestuur waren goedgekeurd en dat de RvT die onderwerp van uw onderzoek was, daar part noch deel aan heeft gehad. Wij verzoeken u de ontorechte indruk die u in uw rapport wekt, namelijk de indruk dat wij deze riant salarisverhogingen zouden hebben toegestaan, weg te nemen. Vanaf ons aantreden als RvT i.o. in juni 2006 is het salaris van mevrouw Albayrak nooit aangepast, met uitzondering van die aanpassingen die als gevolg van de CAO welzijn moesten worden doorgevoerd. Dat aanpassingen van het salaris in de RvT-vergaderingen nooit aan de orde zijn geweest, is dan ook logisch. Wel is de hoogte van het salaris ter sprake geweest, namelijk dat deze onder de Wopt viel en dat bij de herbenoeming rekening moest worden gehouden met de Balkenendenorm.

Vanaf de inwerkingtreding van de nieuwe Wet COA moest mevrouw Albayrak opnieuw worden benoemd. Volgens de nieuwe Wet COA was de minister daarvoor verantwoordelijk. Het initiatief voor het vaststellen van het salaris lag dan ook bij het ministerie, en niet bij de RvT. De RvT had hierin een adviserende rol. Het is uitdrukkelijk niet zo dat de brief waarover u in uw slotanalyse en conclusie spreekt, geen salarisbedrag noemt. In de bijlage wordt wel degelijk een bedrag genoemd en wordt een overzicht gegeven van de elementen van dat bedrag.⁶ Wij hebben reeds op 9 december 2010 een advies verstrekt inzake het salaris, waarbij ook uitdrukkelijk een overzicht is gegeven van de samenstelling van het salaris.⁷

Wij nemen uitdrukkelijk afstand van uw stelling op pagina 179: 'Het nu zonder argument en zonder enig concreet bedrag te noemen tot een voorstel te komen dat handhaving van het door het departement als te hoog bevonden salaris suggereert, betekent dat de raad zijn verantwoordelijkheid niet neemt'. Daaraan wordt even verderop genoemd: 'Ook dat is vreemd tegen de achtergrond van het grote belang dat de raad hechtte aan een bevoegdheid ten opzichte van het salaris'. Zoals gezegd, de RvT had die bevoegdheid juist niet. Wij vragen ons af waarop de commissie de stelling baseert dat de raad belang hechtte aan een bevoegdheid ten aanzien van het salaris. En er werden wel degelijk bedragen in de brief genoemd. Dat onze brief een passage bevatte waarin handhaving van de vigerende arbeidsvoorwaarden werd voorgesteld – met in de bijlage dus de

⁵ Zie bijvoorbeeld de verslagen van bestuurlijk overleg met de minister van 14 maart 2011 en 6 april 2010 in bijlage 4.

⁶ Wij verwijzen u naar de brief van 10 maart 2011, waarin specifiek wordt verwezen naar de bijlage voor een overzicht van de vigerende arbeidsvoorwaarden, alsook naar de brief van 14 september 2011. Zie bijlage 5.

⁷ Zie brief d.d. 9 december 2010 in bijlage 6.

concrete bedragen genoemd – kon ook omdat wij in de veronderstelling leefden net als het departement dat haar huidige salaris voldeed aan de Balkenendenorm. Dat dat achteraf niet juist bleek vanwege het verschil in uitkomsten tussen een berekening op basis van een 36-urige en 40-urige werkweek heeft er juist toe geleid dat de bestuursvoorzitter op non-actief werd gesteld. Wij verwijzen in dezen ook naar de uitspraak van het Hof 's Gravenhage, die u welbekend is.

Ten aanzien van de wijziging in het salaris die samenhang met het gebruik van de dienstauto wijzen wij er op dat de wijziging van de fiscale regelgeving inzake privé-gebruik dienstauto's enige jaren geleden ook binnen de overheid heeft geleid tot compensatie, omdat lang niet altijd rittenadministraties werden bijgehouden.⁸ Het niet-bestaan van een rittenadministratie werd voldoende geacht om voor (al dan niet vermeend) privé-gebruik tot naheffing te komen. Zo werden bij voorbeeld in die tijd Commissarissen van de Koningin geconfronteerd met forse naheffingen, die door de provincie werden betaald en die overigens door Binnenlandse Zaken aan de provincies werden gecompenseerd.

U schrijft verder dat ook in het vervoltraject de RvT zijn verantwoordelijkheid niet heeft genomen. Ook dat bestrijden wij ten volle. U schrijft: 'de voorzitter van de RvT heeft toen de algemeen directeur gevraagd zelf de besprekingen daarover met het departement te voeren'. Deze passage suggereert dat de voorzitter daarvoor deze besprekingen zelf voerde, wat niet zo is. Bovendien heeft het nooit op de weg van de voorzitter gelegen om deze besprekingen te voeren. Daar ging de RvT immers niet over, laat staan de voorzitter. En dan 'het leek er op dat de raad alles wat bestuursvoorzitter en departement overeen zouden komen, zou aanvaarden'. Deze passage heeft een negatieve lading. Het suggereert dat de RvT daarmee haar verantwoordelijkheid niet zou hebben nagekomen. Maar de RvT ging niet over de vaststelling van het salaris. Dat was immers de minister. Dat de RvT belang hechtte aan de bevoegdheid om het salaris vast te stellen kunnen wij niet plaatsen en doet ook de juridische werkelijkheid geweld aan. Wij verzoeken de commissie deze suggestie weg te nemen en de woorden 'zeker nu de Raad zelf zozeer hechtte aan deze bevoegdheid' in de een na laatste zin van de conclusie op pagina 181 weg te halen. Tevens verzoeken wij ook de laatste zin weg te halen nu deze hieraan is gekoppeld en niet is gebaseerd op feitelijke juistheid. Het suggereert dat het de RvT was die de kwestie onnodig heeft laten escaleren omdat zij geen duidelijk standpunt heeft ingenomen, quod non.⁹ De RvT had, net als de minister, als standpunt ingenomen dat het salaris in lijn moest worden gebracht met de Balkenendenorm. Het was vervolgens aan de ambtenaren om daar concreet invulling aan te geven. Zie ook de e-mail van de directeur-generaal van het ministerie aan de voorzitter van de RvT.¹⁰ Deze directeur-generaal was overigens ook zelf van mening dat dat haar verantwoordelijkheid was, dat het ministerie talmend is geweest, in deze kwestie niet heeft doorgepakt en de RvT hierover niet tijdig heeft geïnformeerd. Het is verder niet zo dat de kwestie onnodig is geëscaleerd omdat het salaris niet tijdig was vastgesteld. De zaak is geëscaleerd door de NOS-uitzending die betrekking had op de bestuurscultuur en het werkklimaat.

⁸ Zie ook de bijgevoegde brief van 14 juni 2007 in bijlage 7.

⁹ De minister heeft in zijn beantwoording van Kamervragen van het lid Fritsma (2011Z17956) hierover gezegd dat hij de RvT in januari heeft verzocht het inkomen van de bestuursvoorzitter in lijn te brengen van de WNT, maar hen daar dit jaar voor te gunnen. Zie ook de bijlage 8.

¹⁰ Zie e-mailbericht van mevrouw Mulder aan de heer Hermans van 23 september 2011 in bijlage 9.

Dat de RvT te weinig heeft gedaan om tot afronding van de besluitvorming te komen, kan de RvT niet worden verweten. Pas in het gesprek dat wij hadden met de minister in september bleek ons dat het in de communicatie tussen de bestuursvoorzitter en de ambtenaren van de minister niet erg vlotte. Ambtenaren hadden ons nooit hierover ingelicht. Als wij al een rol hadden gehad, lag het op de weg van de ambtenaren, om een signaal aan ons af te geven. Dat de ambtenaren ook zelf van mening waren dat zij in charge waren als het ging om het vaststellen van het salaris, blijkt zoals gezegd ook uit de e-mail van de verantwoordelijke directeur-generaal van september 2011, waarin zij zich tegenover de voorzitter van de RvT verontschuldigt verkeerde informatie gegeven te hebben.¹¹

Ook wordt opgemerkt dat er geen reglementen voor bestuur en RvT tot stand waren gekomen. Deze waren er wel degelijk, maar de inwerkingtreding was opgeschort tot de totstandkoming van de nieuwe Wet COA. Verder stelt u dat dit tot gevolg heeft gehad dat het COA vanaf 1 januari 2011 geen rechtsgeldige besluiten kon nemen en geen andere rechtshandelingen kon aangaan. Stel dat er geen reglementen voor bestuur en RvT tot stand waren gekomen, quod non, dan nog is de stelling onhoudbaar dat het COA geen rechtsgeldige besluiten had kunnen nemen noch rechtshandelingen kon aangaan. De nieuwe Wet COA bood daarvoor voldoende basis. Reglementen waren en zijn geen voorwaarde voor het rechtsgeldig kunnen nemen van besluiten en het aangaan van overeenkomsten.

4. Het uitgevoerde onderzoek

De onderzoeken van Berenschot wijzen niet onverkort op een verziekte bestuurscultuur en werkklimaat. De meeste directies hadden in hun dagelijks werk te weinig te maken met de directieraad en met de bestuursvoorzitter om daar een goed oordeel over te kunnen vormen. Vandaar dat een groot percentage 'neutraal' heeft ingevuld. Daaruit mag niet worden afgeleid dat de bestuurscultuur en werkklimaat verziekt was.

Het is bijzonder dat het bureau dat het secretariaat van de onderzoekscommissie ondersteunt ook de onderzoeken heeft uitgevoerd naar de bestuurscultuur en het werkklimaat. In het kader van checks and balances en good governance, had het meer voor de hand gelegen dat een ander onderzoeksbureau daarvoor was uitgenodigd. Aan de ene kant stonden Berenschot en de Onderzoekscommissie in een opdrachtgever- opdrachtnemerverhouding. Aan de andere kant maakte Berenschot onderdeel uit van de onderzoekscommissie. Weliswaar niet formeel, maar materieel wel. In ieder geval werd de schijn daarmee gewekt.

(Enkele leden van) de RvT had(den) sterk de indruk dat de uitkomsten van het onderzoek bij het aangaan van de gesprekken met (enkele) leden van de RvT eigenlijk al vaststonden. Daarom was het des te belangrijker en zorgvuldiger geweest als een ander bureau dan Berenschot het onderzoek naar de bestuurscultuur en het werkklimaat had uitgevoerd.

Conclusie

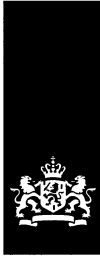
De hoofdconclusie van de onderzoekscommissie dat de Raad van Toezicht onvoldoende invulling heeft gegeven aan zijn taak bestrijden wij. De Raad van Toezicht heeft als wettelijke taak er op toe te zien dat de taken van het COA op een doelmatige en doeltreffende wijze worden uitgevoerd en overigens zorg te dragen voor een goede uitvoering van de wet. De Raad van Toezicht heeft geen

¹¹ Zie e-mailbericht van mevrouw Mulder aan de heer Hermans van 23 september 2011 in bijlage 9.

expliciete taak een actieve houding aan te nemen als het gaat om 'zachte' zaken als bestuurscultuur en werkklimaat. Dat gezegd hebbende, erkennen de leden van de RvT dat de signalen over de bestuurscultuur en het werkklimaat de RvT onvoldoende hebben bereikt. Ondanks dat de RvT diverse acties heeft ondernomen om zicht te krijgen op de bestuurscultuur en het werkklimaat. Deze zijn hiervoor beschreven. Zij is benieuwd naar de aanbevelingen van de onderzoekscommissie hoe een dergelijke situatie in de toekomst kan worden voorkomen.

De doelmatigheid van de bedrijfsprocessen en de organisatie waren geen onderdeel van de onderzoeksopdracht. Dat lag ook voor de hand omdat juist met de doelmatigheid van de bedrijfsprocessen en de organisatie weinig aan de hand was. Het COA was een strak en goed georganiseerd bedrijf, waar nooit tekorten waren en dat altijd in staat bleek te reageren op wisselende en onverwachte omstandigheden. Wij hebben hier voor aangegeven dat wij ons niet herkennen in uw stelling dat wij geen proactieve houding aannamen ten opzichte van structurele vragen op dit punt.

Uw conclusie dat de Raad niet haar verantwoordelijkheid heeft genomen ten aanzien van de vaststelling van het salaris van de bestuursvoorzitter is onjuist. De minister en zijn ambtenaren waren verantwoordelijk voor de vaststelling van het salaris en niet de Raad van Toezicht. Wij verzoeken u de laatste alinea aan te passen en in ieder geval de laatste zin van de conclusie op pagina 181 te verwijderen, alsmede het eerder genoemde gedeelte uit de een na laatste zin 'zeker nu de Raad zelf zozeer hechtte aan deze bevoegdheid'.



> Retouradres Postbus 20011 2500 EA Den Haag

de voorzitter van de Raad van Toezicht COA
de heer L. Hermans

Onderzoekscommissie COA

Kalvermarkt 53
2511 CB Den Haag
Postbus 20011
2500 EA Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Contactpersoon
A.E.J.M. van Erp
T 070 4268046

Datum 27 maart 2012
Betreft hoor en wederhoor

Geachte heer Hermans,

Op 9 maart j.l. zijn delen van het Concept rapport van de Onderzoekscommissie COA aan enkele directe betrokkenen toegestuurd in het kader van de hoor en wederhoor procedure. De reactietermijn voor dat traject liep af op 16 maart j.l..

De Commissie dankt de Raad van Toezicht hartelijk voor het gesprek op 15 maart j.l. en het op 16 maart schriftelijk ontvangen commentaar. Naar aanleiding hiervan heeft de Commissie nog enkele vragen en opmerkingen:

- Bij paragraaf 3 van uw reactie: U meldt dat de brief van 9 december 2010 een overzicht bevat van de samenstelling van het salaris. Dit overzicht hebben wij niet aangetroffen in de betreffende brief en dit blijkt ook niet uit de door u verstrekte bijlage (bijlage 6 bij uw reactie). Is het mogelijk dat u hier toch doelt op de brief van begin maart 2011?
- Bij paragraaf 3 van uw reactie: U maakt bij de beantwoording van de Kamervragen van de heer Fritsma melding dat de Minister de Raad van Toezicht een jaar zou gunnen om het inkomen van de bestuursvoorzitter in lijn te brengen van de WNT (uw voetnoot nummer 9). De Commissie heeft gezien dat dit staat in de *concept* antwoorden ambtelijk opgesteld door het COA richting departement. Naar de bevinding van de Commissie is deze zinsnede niet opgenomen in de definitieve beantwoording van de Minister aan de Kamer.
- Bij paragraaf 4 van uw reactie: U noemt daar het begrip 'good governance' inzake de inschakeling van Bureau Berenschot. De Commissie laat u weten dat voor aanvang van de werkzaamheden van de Commissie er verschillende bureaus zijn gevraagd offerte uit te brengen voor alle onderzoekswerkzaamheden van de Commissie. Het cultuuronderzoek maakte daar onlosmakelijk deel van uit. De Commissie is de inhoudelijk opdrachtgever voor alle werkzaamheden van het externe bureau. Berenschot was derhalve geen gedelegeerd opdrachtgever van de Commissie voor het cultuuronderzoek.
- Bij paragraaf 4 van uw reactie: U geeft aan dat enkele leden van de Raad van Toezicht de indruk hadden dat in ieder geval een deel van de uitkomsten van het onderzoek al vast stonden voor het aangaan van de gesprekken. De Commissie

bestrijdt dit. Wel is er bewust voor gekozen de leden van de Raad van Toezicht wat later in het onderzoek te spreken, zodat de Commissie reeds enkele hypothesen bij u konden toetsen.

Datum
27 maart 2012

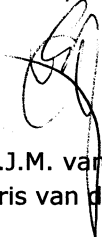
Voor wat betreft het vervolg van de procedure kan de Commissie u het volgende melden.

Na ontvangst van de wederhoor reacties op 16 maart is het concept rapport aangevuld en aangepast en geconverteerd in een bijna definitief rapport. Omdat aan elke betrokkene alleen het op hem/haar betrekking hebbende deel van het concept rapport ter inzage is gegeven, heeft geen van de betrokkenen het gehele concept rapport kunnen inzien.

Op verzoek van een betrokkene die dit als een belangrijke beperking heeft ervaren, heeft de Commissie besloten het nu bijna definitieve rapport in integrale vorm nogmaals voor te leggen. Uit een oogpunt van gelijkheid stelt de Commissie nu de belangrijkste betrokkenen in de gelegenheid van deze mogelijkheid gebruik te maken. Een eventuele reactie kan voor de Commissie nog aanleiding geven tot bijwerking van het rapport, en zal bovendien – indien dat wordt gewenst – als bijlage bij het rapport gepubliceerd worden.

Graag verneemt de Commissie zo snel mogelijk of de Raad van Toezicht gebruik wil maken van deze tweede hoor en wederhoor mogelijkheid. U gelieve dan de bijgaande verklaring tot geheimhouding ingevuld te retourneren. Het rapport wordt u in dat geval uiterlijk op donderdag 29 maart rond 12.00 uur toegezonden. Uw commentaar wordt dan ingewacht **uiterlijk 2 april 9.00 uur**.

In afwachting van uw reactie,
Hoogachtend,



mr. A.E.J.M. van Erp
Secretaris van de Onderzoekscommissie COA

Paginanummer memorandum van mevrouw Albayrak van 12 april 2012	Verwijzing naar pagina:	Vindplaats in rapport Commissie op pagina:
3	7-9	12-14
4	12	19
	14	20
	15	21
	16	22
	Voetnoot 14	Voetnoot 16
5	17	23
	19	23-24
	21, 22, 23	25-27
	24	27
6	25	27
	26	28-29
	29	30
	33	32-33
	37, 38	37-38
7	38	38
	39	39
8	40	39
	41	40-41
	42, 43	41
9	44	42
	45	43
	46	44

Paginanummer memorandum van mevrouw Albayrak van 12 april 2012	Verwijzing naar pagina:	Vindplaats in rapport Commissie op pagina:
10	47	44
11	49	46
	50	47
12	51, 52, 53	47-52
	55	52
	56	52
	57	53
13	58	54
14	59	54-55
15	60	56
16	60, 61	57
	62	57
17	62, 63	57-58
	63	58
	64, 65	58-59
	65, 66, 67	60.61
19	67	61
	68	61
20	70-73	63-66
21	72, 73	65
22	73	65
23	76	67
	81	72

Paginanummer memorandum van mevrouw Albayrak van 12 april 2012	Verwijzing naar pagina:	Vindplaats in rapport Commissie op pagina:
	82	72
24	83	73
	84	73
	85	74
	86	74-75
	87, 88, 89, 90	75-78
25	89	78
26	91	79
	92	79
27	93	80
28	94	81
30	95	82
31	97	86
	106	92
	107	93
32	109	94
	115	98
33	117	100
	120	102
	121	103
34	122	104
	123	105
	124	105

Paginanummer memorandum van mevrouw Albayrak van 12 april 2012	Verwijzing naar pagina:	Vindplaats in rapport Commissie op pagina:
35	125	106
	127	106
	129	109
	130	109
36	132	111
	135, 136	113-114
37	Voetnoot 174	Voetnoot 175
	Voetnoot 180	Voetnoot 181
38	150	126
	152	127
	152, 153	127-128
40	154 t/m 156	128-137
	157, 158	131
	158	131-137
41	159, 160	133
42	163	136
43	165	137
	168	139-141
44	169	140
	171	141-142
45	172	143
	173 – 182	146-149
46	176	146

Paginanummer memorandum van mevrouw Albayrak van 12 april 2012	Verwijzing naar pagina:	Vindplaats in rapport Commissie op pagina:
	177	147
47	178	147-148
	178, 179	148
	179	149
48	180	149
	181 en 182, 183	149-151

Memorandum

Datum: 12 april 2012
Aan: Onderzoekscommissie COA

Inzake: Omissies, vragen en onjuistheden in het concept rapport d.d. 10 april 2012 ten behoeve van de verstrekking van een juist concept rapport

Onderstaande tekst wordt verstrekt in aanvulling op de e-mail van 11 maart 2012 van mr. A.P.J.M. Verbeek en de memoranda d.d. 27 en 28 maart 2012 aan de onderzoekscommissie COA en heeft nog steeds dezelfde status, te weten een handreiking voor het aanleveren van een schoon concept dat beschouwd zou kunnen worden als een onafhankelijke weergave van de onderzoeksfeiten, op basis waarvan mevrouw Y. Albayrak-Temur tezamen met de verstrekking van het integrale rapport inclusief de verdere onderzoeksgegevens de mogelijkheid zal kunnen worden gegeven tot wederhoor.

Inleiding

In het eerste deel van uw rapportage bent u wederom zeer selectief met het weergeven van de ontwikkelingen die het COA heeft doorgemaakt. Hieronder treft u nog steeds de gegevens aan die reeds eerder waren doorgegeven aan uw commissie, doch die om onbegrijpelijke redenen niet worden opgenomen in uw rapportage. U maakt op geen enkele wijze de verbinding tussen de veelal extreme veranderingen die het COA als organisatie heeft doorgemaakt in de afgelopen jaren en wat deze veranderingen voor de bedrijfscultuur heeft betekend. Tevens heeft u in uw rapport nergens aandacht besteed aan de ontwikkeling van de bedrijfscultuur in de loop der jaren. De veranderingen die het COA heeft doorgemaakt sinds haar ontstaan in 1994 zijn veelal op korte termijn (door politieke besluitvoering) doorgevoerd en is van grote betekenis geweest voor de ontwikkeling van zowel de organisatie, competenties van medewerkers en van de bedrijfscultuur. Als u de moeite had genomen om compleet te willen zijn en een feitelijk en reëel beeld te schetsten van de omstandigheden en context van het functioneren van het COA dan kon het niet anders dat u de veranderingen en de gevolgen van deze veranderingen voor de bedrijfscultuur te betrekken bij uw onderzoek, sterker nog in het licht van uw onderzoek is het noodzakelijk om de ontwikkelingen, veranderingen en de gevolgen voor de bedrijfscultuur als uitgangspunt te hanteren. Het feit dat dit in uw rapport blijft ontbreken, maakt dit rapport incompleet, niet feitelijk en onoverzichtelijk. Uw commissie geeft met dit rapport de indruk dat u geschreven hebt naar uw doel en alles wat dit zou verstoren heeft u kennelijk willen weg laten. Uw rapport mist essentiële onderdelen zoals

hierboven beschreven om een betrouwbaar beeld te geven. Tevens bent u inconsistent in het hanteren van een tijdslijn. Soms spreekt u over een periode vanaf 1994, soms vanaf 2004 en heel vaak laat u de periode waarover u schrijft geheel weg.

Gezien uw opdracht is het onbegrijpelijk dat u achterwege laat welke cultuurtrajecten het COA in de afgelopen jaren heeft ingezet om zowel de sociale veiligheid als de veranderende eisen aan het COA in houding en gedrag van haar personeel te ontwikkelen.

Het is een feit van algemene bekendheid dat bij de werknemers in elke overheidsorganisatie die onderhevig is aan de turbulentie van de politiek en samenleving een voortdurende onrust heerst, die wordt afgewenteld op de dagelijkse gang van zaken, de leidinggevend en elkaar. Deze context is belangrijk voor uw onderzoek, doch wordt door u nergens genoemd.

Daarnaast verzuimt u melding te doen over de financiële prestaties van het COA. Het feit dat u juist dit weglaat geeft te denken over uw zorgvuldigheid en focus. Het COA wordt gefinancierd uit de rijksbegroting. Het is dan ook onbegrijpelijk dat u hier geen melding van doet.

De belangrijke veranderingen in de afgelopen jaren worden hieronder kort benoemd.

- de start van het COA 1994 in een combinatie van voormalige ambtenaren van het ministerie van VWS met medewerkers uit het welzijnswerk tot 2001 2002 extreme groei tot ruim 84.000 asielzoekers;
- de invoering vreemdelingen wet 2000;
- de krimp (77% van de organisaties is gekrompen);
- de reorganisaties (vele reorganisaties zijn doorgevoerd om een steeds kleiner wordende organisatie aan te passen aan de omvang om de daarbij behorende besparing te realiseren);
- de veranderende politieke opdracht (van geen “gedoe” naar steeds meer eisen en vele beleidswijzigingen met verstrekende gevolgen voor de opvang van asielzoekers);
- de invoering van de kostprijs bij het COA (van een werkwijze zonder verantwoording naar een strak georganiseerde op verantwoording gebaseerde organisatie);
- de veranderende sturingsrelatie met de opdrachtgever (ministerie);
- de komst van de begrippen “keten” en “ketensamenwerking” (de organisaties in de vreemdelingenketen werkten tot halverwege 2005 autonoom en in hoge mate zelfstandig, ieder voor zich principe, sinds 2006/2007 steeds meer aandacht voor keten als geheel);
- de verandering in maatschappelijke opvattingen (asielzoekers en asielzoekers centra waren in de jaren zeker in de '90 en tot 2003 welkom en kende geen weerstand). Vanaf 2003 is de publieke opinie drastisch veranderd. Het is niet meer vanzelfsprekend dat er een AZC is en dat er asielzoekers worden opgevangen;

- de verandering van de doelgroep (asielzoeker, van hoog opgeleide vluchtelingen in de jaren 90 naar de steeds meer zorgbehoevende laag opgeleide dan wel analfabete asielzoeker).

De budgetontwikkeling van het COA ziet er als volgt uit:

2003	EUR 959.192 miljoen
2004	EUR 649.752 miljoen
2005	EUR 571.844 miljoen
2006	EUR 503.346 miljoen
2007	EUR 459.134 miljoen
2008	EUR 472.495 miljoen
2011	EUR 438.000 miljoen (wordt bijgesteld in de jaarrekening).

U gaat ook volledig voorbij aan de sterk wijzigende opdracht tijdens de ambtstermijn van verschillende bewindspersonen. U geeft een weergave van de beleidswijzigingen maar u verzuimt de uitvoeringsconsequenties te melden. Hiermee verwaarloost u de gevolgen voor het COA in de uitvoeringspraktijk.

1994	Staatsecretaris Smiths Staatsecretaris Kosto
2001	Staatsecretaris Cohen, invoering van de vreemdelingen wet 2000 Staatssecretaris Nawijn
2003	Minister Verdonk, het inrichten van terugkeer centra
2006	Minister Hirsch Ballin
2007	Staatssecretaris Albayrak, uitvoering pardonregeling en de gewijzigde asielprocedure.
2009	Minister Hirsch Ballin
2010	Minister Leers

Per bladzijde

Pagina 7-9

Een methodisch kader blijft geheel ontbreken in uw beschrijving van onderzoeksaanpak. Daarnaast spreekt u ook niet van een normenkader aan de hand waarvan de antwoorden van geïnterviewden gewogen zijn. Ook wordt niet duidelijk of u een feitenonderzoek heeft gedaan of de diverse meningen heeft verzameld. Daarbij geeft u ook niet aan hoe u die meningen op waarheid heeft getoetst. Tijdens de zitting van het kort geding d.d. 21 maart 2012 heeft uw advocaat aangegeven dat u iets voor waar heeft aangenomen wanneer twee bronnen min of meer hetzelfde hebben gezegd. Het wordt niet duidelijk of andere bronnen andere gegevens naar voren hebben gebracht, terwijl eventuele andere relevante feiten ook niet worden aangetroffen. Een onafhankelijke onderzoekscommissie houdt zich bij het vermelden van feiten en onthoudt zich van een waardering van die feiten. Dit doet u hier niet, hetgeen temeer

klemt nu de grondslag ervan onduidelijk blijft. In dat verband is het opvallend dat u de aantallen gehoorde gesprekspartners in bijlage 3 hebt aangepast. Aanvankelijk waren het er nog 118 waarvan 17 voormalig directeuren en 45 (voormalig) COA medewerkers. Thans hebt u de splitsing gemaakt in 21 COA medewerkers en hebt u uit dat getal van 45 de 26 verdiepende interviews/telefoongesprekken naar aanleiding van reacties op de website eruit gefilterd. U weigert echter bij e-mail van 11 april 2012 helderheid te geven over de status van deze 21 medewerkers, nu uit de bijlage opgemaakt kan worden dat dit voormalig medewerkers moeten zijn geweest. Dit betekent dat het rapport kennelijk gebaseerd is op verklaringen van vertrokken medewerkers, nu uit bijlage 3 geen andere conclusie getrokken kan worden dan dat buiten de huidige directeuren en de medezeggenschapsgesprekspartners, alle gesprekspartners niet (meer) verbonden zijn aan het COA. Dat is een belangrijk gegeven om de onderzoeksresultaten op waarde te kunnen schatten en het is enerzijds onbegrijpelijk waarom u deze relevante gegevens niet vermeldt, doch anderszins begrijpelijk als gekeken wordt naar het doel waarvoor het rapport is geschreven.

In dat verband is het ook van belang reeds hier te constateren dat de commissie bij de interpretatie van de resultaten van de genoemde enquête blijk geeft van vooringenomenheid, die op de betreffende pagina's onderbouwd zal worden.

Pagina 12

Tweede alinea onder 2.2.3 wordt besproken dat de bestuurlijke contacten en het verwerven van locaties in één hand te geven. En in de laatste alinea wordt aangehaald dat de meer bestuurlijke taken bij WVC bleven. Waarop baseert u dit?

Pagina 14

In *Sturing en bekostiging* is onduidelijk welke periode dit betreft. COA is in 1994 ontstaan als ZBO met inputfinanciering en pas in 2004 overgegaan naar output financiering (kostprijsbegroting)

Pagina 15

In uw tabel op pagina 15 heeft u verzuimd flexibel personeel mee te nemen.

Pagina 16

Onder 2.3, tweede alinea geeft u aan dat 'gelijktijdig de directie werd omgevormd van een tweehoofdige in een eenhoofdige directie'. Dit is feitelijk onjuist. De hoofddirectie bestond uit drie functies, te weten één algemeen directeur en twee hoofddirecteuren. In 2004 werd de hoofddirectie opgeheven en werd er één algemeen directeur benoemd. De twee overige functies kwamen hiermee te vervallen. Eén van deze twee functies was toen vacant.

Voetnoot 14: In gemeente Dordrecht had ik de functie afdelingshoofd personeel en organisatie. Waarom zijn deze feiten niet gecontroleerd en dus onjuist weergegeven?

Door in deze voetnoot alleen melding te maken van de werkzaamheden bij de gemeente

Dordrecht blijft u onvolledig in uw weergave en ontgaat de lezers het doel van deze voetnoot.

Pagina 17

Onder de tweede bulletpoint beweert u dat bezetting tussen 2006 en 2010 een relatief stabiel beeld geeft. Dit is feitelijk onjuist. De relatieve stabiliteit werd in de cijfers veroorzaakt door de grote uitstroom wegens de pardonregeling. In nog minder dan anderhalf jaar heeft het COA in het kader van de pardonregeling ruim 12.000 gepardonnerde uit laten stromen naar gemeenten. Indien er geen pardonregeling zou zijn geweest, zou het COA in dezelfde periode met ruim 12.000 plekken zijn gegroeid.

Pagina 19

In uw overzicht van de gebeurtenissen bent u incompleet. Zo maakt u onjuist melding van de reorganisatie BOA. De reorganisatie BOA deel 1 bestond uit een beleidsdeel. Hierin werd vastgelegd hoe de spreiding van vastgoed vorm moest krijgen, hoe omgaan moest worden met het verhuizen van asielzoekers ect. Dit alles was politiek ingegeven. Zo had de toenmalige bewindspersoon aangegeven om gezinnen met kinderen alleen in schoolvakanties te verhuizen en verhuizingen tot het minimaal te beperken. In BOA deel 1 zijn dit soort beleidsvraagstukken beantwoord en is er een kader geschapen voor de uitvoering van het werk. BOA deel 2 betref het reduceren van het aantal clusters en tevens het reduceren van het aantal managementlagen. Deze reorganisatie betref de reductie van het management binnen de directie opvang. Er is één managementlaag komen te vervallen en er is gekozen voor maximaal drie managementlagen bij de grote directies (opvang, management services, en huisvesting). Hierdoor zijn circa 80 fte aan leidinggevende functies vervallen.

Tevens doet u summier melding van 'einde MOA'. Dit traject betref een majeur stelselwijzing in de toeleiding van asielzoekers naar de zorg. Uw melding doet dit traject geen enkel recht. Waarom bent u hier onvolledig?

Pagina's 21, 22, 23

Vanaf pagina 21 doet u uitgebreid melding van de visitatie van de handvestgroep publiek verantwoord september 2002. Naast het feit dat deze weergave in uw rapport na 9,5 jaar geen enkele actualiteitswaarde heeft, kent u er ook een niet te volgen oordeel aan toe en schenkt u er onverklaarbaar veel en uitgebreid aandacht aan. Het is u mogelijk ontgaan dat dit rapport geen enkele formele status kent, toen niet en nu niet. Elke vorm van relativering ontbreekt na 9,5 jaar. Tot slot is de handvestgroep een initiatief van de ZBO directeuren om horizontaal van elkaar te leren. U kent door de uitgebreide opname in uw conceptrapport een formele status toe die het niet heeft. Op welke informatie baseert u deze constatering?

Pagina 24

Onder 2.3.4 maakt u éénmalig melding over het exploitatieresultaat. Verder schenkt u op geen enkele wijze aandacht aan de financiële performance van het COA door de jaren heen. Het feit dat u dit onderwerp onderbelicht laat, is op zijn minst opmerkelijk te noemen. Waarom kiest u hiervoor?

Pagina 25

Bij het overzicht wekt u de suggestie dat alle bestuursleden vanaf 2002 bestuurslid zijn bij het COA. Dit is feitelijk onjuist omdat enkele bestuursleden al vele jaren voor 2002 bestuurslid waren bij het COA.

Pagina 26

Op pagina 26 beschrijft u de paviljoens in 2009. In uw beschrijving rept u geen woord waar de noodzaak voor paviljoens vandaan kwam en wat de rol van het departement in deze noodzakelijke keuze was. U bent onvolledig en wekt de suggestie dat het COA zomaar paviljoens heeft neergezet. Indien u het onderwerp had onderzocht dan had uw commissie kunnen constateren dat de noodzaak aan paviljoens gelegen was in het feit dat de opdrachtgever jarenlang circa 4.000 bedden te weinig bestelde en het COA geen buffer toekende. Dit onderwerp is volledig uit zijn verband gehaald en onvolledig weergegeven. De kwestie 'paviljoens' is een weergave van het capaciteitsvraagstuk bij het COA. Het gaat hier om de sturingsrelatie met de opdrachtgever. Waarom baseert u uw informatie op een deel van de waarheid en geeft de feiten niet weer in zijn volledigheid?

Pagina 29

U beschrijft de totstandkoming van de nieuwe wet COA. U meldt dat het ontwikkelen van een nieuwe wet COA een opdracht was van minister Verdonk. Tegelijkertijd doet u voorkomen dat het COA zelf met de discussie is gestart. Dit is feitelijk onjuist. Het was in opdracht van de minister, zij wilde de governance wijzigen in een RvT en bestuur. Het toenmalige bestuur heeft deze opdracht voortvarend ter hand genomen. Ook hiervan doet u geen melding. Ook verzuimt u te melden dat het uitwerken van nieuwe taken, naast de eigen ambitie van het COA, een nadrukkelijk het verzoek was van de minister. Wat uw weergave incompleet maakt en in het oog springt is dat uw commissie geen melding doet wat de oorzaak is geweest van de ruim 5 jaar durende traject om te komen tot aanpassing van de wet COA. U bent selectief en onvolledig. Waarom hebt u deze feiten die gewoon openbaar toegankelijk zijn niet gecontroleerd?

Pagina 33

Onder 2.3.8 doet u melding van het feit dat door het wegvallen van het generaal dossier dat mogelijke budgetoverschrijdingen bij het COA door het ministerie van justitie niet meer aan ministerie van financiën kan worden gepresenteerd. Op zich is dit juist. Het onjuiste is dat dit voor de gehele vreemdelingenketen geldt en niet voor het COA in het bijzonder. Waarom is uw commissie niet zorgvuldiger in de compleetheid van uw teksten. Dit is openbare informatie die gemakkelijk is na te gaan.

Pagina 37, 38

Het is niet duidelijk op basis van welke wetenschappelijke literatuur en met welke motivatie de Commissie besloten heeft te onderzoeken of er bij het COA sprake is van "sociale veiligheid"

en hoe dit thema is geoperationaliseerd naar de onderwerpen zoals ‘vertrouwen medewerkers in de eigen en hogere leidinggevenden, hogere management vertoont het voorbeeldgedrag, medewerkers hebben vertrouwen in de totstandkoming van besluitvorming, samenwerking wordt gestimuleerd, de mate van openheid van de cultuur en de mate van hiërarchische oriëntatie van de cultuur’. U verwijst nu wel wat betreft de enquête naar de daarin vermelde literatuur (voetnoot 48), doch daardoor wordt nog steeds niet duidelijk hoe het begrip ‘sociale veiligheid’ zoals gekozen door de commissie onderbouwd wordt.

Pagina 38

Naar aanleiding van de vermelding sociale veiligheid op de agenda vanaf 2008:

Uw constatering dat het thema sociale veiligheid pas vanaf 2008 expliciet aandacht heeft gekregen binnen het COA is insinuerend en feitelijk onjuist. Aandacht voor dit thema dateert vanaf de start van het COA en is gekoppeld aan de context waarin het COA functioneert. Deze context kenmerkt zich van grote veranderingen in doelgroep, politieke opvattingen, baanbehoud, de opdracht van het COA etc. Deze zaken hebben altijd grote onzekerheden en daarmee samenhangende onveiligheid met zich mee gebracht. In de afgelopen jaren zijn er diverse programma’s geweest die enerzijds kwaliteit van het werk stimuleerde in een veranderde omgeving en anderzijds zich richtte op de menskant van de organisatie. Hierdoor kreeg het thema sociale veiligheid binnen de organisatie aandacht en werd het bespreekbaar. Zo heeft het COA eind jaren 90 tot en met 2003 gewerkt met INK analyses en verbeterplannen. In 2005 is gestart met het programma ‘met vertrouwen aan het werk’. Dit programma is in 2008 opgevolgd door het programma ‘organisatieontwikkeling’. Tussentijds is tevens gewerkt aan visie, missie, gedragscodes en kernwaarden van de organisatie en de medewerkers. In al deze programma’s was sociale veiligheid een belangrijk onderwerp, zo niet het uitgangspunt. Al deze programma’s zijn tot stand gekomen met grote inbreng van medewerkers uit diverse lagen van de organisatie en de medezeggenschap. Derhalve zijn uw insinuerende teksten op pagina’s 38 tot en met 44 onjuist en onvolledig. U legt verbanden die vergezocht zijn en feitelijk niet kloppen. Zo is bijvoorbeeld het vertrek van twee directeuren in 2008 geen aanleiding geweest om het thema ‘sociale veiligheid’ op de agenda te zetten en het visiedocument is niet alleen met de bijdragen van de directieraad tot stand gebracht maar ook met die van de medewerkers.

Uw commissie heeft niet de moeite genomen zich te verdiepen in het onderwerp ‘sociale veiligheid’, maar heeft op basis van kennelijk halve informatie eigen conclusies getrokken die niet op waarheid berusten. Op welke informatie baseert u uw conclusies?

Pagina 39

U geeft een verklaring van de Ondernemingsraad in een tekstkader aan. De context hiervan ontbreekt volledig waardoor een beeld ontstaat dat deze verklaring van de Ondernemingsraad over het thema ‘sociale onveiligheid’ gaat. Niets is minder waar. De verklaring van de OR van 23 mei 2008 en de excuusbrief van 12 juni 2008 betroffen een individuele zaak waarbij de OR zich bij nader inzien realiseerde dat zij voor COA-medewerkers waren en geen belangenbehartigers van individuele medewerkers. De casus inhoudelijk betrof de afwijzing

van de toenmalige OR-voorzitter in een sollicitatieprocedure voor een baan als locatiemanager. Hij was afgewezen door de sollicitatiecommissie die bestond uit vijf personen en werd voorgezeten door een directeur. De betrokkene werd door de sollicitatiecommissie niet geschikt bevonden en is afgewezen. Hij heeft de OR voor zijn individuele zaak ingezet. Al snel na de verklaring van 23 mei 2008 realiseerde de OR zich dat dit geen OR-zaak was en heeft zich daarom teruggetrokken met de brief van 12 juni 2008. Waarom heeft u deze gegevens die eenvoudig bij het COA te verkrijgen zijn niet gecontroleerd? Op welke gegevens baseert u zich?

Pagina 40

U maakt melding van het eerste gesprek op 17 juli 2008. U verzuimt hierbij te melden dat de OR zich naar aanleiding van de hierboven geschetste situatie heeft laten begeleiden in trainingen om een adequate rolinvulling eigen te maken. Het gesprek van 17 juli 2008 is eveneens begeleid door de trainers van de OR. De teksten in de kaders op de pagina's 39 t/m 41 met tussen zinnen suggereren dat er sprake is van verbanden tussen deze kaders. Dit is onjuist en het is onbegrijpelijk waarom u deze suggestie doet. Waarop baseert u dit?

De tekst in het kader op de pagina 40 met een uitloop op de pagina 41, is voor de bestuurder een onbekend document. Heeft de Commissie onderzocht wat de OR met dit document heeft gedaan en welke acties de OR ondernomen heeft naar aanleiding van zijn eigen conclusie onder punt 2? U suggereert hiermee dat deze onderwerpen aan de orde gesteld zijn tussen de bestuurder en de OR. Dit is feitelijk onjuist en eenvoudig te controleren. Tevens doet u voorkomen dat er erkenning is over een probleem. Hiermee slaat u de plank volledig mis en spreekt u commissie zichzelf tegen in relatie tot de eerdere pagina's. Nogmaals ter verduidelijking, er was geen sprake van ontkenning van het thema sociale veiligheid. Zoals eerder gesteld is vanaf de start van het COA in 1994 het een erkend altijd aandacht behoevend onderwerp. In overleg met de OR is voornamelijk gezocht, en daarom ook de keuze voor hoorcolleges, naar een aanpak wat passend zou zijn bij het COA.

Pagina 41

U doet melding van een visiedocument COA van 2009-2013. U gaat hiermee wederom voorbij aan het feit dat het visiedocument COA dateert van 2005 en dat het visiedocument 2009-2013 en geactualiseerde versie betrof. Waarom hebt u dit niet vermeld?

Pagina 42, 43

U wekt de suggestie dat er na dit traject (niet duidelijk welk traject want er zijn meerdere zaken benoemd) het onderwerp sociale veiligheid niet meer aan de orde komt in de overlegvergaderingen. Met deze suggestie gaat u wederom volledig voorbij aan het feit dat er naast de formele overlegvergaderingen meerdere malen in het jaar informele thema sessies waren waarin onder andere het onderwerp sociale veiligheid veelvuldig werd besproken.

Tevens heeft de organisatiebrede aanpak van organisatieontwikkelprogramma als uitgangspunt onder andere sociale veiligheid. Het programma bestaat uit een monitor, managementconferentie en teambesprekingen. Het streven is om zoveel mogelijk medewerkers te betrekken bij organisatieontwikkeling. Zowel bij de start en bij de voorbereiding van de diverse activiteiten is een wisselende groep medewerkers betrokken. Zo wordt de monitor ontwikkeld door een monitorgroep die de vragenlijsten maakt. De medezeggenschap is permanent vertegenwoordigd in het hele programma organisatieontwikkeling. Twee keer per jaar is naar aanleiding van de monitor een werkconferentie met het totale management. Op deze tweedaagse wordt uitgebreid stil gestaan bij de uitkomsten van de monitor, wat nodig is om tot ontwikkeling en verbetering van de diverse thema's (dus ook sociale veiligheid) te komen en welke leerpunten er opgepakt gaan worden. Tevens is de tweedaagse altijd het moment voor het management om geïnformeerd te worden over de actualiteit. Het programma van de tweedaagse wordt na afloop geëvalueerd. De evaluatiepunten worden voor de volgende tweedaagse meegenomen zodat er een permanente aansluiting is bij de behoefte van de deelnemers. De medezeggenschap is altijd aanwezig op de managementconferentie. Als de commissie de moeite had genomen om zich in het onderwerp te verdiepen en de relevante informatie bij het COA op te vragen/te bekijken, dan had de commissie kunnen constateren dat de aanpak in organisatieontwikkeling een afgeleid programma is van het programma bij Rijkswaterstaat. Ook bij Rijkswaterstaat speelde grote veranderingen afgelopen jaren een belangrijke rol en ook daar werd veel veranderbereidheid van medewerkers verwacht.

Pagina 44

In een korte weergave op pagina 45 met drie bullits probeert u negatief weer te geven wat de uitkomsten zijn op een paar vragen. U kiest er kennelijk niet voor om te melden dat in de monitor van 2010 87% van de deelnemers iedere dag met plezier naar het werk gaan. In 2011 was het 80 % van de deelnemers. Het zou uw commissie sieren indien u de feiten zo objectief mogelijk zou weergeven zonder dat u selectieve keuzes maakt om het beeld negatief te presenteren.

Pagina 45

U geeft aan dat er in september 2010 acht bijeenkomsten voor medewerkers zijn georganiseerd met als doel om het denkproces op gang te brengen. Over welk denkproces heeft u het? Het waren bijeenkomsten om een blik te werpen naar de toekomst, om de betrokkenheid en belang van organisatieontwikkeling te benadrukken om trots te zijn op je organisatie en stil te staan bij de actualiteit. U blijft suggestief en is onduidelijk waarop u uw conclusies baseert.

Pagina 46

In de alinea die begint met 'naast de hiervoor beschreven monitors...' beschrijft u dat er een onderzoek is gestart naar de sociale veiligheid bij de directie huisvesting. U koppelt dit onderzoek aan een fraudezaak in 2009. Dit is feitelijk onjuist. Het onderzoek bij de directie huisvesting kent een veel langere voorgeschiedenis. In 2008 hebben een aantal medewerkers

bij de algemeen directeur melding gedaan van negatieve ervaringen met het MT van directie huisvesting. Deze medewerkers hebben hun melding teruggetrokken omdat zij gevolgen vreesden vanuit het MT van directie huisvesting. De algemeen directeur heeft dit besproken met directeur huisvesting. Er is veel begeleiding geweest voor de directeur huisvesting om deze signalen zonder de anonimiteit van de mensen prijs te geven, met zijn MT op te pakken. Toen begin 2009 wederom medewerkers melding deden van wangedrag van het MT huisvesting heeft de algemeen directeur, directeur huisvesting verzocht om onderzoek te laten doen om de situatie op te pakken en te verbeteren.

De fraudezaak waar u naar verwijst als oorzaak van het onderzoek is feitelijk onjuist. Het heeft het thema veiligheid sneller zichtbaar gemaakt binnen de directie huisvesting. Als uw commissie onderzoek had gedaan naar de waarheid dan had de commissie om basis van de mails die medewerkers hadden gestuurd het bovenstaande zelf kunnen vast stellen. Ook hier blijkt dat het de commissie niet om waarheidsvinding ging maar om bevestiging van datgene wat werd beweerd. Immers zijn deze gegevens allemaal controleerbaar.

Zoals in een collegiaal werkklimaat hoort, waarbij je van elkaar leert en zorgen deelt en elkaar steunt, is directeur huisvesting door de algemeen directeur verzocht om de uitkomsten van het onderzoek te agenderen tijdens de directieraadvergadering. De bespreking tijdens de vergadering ging moeizaam. Directeur huisvesting wilde niet erkennen dat er een probleem was tussen zijn MT en medewerkers. Collega directeuren probeerden hem ervan te overtuigen dat sommige en in het bijzonder één MT lid ook buiten de directie huisvesting als intimiderend werd ervaren. Overigens betrof dit dezelfde persoon waarover bij het ministerie een klacht werd ingediend. Dat er geklaagd was bij het ministerie benoemt u verderop in uw rapport. Het in de voetnoot opgenomen onderzoek is mede door de melding bij het ministerie opgestart. Tijdens de directieraad vergadering waarbij het onderzoek bij de directie huisvesting werd besproken heeft de algemeen directeur vooral het proces van het gesprek begeleid. Er is geen aanval, zoals u suggestief beschrijft, geweest. Met de insinuatie dat het vertrek van de directeur huisvesting later in het jaar mede is ontstaan door de bespreking in de directieraad, is zowel feitelijk als inhoudelijk onjuist. Dit was eenvoudig te controleren geweest. Nu blijft onduidelijk waarop u deze conclusies en constatering baseert.

Pagina 47

De toenmalige directeur huisvesting was ruim 9 jaar betrokken bij het COA had inmiddels leiding gegeven aan 3 directies. Hij was al ruim 2 jaar op zoek naar een volgende uitdaging buiten het COA. Hij wilde graag buiten het COA zijn carrière voortzetten omdat hij dat strategisch verstandig achtte in het kader van zijn loopbaan. Tevens wilde hij heel graag naar het zuiden verhuizen met zijn gezin omdat hij uit het zuiden kwam. De ambities van directeur huisvesting waren voor de algemeen directeur geen geheim en in bilaterale overleggen werd er stil gestaan bij de laatste stand van zaken van de lopende sollicitaties. De algemeen directeur wist meestal dat hij in een sollicitatieprocedure zat. Een aantal keer is hij net tweede geworden. De algemeen directeur is door hem gevraagd om, indien nodig, als referentie op te

treden. De algemeen directeur heeft hiermee ingestemd. Dit had allemaal nagevraagd kunnen worden bij de betreffende directeur. Heeft de commissie dit gedaan? En welke informatie is daarbij naar boven gekomen? Wat is verder nog de basis van deze beweringen?

In de tweede alinea geeft u aan dat twee medewerkers naar de RvT stapten. Waarom bent u niet compleet in uw rapportage. Immers het betrof twee MT leden van de directie huisvesting waar veel klachten over waren door medewerkers, die naar de RvT zijn gegaan en na hun teleurstelling omdat zij hun gelijk niet kregen bij de RvT de weg naar de NOS hebben gekozen. Kortom waarom vermeldt uw commissie de feiten niet?

Pagina 49

In de laatste zin refereert u dat de RvT 16 juni 2011 heeft gesproken over het onderwerp integer werken bij het COA. U verzuimt wederom te duiden dat dit een geactualiseerd document betrof over diverse integriteitprotocollen bedrijfsvoering bij het COA. Het niet volledig duiden van de context suggereert wederom naar iets wat er niet is. Waarop baseert u zich?

Pagina 50

In de eerste alinea op pagina 50 schetst u de totstandkoming van de afspraak van de OR om een meldpunt sociale veiligheid in te richten naar aanleiding van de uitzending van de OR. Uw weergave is feitelijk onjuist. De OR heeft na de uitzending van NOS op 18 september in het wekelijkse overleg met de bestuurder gemeld dat zij overwogen om een meldpunt in te richten om mogelijke emoties de ruimte te geven anoniem en veilig ergens te melden. De bestuurder heeft dit toegejuicht en er zijn gelijk afspraken gemaakt over benodigde budgetten etcetera. Er was toen nog geen sprake van non-actiefstelling van de algemeen directeur. Het is juist met de algemeen directeur afgesproken. Met uw weergave gaat u wederom voorbij aan de waarheid, die eenvoudig te controleren was. Op welke informatie heeft u zich hier gebaseerd?

Op pagina 50 geeft u in het kader een tekst uit het rapport van Bezemer. Wat u hierbij verzuimt om te doen is melding te maken van het feit dat Bezemer het waarheidsgehalte van de meldingen niet heeft gecheckt. Bezemer geeft in zijn eigen rapport nl. *“vooraf: de lezer dient zich te realiseren dat de onderstaande zaken als zodanig door medewerkers van het COA bij het meldpunt naar voren zijn gebracht. Wij hebben geen onderzoek gedaan naar het waarheidsgehalte van de meldingen en hebben niet gecheckt hoe recent de door de melder genoemde ervaringen zijn of dat met wellicht op een (ver) verleden terugrijpt. Onderstaande betreft dus de ervaring/beleving/ percepties van medewerkers die zich wendden tot het meldpunt. Het betreft melders die hun hart wilden luchten en die om welke reden dan ook de mogelijkheid aangrepen om dit via een anoniem meldpunt te doen. Onderstaande*”

pagina 9, Bezemer en Kuiper, rapportage inzake een onderzoek naar sociaal emotionele veiligheid op het werk. Rotterdam, 30 januari 2012 drs. W. Bezemer. Waarom hebt u deze belangrijke beperking van dit rapport niet in uw rapportage opgenomen?

Samengevat brengt u de bijdrage van het onderzoek van Bezemer als waarheid. Het is onbegrijpelijk waarom u hiervoor kiest dan wel geen melding van relevante informatie maakt. Het is fundamenteel voor de geloofwaardigheid van een onafhankelijk feitenonderzoek, zoals u als commissie wordt geacht te doen, de feiten niet weg te laten. Met uw keuze van weergave op pagina 50 laat u de feiten en waarheid bewust weg. Tevens kiest u in het kader voor teksten zonder duiding. Tot slot doet u geen melding van conclusies van Bezemer die haaks staan op uw latere conclusies. Bezemer geeft aan terughoudend te zijn met het begrip angstcultuur en dit niet te verwarren met angsthazencultuur (pagina 23). Tevens geeft Bezemer puntsgewijs in de analyse aan dat er op veel punten geen sprake is van een angstcultuur. Het feit dat u wel melding doet van het onderzoek met suggestieve en uit hun context getrokken tekst in het kader maar daarbij juist de analyse over angstcultuur weglaat, geeft te denken. Waarom hebt u dit gedaan? Op welke informatie hebt u zich gebaseerd met het doen van de huidige voorliggende tekst?

Pagina 51, 52,53

Op deze pagina's geeft u de onderdelen van de uitkomst van de enquête weer. U bent daarin zeer selectief. In uw weergave van de uitkomsten onder 1,2,3 (goede voorbeeld, veiligheid en vertrouwen) kiest u ervoor om de hoogste score van de grootste groep deelnemers buiten beschouwing te laten. Namelijk van de circa 90% is circa twee derde neutraal en een derde positief. Op een niet volgbare wijze kiest u ervoor om de mening van 10% dus grote minderheid als uitgangspunt voor uw beweringen te hanteren. U impliceert namelijk door uw weergave dat 90% geen vertrouwen heeft. Dezelfde techniek hanteert u voor het gevoel van veiligheid. Onderzoektechnisch onbegrijpelijk en uw commissie onwaardig om zo opzichtig te werk te gaan, teneinde uw eindconclusie kennelijk te willen rechtvaardigen.

Pagina 55

Met betrekking tot de bestuurstijl:

Onder 3.4.1 geeft u als commissie een spreekbuis te zijn voor alle meningen. Het is volstrekt onduidelijk op welke wijze alle beweringen zijn onderzocht op feiten. Wie hebben wat verklaard? Hoe komt u aan uw beweringen? Hoe verhoudt de weergave van meningen met een onafhankelijk feitenonderzoek zoals uw opdracht luidt.

Pagina 56

Op deze bladzijde geeft uw commissie een duidelijk inzicht in haar vooringenomenheid: blijkbaar hebben de gesprekspartners wel degelijk positief gesproken over de bestuurstijl van de algemeen directeur maar heeft uw commissie niet doorgevraagd naar concrete voorbeelden, daar waar zij dat wel bij negatieve uitingen heeft gedaan en dit vervolgens uitgebreid beschreven. Deze expliciete keuze van de commissie legt vast dat zij een doelredenering heeft gevolgd.

Pagina 57

In de vierde alinea: u meldt dat vrijwel alle (oud) directeuren de bestuurstijl typeerden als

dominant. Wat bedoelt u met vrijwel, is dit 50% of 80% van de geïnterviewden? In een onafhankelijk feiten onderzoek is het niet gepast om termen als vrijwel te gebruiken. Wat is uw normenkader (indien u dit heeft) ten opzicht van het woord dominant? Is dat negatief, positief of neutraal? Waarom doet u een negatieve suggestie hier en waar is dat op gebaseerd?

In uw voorlaatste alinea bericht u wederom tegenstrijdig over de informatiekennis. In de 3^e alinea beschrijft u dat de algemeen directeur beschikt over grote dossierkennis. In deze alinea lijkt dit niet zo te zijn en leunt zij op haar stafmedewerkers. Zij doet haar werk met incomplete informatie, slechts details en niet de grote verhaal (wat is het grote verhaal?) en de informatie was zelfs feitelijk onjuist. Hoe verklaart u dit met uw eerdere weergave van grote dossierkennis? Hoe verklaart u dat u zelfs in een later stadium het woordgebruik van (een van de) respondenten (stafbijen) zich zelf eigen maakt? Heeft u tevens omissies ontdekt die gevolgen hadden voor de taakuitoefening van het COA die veroorzaakt werden door incomplete, feitelijk onjuiste informatie etc. Welke feiten heeft u onderzocht en heeft u deze mening geobjectiveerd?

In de zesde alinea meldt u dat niet alle (oud) directeuren overtuigd zijn van de strategisch kwaliteiten van de algemeen directeur. Welke feiten heeft u onderzocht en aangetroffen die deze opvatting bevestigen? Hebt u in de uitvoering van de opdracht door het COA omissies aangetroffen die deze bewering staven. Is dit ook slechts een verzameling van enkele meningen? Hoe verhoudt zich dit tot het onafhankelijke feitenonderzoek?

In de laatste alinea meldt u dat vrijwel alle (oud) directeuren de bestuursstijl typeren als 'verdeel en heers'. Welke feiten heeft u onderzocht en aangetroffen die deze bewering bevestigen of is dit ook slechts een verzameling van enkele meningen? Hoe verhoudt dit zich tot het onafhankelijke feitenonderzoek? In dat verband is van belang dat de commissie constateert dat de algemeen directeur alles besloot. Dat was echter ook haar bevoegdheid en haar taak gezien haar plaats boven de directieraad. Als de directieraad er niet in slaagt met een eenduidig advies te komen, is dit zeker haar taak en bevoegdheid. De constatering 'verdeel en heers' is gebaseerd op informatie uit "hear say" en afkomstig van waarschijnlijk gefrustreerde directeuren (zie ook het rapport Bezemer over dit onderwerp). Waarom heeft uw commissie hieraan – onterecht – geen aandacht besteed?

Pagina 58

Op deze pagina gebruikt u een aantal keren de metafoor van "de beurt krijgen". U bent grof en beledigend in uw voorbeelden.

Onderaan alinea 3 maakt u melding van "het te hulp schieten" van de directeuren en dat zij dit nalieten omdat zij bang waren nog harder aangepakt te worden. Hoe heeft u dit onderzocht, welke feiten heeft u aangetroffen, zijn er verslagen of documenten waaruit blijkt dat directeuren worden aangepakt en als ze een collega steunen nog harder aangepakt? Hoe heeft u de feiten onderzocht en welke feiten heeft u aangetroffen? Waar heeft u uw oordeel op

gebaseerd?

Hoe heeft u onderzocht of het niet bedanken, los van het feit of het waar is, negatieve signaal is opgevallen? Waar heeft dat naartoe geleid? Welke gevolgen zijn feitelijk aanwezig? Welke feiten heeft u op welke wijze onderzocht?

Pagina 59

Op deze pagina geeft u onder diverse bulletpoints opvattingen aan van diverse geïnterviewden. Niet duidelijk wordt welke feiten zijn onderzocht. Welke feiten zijn door middel van tastbaar materiaal zoals documenten, verslagen, brieven onderbouwd. Is dit ook slechts een verzameling van enkele meningen? Hoe verhoudt dit zich tot het onafhankelijke feitenonderzoek?

Zo laat u bij de eerste bulletpoint achterwege dat de desbetreffende directeur nieuw, onervaren en zeer slecht functioneerde. Om de situatie te verbeteren is een interim-manager ingehuurd (overigens in overleg met deze disfunctionerende directeur). Het is ook volstrekt normaal dat je in openheid van zaken werkafspraken maakt en niet kiest voor de schone schijn. Overigens was de reactie van deze directeur er een van dankbaarheid. Hij was dankbaar dat hij zoveel steun kreeg om een nieuwe positie eigen te maken. Kennelijk neemt uw commissie alles aan wat maar negatief is voor de algemeen directeur en mist u enige vorm van inzicht in managementverantwoordelijkheid. U mist feiten en inzicht en bent derhalve onvolledig in uw verslaglegging. Welke feiten heeft u onderzocht en hoe heeft u deze beweringen getoetst op waarheid? Voor de volledigheid, de corporate brochure is niet in dit gesprek afgekeurd.

De bedoeling met de tweede bulletpoint is niet duidelijk. Met het voorbeeld maakt u zichtbaar hoe inconsistent u bent in uw weergave. Met deze bulletpoint maakt u zichtbaar dat de algemeen directeur niet solo functioneert waarbij haar wil wet is maar juist directeuren betreft bij zo'n belangrijke ontwikkeling. Hoe komt u aan uw bewering door middel van welk onderzoek, sterker nog wat is eigenlijk uw bewering hierbij?

Tevens insinueert u een situatie zonder context (hetgeen overigens in uw gehele rapport herhaaldelijk terug komt). Het benoemen van een directeur is een collectief proces met directeuren en algemeen directeur. Indien er zich een situatie voordoet dat er een functie directeur ingevuld moet worden dan hebben directeuren daar inspraak en medeverantwoordelijkheid in. Dit is eenvoudig uit het (schriftelijke) beslissingsproces van het COA af te leiden. Hebt u deze informatie opgevraagd? Hebt u de gesprekspartners daarover ondervraagd? Waar haalt u uw informatie vandaan? Zoals u het weergeeft beweert u iets wat er niet is. Onder de derde bulletpoint beweert u dat de algemeen directeur tijdens de vergadering het volgende zou hebben gezegd: "ik heb misschien een beoordelingsfout met jou gemaakt. Ik moet je maar weer terug naar de ondersteuning sturen". Heeft de commissie onderzoek gedaan naar de feiten die dit staven? Heeft u in de verslaglegging van de directieraad de uitspraak terug gevonden? Zijn er arbeidsrechtelijke maatregelen genomen richting

betrokkenen?

In de laatste alinea (laatste zinnen) suggereert u dat de algemeen directeur zich buiten de groep plaatste om de schuldvraag te ontwijken. De positie van algemeen directeur is een collegiale maar ook eindverantwoordelijke voor de gehele organisatie en voor de directeuren. Waaruit blijkt dat er überhaupt sprake was van een schuldvraag en hoe de algemeen directeur dit zou ontwijken of bij een ander zou beleggen? Welke feiten hebt u hierbij onderzocht en welke feiten hebt u aangetroffen? Is dit ook slechts een verzameling van enkele meningen? En hoe verhoudt dit zich tot het onafhankelijke feitenonderzoek?

In de laatste alinea suggereert u ook dat de algemeen directeur niet meedeed aan management trainingen omdat ze niet bij de directieraad wilde horen. Dit is feitelijk onjuist. De management trainingen hadden een onderdeel persoonlijk effectiviteit. Aan dit onderdeel heeft de algemeen directeur in overleg met de directeuren niet deelgenomen om de vertrouwelijkheid en veiligheid optimaal te waarborgen. Dit is overigens eveneens in overleg met de trainer/begeleider gebeurd. Het is feitelijk onjuist dat de algemeen directeur over belastende informatie uithoorde. Dit was ook niet nodig, alle directeuren hebben los van elkaar de uitkomsten van hun persoonlijkheidstesten met de algemeen directeur gedeeld en zelfs in kopie overhandigd. Welke feiten heeft u hieromtrent onderzocht? Welke feiten heeft u ontdekt? Is dit ook slechts een verzameling van enkele meningen? Hoe verhoudt dit zich tot het onafhankelijke feitenonderzoek?

Pagina 60

In de tweede alinea suggereert u dat een directeur meldt dat achteraf gezien de algemeen directeur hun voor haar karretje heeft laten spannen om collega directeuren het lastig te maken. Hoe heeft u onderzoek gedaan naar de feiten? Welke directeur werd er door tussenkomst van de algemeen directeur lastig gemaakt, welk onderwerp betrof het, is er iets vastgelegd, is er actie ondernomen? Kortom welke feiten heeft u aangetroffen? Is dit ook slechts een verzameling van enkele meningen? Hoe verhoudt dit zich tot het onafhankelijke feitenonderzoek?

In de tweede alinea geeft u weer hoe het vertrek van het bestuurslid is verlopen. Wederom probeert u de algemeen directeur verantwoordelijk te houden voor een situatie die feitelijk onjuist is. Uw commissie is ongeloofwaardig en respecteert de rechtelijke uitspraak niet. Welke feiten heeft u onderzocht? Waarom maakt u geen gebruik van de uitspraak van de rechtbank bij de ontbinding van de arbeidsrelatie waarbij betrokkene zelf aangeeft dat zijn vertrek bij het COA niets te maken heeft met zijn collega mevrouw Albayrak (voorhanden bij het COA)? Op welke beweringen is deze weergave gebaseerd? Waarom hebt u dit niet gecontroleerd? Welke feiten heeft u onderzocht over de deelname aan nieuwjaarsrecepties en over welke afspraken zijn niet gecommuniceerd? Al met al een zeer suggestieve weergave van al dan niet onderzochte feiten.

In de derde alinea gaat u door op het vertrek van het lid van het bestuur. Wederom insinueert u dat het vertrek vooraf met medeweten van en afstemming met de algemeen directeur heeft plaatsgevonden. Als u commissie de moeite had genomen onderzoek te doen naar de feiten dan had uw commissie zowel in het onderzoek van de onderzoeker die aangezocht is door de RvT als in de rechtspraak de feiten kunnen waarnemen.

Pagina 60, 61

Onderaan deze pagina geeft u in bulletpoints weer hoe en wat de directeuren hebben verklaard over hun eigen verklaring. Heeft u de feiten onderzocht naar de bewering onder bulletpoint 2?

Pagina 62

In de eerste alinea bent u wederom tegenstrijdig met uw verslag. Enerzijds meldt u dat de algemeen directeur zeer goed op de hoogte is van hetgeen binnen de organisatie afspeelt en tegelijkertijd worden de stafmedewerkers misbruikt om in control te blijven. Wat bedoelt u met "in control blijven"? Welke feiten heeft u onderzocht? Wie stond buitenspel en wie werd voor welk doel misbruikt? Wat bedoelt u met sommige directeuren werden achter de rug om gecontroleerd? U bent insinuerend en suggestief, u geeft blijkt van het feit dat u eigenlijk niet weet waar u het over wil hebben. Welke feiten heeft u onderzocht, wat heeft u feitelijk onafhankelijk aangetroffen? Onderaan deze alinea doet u wederom een insinuerende melding over de wekelijkse maandgesprekken. Naast het feit dat u niet beschikt over feitelijk juiste informatie bent u ook suggestief. Om te beginnen had uw commissie onderzoek kunnen doen naar de P&C cyclus van het COA . Uw commissie had kunnen ontdekken dat er sinds 2008-2009 naast de kwartaalgesprekken ook maandgesprekken worden gevoerd. Daar waar de omstandigheden van de directie het nodig maakte er incidenteel ook weekgesprekken zijn gevoerd. Dit alles is een onderdeel van de P&C cyclus en heeft niets te maken met vertrouwen of wantrouwen. Als uw commissie zich had willen verdiepen in de waarheid dan had u tevens kunnen ontdekken dat bv de accountant vol lof is geweest over deze maandgesprekken. Waarom onderzoekt u geen feiten, waarom blijft u hangen in halve waarheden en suggestieve opmerkingen?

Alle informatie hieromtrent is gewoon beschikbaar bij het COA. Het is dan ook onbegrijpelijk dat u hier geen gebruik van heeft gemaakt.

In uw tweede alinea insinueert u selectieve omgang met informatie. Ook hier geldt: welke informatie en waarover? Natuurlijk is het zo dat een eindverantwoordelijk in een organisatie over informatie beschikt die niet met iedereen, ook niet met directeuren gedeeld kan worden. Heeft de commissie onderzoek gedaan naar de feiten over de bewering dat de algemeen directeur iemand zou ontslaan omdat informatie was gedeeld? Is er ook daadwerkelijk ontslag gegeven, is er een brief met een berisping of zit er een aantekening in het personeelsdossier? Zijn er feiten die een dergelijk zware aantijgingen staven?

Onder omgang met informatie door algemeen directeur geeft u een uitgebreide beschrijving

van tegenstrijdige meningen en opvattingen. Dit is ook eerder opgemerkt. Los hiervan is het volstrekt onduidelijk welke informatie het hier betreft. Is het informatie over de bedrijfsvoering dan zijn er medewerkers van de directie SCF die als kerntaak hebben om de informatie over de bedrijfsvoering te analyseren en te rapporteren. Als het gaat om informatie over bestuurlijke samenwerking met de gemeente is de directe V&C verantwoordelijk voor de informatie en analyse. Als het gaat om de relatie/afspraken/samenwerking met de opdrachtgever dan zijn de directies s&b en scf primair verantwoordelijk voor de informatie. Dit is een verantwoordelijkheidsverdeling die rechtstreeks bij het COA opvraagbaar is. Met andere woorden welke informatie bedoelt de commissie? Welke feiten zijn hierover onderzocht? Heeft de commissie onderzocht hoe de feiten zijn ten aanzien van het uitwisselen van informatie over een directeur door de algemeen directeur, wat voor informatie betrof dit en wat zijn de feiten?

Pagina 62, 63

In uw laatste alinea op pagina 62 en bovenaan pagina 63 beweert u dat op het open podium geen negatieve informatie geplaatst mocht c.q. kon worden. Heeft u onderzoek gedaan naar de feiten? Is er en zo ja, door wie informatie verwijderd omdat het niet positief was? Wat zijn de feiten die u heeft onderzocht? En vooral welke feiten heeft u aangetroffen? In voetnoot 67 probeert u kennelijk uw bewering te staven maar dit gaat geheel mis. Uit de voetnoot kan alleen maar geconcludeerd worden dat er interactie moet zijn via open podium om ook onjuistheden te helpen voorkomen. Heeft uw commissie nog meer gegevens aangetroffen, of zijn er concreet berichten verwijderd, zo ja door wie?

Pagina 63

Hier doet u melding van *naming* en *shaming* door de algemeen directeur. Het is volstrekt onduidelijk waar het over gaat en wie er aanwezig waren. Tevens is het tegenstrijdig omdat u in deze alinea aangeeft dat de algemeen directeur aangesproken werd. Tot pagina 63 heeft u in uw rapport alleen maar beweerd dat dit niet mogelijk was. Hoe verklaart u deze tegenstrijdigheden? Waarop baseert u zich? Wat heeft u eigenlijk feitelijk onderzocht?

Pagina 64, 65

Wat uw precieze doel is met de alinea creëren vijandbeeld en citeren uit informele verslagen is volstrekt onduidelijk en vooral tendentius. U creëert een beeld dat zeer negatief kan worden ervaren hoewel het in zijn context regulier dagelijks werk behelst waarover in iedere organisatie over wordt gesproken. Uit de weergave valt in geen geval een zogenaamd 'vijandbeeld' op te maken en geeft weer aan dat deze verslaglegging ziet op de doelredenering in het rapport. Wat u niet meldt, is dat er jaarlijks een SWOT analyse werd gemaakt (de laatste was in de directie tweedaagse in het voorjaar van 2011). Waarom hebt u dit niet onderzocht? Waarop baseert u deze conclusies?

Pagina 65, 66, 67

Invulling voorbeeldfunctie door de algemeen directeur:

Alhoewel u ongenueanceerde uitspraken doet en een oordeel velt over voorbeeldfunctie is het

volstrekt onduidelijk wat u verstaat onder voorbeeldfunctie. U bent kwetsend en u geeft een onjuiste weergave van de werkelijkheid. Hier worden ook feiten verdraaid hetgeen leidt tot het demoniseren van een persoon zonder dat duidelijk wordt dat de werkelijkheid en feiten onderzocht zijn. Indien uw commissie dat had gedaan, waren deze constatering van de commissie niet opgenomen.

Al eerder is u de feitelijke gang van zaken geschetst en kan deze door interne medewerkers van het COA worden bevestigd. De commissie heeft kennelijk niet de moeite genomen deze medewerkers te horen en haar onderzoek alleen te baseren op vertrokken medewerkers. Het personeelsdossier is één keer op de kamer van de algemeen directeur geweest om een verslag van het functioneringsgesprek op te bergen. Op dat moment was de secretaresse tevens in de kamer aanwezig. Zij heeft het verslag ook in het dossier opgeborgen. Het dossier is direct meegegeven aan de medewerkers van de salarisadministratie die eveneens aanwezig waren. Er is geen discussie geweest over de procedure. Integendeel, er was bij de medewerkers alle begrip dat het onwenselijk was om een verslag van dien aard door het gebouw te laten gaan alvorens het op de juiste plek terecht zou komen. De algemeen directeur is toen door niemand geweest op haar positie en haar uitzonderingspositie. Waarop baseert u uw verwijten? Als uw commissie naar de feiten had gezocht dan had u kunnen constateren dat de aantekening in het dossier, (in de aantekening stond dat het op de kamer van de algemeen directeur was geweest) ontdekt en verwijderd is door de P&O adviseur omdat er sprake was van onrechtmatig handelen van de desbetreffende manager. De algemeen directeur heeft nimmer en nooit stukken verwijderd uit haar personeelsdossier. En juist zoals u in uw voetnoot 76 meldt werd door deze manager de “strikte spelregels” niet nageleefd. Over het onrechtmatig handelen van deze manager is excuses aangeboden aan de algemeen directeur. De voorstelling van zaken zoals u die geeft dienen hooguit een doel beredenering naar een slot conclusie. Waarom heeft de commissie dit niet onderzocht?

Onder de tweede bulletpoint probeert u vrij suggestief te onderbouwen dat regels voor de algemeen directeur niet golden. U verwijst hierbij naar de aanschaf van de dienstauto die niet betaald werd volgens de regels. Heeft uw commissie de feiten onderzocht op welke wijze er dan wel betaald werd en in hoeverre er sprake is van een afwijking? Is er onrechtmatig gehandeld? Bent u zich ervan bewust dat er maar één aangekochte dienstauto is en dat er geen sprake is van afwijking ten opzichte van andere auto's? Op welke informatie baseert de commissie zich?

Heeft u feitelijk onderzocht of en welke situaties er zijn waarbij de algemeen directeur systematisch de regels niet naleefde? Indien u hier onderzoek naar heeft gedaan welke voorbeelden heeft u aangetroffen om uw aantijgingen te staven? Heeft u onderzocht of en waarom de verzekering van de dienstauto buiten de verzekeringen werd gehouden? Hebt u onderzocht of dit onrechtmatig was? Ook hier slaat u de plank volledig mis door suggestief en insinuerende opmerkingen te maken en had de commissie eenvoudig door een onderzoekje in de administratie te doen. Op welke informatie baseert uw commissie zich dan wel? Is het

wederom een weergave van meningen en niet getoetst op feiten?

Voorts beschrijft u dat de algemeen directeur een aantal forse uitspraken doet over haar eigen positie. Heeft u onderzoek gedaan naar feiten waaruit blijkt dat deze uitspraken daadwerkelijk in het functioneren een plek had? Met andere woorden hebben medewerkers consequenties ondervonden als ze niet meewerkten aan zaken die kennelijk de algemeen directeur betroffen? Is er sprake van handelingen waarbij feitelijk blijkt dat de handtekening van de algemeen directeur boven en in afwijking staat ten opzichte van de regels? Kortom, welke feiten heeft u aangetroffen die uw suggestieve feitelijk onjuiste rapportage onderbouwen?

Pagina 67

Onder de cursief geplaatste tekst verwijst u wederom naar niet voorbeeld gedrag omdat een locatie wordt opgepoetst voor een werkbezoek. Was het oppoetsen van een locatie standaardprocedure, was het een opdracht van de algemeen directeur? Wat is oppoetsen van een locatie, kortom welke feiten heeft u onderzocht en ondersteunen deze feiten deze bewering? Heeft u de politieke wens in het faciliteren van asielzoekers onderzocht en welk politieke beleid heeft u aangetroffen. Heeft u onderzocht of het COA hieraan voldeed of niet? Wederom, welke feiten heeft u onderzocht, nu deze vermeldingen suggestief zijn en niets aan uw onderzoek, anders dan een negatieve lading, toevoegen?

Onder 3.4.4. geeft u aan dat de algemeen directeur lopende de vergadering van de RvT met het departement erbij wordt gehaald om een toelichting te geven over haar salaris. Los van het feit dat dit feitelijk onjuist is, is het van belang om in een feitenonderzoek concreet te zijn over data en verslaglegging. Heeft uw commissie onderzoek gedaan naar deze bewering, wat heeft u commissie ontdekt? Is er sprake van verslaglegging waaruit uw bewering blijkt? Immers overleg tussen de RvT en het departement is altijd formeel en wordt derhalve vastgelegd in een verslag. Heeft u de verslaglegging erop nageslagen en kunt u uw bewering met feiten staven?

Pagina 68

U beweert dat de directeur opvang, verantwoordelijk voor twee derde van het personeel nooit bij de RvT vergadering is geweest. Uw doel met deze feitelijk onjuiste mededeling is niet duidelijk. De RvT bepaalt zelf de agenda en de aanwezigen. Meerdere directeuren zijn in diverse vergaderingen aanwezig geweest om een onderwerp toe te lichten danwel de voortgang van politiek gevoelige onderwerpen qua aanpak, resultaat en voortgang met de RvT te bespreken. Zo heeft directeur huisvesting in een RvT vergadering toelichting gegeven en instemming gevraagd voor de ontwikkeling van ontwikkellocaties (prachtlocaties) bijvoorbeeld Luttelgeest. Daarnaast heeft de directeur opvang in de vergadering bijgewoond om de aanpak uitvoering van de pardonregeling toe te lichten, ook heeft zij in de vergadering bijgewoond in het kader van de invoering van de nieuwe asielprocedure. Tevens is de directeur scf grotendeels aanwezig in alle vergaderingen van de RvT. Dit zijn voor de handliggende feiten die uw commissie makkelijk op feiten had kunnen onderzoeken. Waarom heeft u geen onderzoek verricht en kiest u ervoor om een onjuist beeld te creëren?

Onderaan pagina 68 geeft u aan dat er geen rumoer onder het personeel is ontstaan omdat de voorzitter van de RvT in zijn toespraak de algemeen directeur uitvoerig prees. Hoe heeft u onderzoek hiernaar gedaan? Heeft u geconstateerd dat de voorzitter een toespraak hield? Heeft uw commissie de toespraak gelezen? Toespraken staan bij het COA altijd op papier. Kennelijk heeft u commissie geen onderzoek gedaan en bent u wederom spreekbuis voor feitelijke onjuistheden. Als u onderzoek had gedaan dan had u kunnen weten dat de voorzitter geen toespraak heeft gehouden maar juist samen met de algemeen directeur is geïnterviewd. Dit zijn simpele feiten die u kennelijk niet toetst. Uw opstelling als commissie is zeer bedenkelijk.

Onder 3.4.5. tweede alinea onderaan geeft u aan dat er klachten met instemming van betrokkene informeel zijn voorgelegd aan de algemeen directeur. Wat voor soort klachten betrof dit? Over wie door wie? Welke feiten heeft u onderzocht?

Onder 3.4.6. geeft u aan dat een aantal gesprekpartners bij het departement op de hoogte waren van het “zonnekoningin” gedrag. Wat verstaat u onder “zonnekoningin” gedrag? Waar baseert u dit op? Wat heeft het departement hieraan gedaan? Is de algemeen directeur hierop aangesproken? Is dit ergens vastgelegd? Wat moest anders en kwam dit terug in de beoordeling van haar functioneren? Kortom hebt u de feiten onderzocht die ten grondslag zouden moeten liggen aan deze bewering?

Uw optimisme over de sturing van het departement op basis van vertrouwen is feitelijk onjuist. Het departement functioneert van oudsher op basis van wantrouwen en machtoefening. Er is geen sprake van een samenwerking gebaseerd op vertrouwen. Alle algemeen directeurs van het COA vanaf de start hebben soortgelijke ervaring. Heeft u de feiten hieromtrent onderzocht?

Pagina 70-73

Vanaf pagina 70 geeft u de mobiliteit aan de top aan. Op pagina 71 geeft u aan dat 15 van de 19 vertrokken directeurs in meer of mindere mate te maken met het werkklimaat en bestuursstijl. Het is volstrekt onduidelijk hoe de samenstelling van de groep is. Hoeveel zijn interim- of tijdelijke contactanten? Het maakt nogal uit hoe de samenstelling is. Heeft u naar de feiten onderzoek gedaan of en op welke wijze contracten zijn beëindigd? Wat is de norm bij de constatering van “meer of mindere mate”? Wat bedoelt u hiermee en hoe heeft u het gewogen? Op pagina 71 en 72 onder de bulletpoint (1^e streepje) beschrijft u de levensloop van een directeur bij het COA. Heeft u de feiten onderzocht van deze tendentieuze bewering waarin u helemaal lijkt mee te gaan? Heeft u onderzocht of het in verslagen, documenten, brieven te herleiden is dat iemand de hemel wordt in geprezen en na verloop van tijd niet veel goed kon doen? Heeft u feitelijk onderzocht wat hierover te vinden in functioneringsverslagen? Voor wat betreft het opvoeren van de druk, kunt u aantonen dat de druk feitelijk is opgevoerd en directeurs het niet aankonden? Heeft u onderzoek gedaan naar wijziging bijvoorbeeld van de jaarlijkse prestatieafspraken waaruit u feitelijk kunt afleiden dat de druk en de eisen zijn toegenomen? De set van de jaarlijkse prestatieafspraken vormen de basis van de te realiseren

prestatie en resultaat van een directeur. De totstandkoming is altijd op basis van de ambitie van directeuren met in achtneming van de opdracht van het COA in het lopende jaar. Waarom hebt u deze gegevens niet gecontroleerd?

Uw overzicht op pagina 70 en 71 is inconsistent en niet compleet. Ten eerste zet u directeuren en leden van de raad van bestuur willekeurig in het overzicht neer. Hiermee doet u de suggestie dat allen onder de algemeen directeur vallen. Dit is feitelijk onjuist. De leden van het bestuur vallen onder de verantwoordelijkheid van de raad van toezicht. Tevens heeft u verzuimd om melding te maken van het vertrek van de algemeen directeur in 2004 alsmede maakt u ook geen melding van zijn vertrekregeling. Waarom u dit weglaat is een raadsel. U maakt wel melding van betrokken leden van het bestuur. Kunt u dit soort inconsistenties verklaren en op welke informatie baseert u zich?

In de tweede alinea beschrijft u dat de algemeen directeur directeuren “dwingt” het COA te verlaten. Kunt u verklaren waarom directeuren alsnog “braaf” dit hebben gedaan en geen vergoeding hebben geëist? Kunt u verklaren waarom de meeste directeuren de algemeen directeur hebben gevraagd om als referentie op te treden indien nodig? Hebt u de directeuren hierover ondervraagd? Heeft u de feiten onderzocht? U schetst een feitelijk onjuiste beeld met demoniserende effecten voor de persoon van de algemeen directeur. Wat is de grondslag hiervan?

Pagina 72, 73

In de derde alinea van pagina 73 maakt u wederom een feitelijke fout door de EUR 55.000, - vergoeding in een zin te noemen met de vergoedingen van directeuren. Dit contract werd op verzoek van de RvT door de algemeen directeur beëindigd. Deze vergoeding betrof het lid raad van bestuur en viel onder de verantwoordelijkheid van de raad van toezicht. Gezien uw doel in uw rapport kan dit niet gezien worden als een slordigheidfout maar een doelbewust neerzetten van een negatief beeld.

Op pagina 72 onder voorbeelden van gang van zaken bij vertrek directeuren geeft u een feitelijk onjuist beeld neer van de gang van zaken. Als uw commissie onderzoek had gedaan naar de feiten was dit niet nodig geweest. U geeft aan dat de twee directeuren zijn vertrokken toen bleek dat de algemeen directeur de benoeming van twee van de acht nieuwe clustermanagers probeerde tegen te houden. Dit is feitelijk onjuist. Alle voorgedragen clustermanagers zijn benoemd conform voordracht van de directeuren. Hoe verklaart uw commissie de inconsistentie in uw bewering? Één van de clustermanagers waarvan u beweert dat de algemeen directeur de benoeming wilde tegenhouden, is nog steeds manager bij het COA en heeft in 2011 samen met de algemeen directeur het project samenwerking in de keten gedaan. Van de tweede clustermanager heeft de directeur opvang afscheid genomen wegens slecht functioneren. Waarom hebt u niet gekozen voor een feitenonderzoek en heeft u hier (wederom) slechts beweringen zonder controle opgenomen? Op welke informatie hebt u zich gebaseerd?

De feiten zijn als volgt. Één van de twee directeurs werkte pas drie maanden bij het COA. De hoeveelheid tijd om als directeur van de regio zuid Nederland haar werk te doen, viel haar tegen. Ze worstelde al vanaf de eerste maand met de balans in haar privé en werk. Ze gaf aan dat de hoeveelheid tijd haar baan opeiste, het haar onmogelijk maakte om na het werk te gaan paardrijden, wat ze graag deed. Uiteindelijk heeft ze gekozen het COA te verlaten. Hebt u dit nagevraagd? Waarop berust uw (onjuiste) informatie?

De tweede directeur betrof iemand die net anderhalf jaar directeur opvang was. Een functie als lijndirecteur viel hem zwaar. Hij gaf vaak in gesprekken met de algemeen directeur aan dat hij moeite had met besluiten nemen. Ook wilde hij achteraf gezien liever niet de verantwoordelijkheid dragen voor de krimp die op dat moment aanwezig was. Uiteindelijk bleek dat hij de managers uit zijn eigen regio (noord) onbevoegd had beoordeeld met vertrekregelingen in de reorganisatie BOA. Hij is door de algemeen directeur op dit onbevoegd handelen aangesproken.

Het COA heeft een sociaal plan voor werknemers waarin de condities zijn vastgelegd hoe een medewerker bij boventalligheid rechten en plichten heeft. Op basis van het sociaal plan zijn ruim 2500 medewerkers vertrokken (het sociaal plan is niet van toepassing op tijdelijke en ingehuurde krachten). Het handelen van de directeur heeft rechtsongelijkheid tussen medewerkers gebracht. Daarnaast is het COA opgezegd met een meerjarig financiële verplichten die niet nodig waren als de directeur niet buiten zijn bevoegdheden was gegaan. Dit is de feitelijke reden van zijn vertrek. In de communicatie heeft de algemeen directeur ervoor gekozen om beide directeurs geen beschadiging toe te brengen en de feiten niet te communiceren. Beide directeurs hebben zelf ontslag genomen en het COA heeft als goedwerkgever één respectievelijk drie maanden opzegtermijn in achtgenomen. In het overzicht op pagina 70 staat dit opgenomen als een vertrekvergoeding. Dit is feitelijk onjuist. Het feit dat betrokkene zelf aangeeft dat hij juist heeft gehandeld en dat u dit in uw rapport voor waar aanneemt en dus positie kiest, geeft wederom te denken. Een simpel feitenonderzoek naar de documenten waarin het één en ander is vastgelegd had u inzage in de waarheid kunnen geven.

Heeft de commissie feiten ontdekt waaruit blijkt dat het handelen van de algemeen directeur haaks stond op de doelstelling van de reorganisatie BOA fase 2? Wat zijn de feiten hieromtrent?

Pagina 73

Bovenaan maakt u wederom melding dat de OR na aanleiding van het vertrek van de twee directeurs het thema sociale veiligheid op de agenda heeft geplaatst. Volledigheidshalve verwijs ik u naar de eerdere reactie op uw feitelijk onjuiste bewering onder 3.2. Waarom doet u dit? Waarom onderzoekt u zoals een onafhankelijke commissie betaamt niet naar de feiten maar legt u insinuaties en aantijgingen vast? Waarop zijn deze gebaseerd? Welke informatie heeft u hiervoor gebruikt?

Pagina 76

Onder vierde alinea meldt uw commissie dat de vertrouwenspersoon van het GIMD geen deel uitmaakt van de klachtmogelijkheden van het COA. Los van het feit dat dit feitelijk onjuist is, is het interessant waarop de commissie dit baseert? Heeft de commissie gebruik gemaakt van de jaarverslagen van de vertrouwenspersoon GIMD?

Pagina 81

Onder 3.6.5 verwijst u naar het Bezemer rapport. Volledigheidshalve wordt hieronder herhaald welke nuance de onderzoekers zelf aanbrengen in hun onderzoeksrapport.

Op pagina 50 geeft u in het kader een tekst uit het rapport van Bezemer. Wat u hierbij verzuimt om te doen is melding te maken van het feit dat Bezemer het waarheidsgehalte van de meldingen niet heeft gecheckt. Bezemer geeft in zijn eigen rapport nl. *“vooraf: de lezer dient zich te realiseren dat de onderstaande zaken als zodanig door medewerkers van het COA bij het meldpunt naar voren zijn gebracht. Wij hebben geen onderzoek gedaan naar het waarheidsgehalte van de meldingen en hebben niet gecheckt hoe recent de door de melder genoemde ervaringen zijn of dat met wellicht op een (ver) verleden teruggrijpt. Onderstaande betreft dus de ervaring/beleving/ percepties van medewerkers die zich wendden tot het meldpunt. Het betreft melders die hun hart wilden luchten en die om welke reden dan ook de mogelijkheid aangrepen om dit via een anoniem meldpunt te doen. Onderstaande*”

pagina 9, Bezemer en Kuiper, rapportage inzake een onderzoek naar sociaal emotionele veiligheid op het werk. Rotterdam, 30 januari 2012 drs. W. Bezemer. Waarom hebt u deze belangrijke beperking van dit rapport niet in uw rapportage opgenomen? Bovendien verzuimt u te vermelden wat Bezemer heeft gerelateerd over de resultaten van haar onderzoek: zij meent dat er veelal geen sprake is van een angstcultuur en dat er zelfs sprake kan zijn van een angsthazencultuur.

Tevens staft u uw bewering van de klachten van twee medewerkers niet met feiten. In uw eerdere melding geeft uw commissie aan dat in de RvT niet gesproken is over het ervaren werkklimaat. Het is ongepast om als commissie die onderzoek wordt geacht te doen naar feiten halsstarrig vast te willen houden aan niet feitelijk gecontroleerde klachten en beweringen.

Heeft u voetnoot 90 onderzocht op feiten? Is er onderzoek gedaan en gekeken in het personeelsdossier van betrokkene?

Pagina 82

In de tweede alinea geeft u aan dat “in dat gesprek geeft de algemeen directeur aan dat het ministerie de klagers had door moeten verwijzen naar het COA”. Deze weergave van het gesprek is feitelijk onjuist. De vicevoorzitter van de RvT van het COA heeft uitgebreid stil gestaan bij de handelwijze van het departement in relatie tot wet en regelgeving over klokkenluiders. Daaruit is door de vicevoorzitter geconcludeerd dat het departement in strijd

heeft gehandeld met de klokkenluidersregeling van het Rijk omdat medewerkers van het COA niet onder de klokkenluidersregeling van het Rijk vielen en derhalve niet gehoord diende te worden door het departement maar doorverwezen moesten worden naar het COA. Het COA heeft immers allerlei klachtenregelingen waar klagers gebruik van konden maken. Deze fout is door de waarnemend DG erkend en zij heeft voorgesteld om in de toekomst zaken van gelijke strekking te voorkomen een soort gedragscode/protocol op stellen. Door in uw beschrijving voorbij te gaan aan de feiten, tracht u de suggestie te wekken over de algemeen directeur die wellicht uw doel met uw rapport dient maar voorbij gaat aan de werkelijkheid. U had deze feiten aan de hand van het dossier (aanwezig bij het COA) kunnen controleren. Waarom hebt u dat niet gedaan? Op welke informatie baseert u zich dan wel?

Pagina 83

Bovenaan geeft u aan dat aantal leden van de Tweede Kamer klachten hebben ontvangen van (voormalig) medewerkers van het COA. Hoeveel klachten betrof dit? In welke periode zijn ze ingediend? Waar hadden deze klachten betrekking op?

Pagina 84

U geeft aan dat inkoop vast stelt welke productgroepen Europees aanbesteed moeten worden. U wekt hiermee de indruk dat afdeling inkoop c.q. het COA vrijelijk kan beslissen in de keuzes. Deze suggestie is feitelijk onjuist. Het COA handelt conform vigerende wet en regelgeving op het terrein van inkoop. Waarom hebt u dit niet binnen het COA gecontroleerd?

Pagina 85

In de voorlaatste alinea doet u melding van de opdrachtwaarde voor het aangaan van mantelovereenkomsten. U meldt dat directeuren tot 1 miljoen euro per jaar bevoegd zijn en voor alles boven 1 miljoen euro is de algemeen directeur bevoegd. U doet hiermee de suggestie dat de bevoegdheid van de algemeen directeur onbeperkt is. Waarom doet u dit? Dit is feitelijk onjuist de algemeen directeur is niet onbeperkt bevoegd. De RvT bepaalt de hoogte van het bedrag waar de algemeen directeur bevoegd voor is. Alles boven dit bedrag moet worden voorgelegd aan de RvT. De RvT bepaalt wie de verplichting aangaat. Dit kan de algemeen directeur zijn maar ook de RvT. Uw commissie is wederom suggestief en onjuist. Waarom onderzoekt u de feiten niet deze gegevens zijn gewoon beschikbaar bij het COA?

Pagina 86

U bent tegenstrijdig in uw verslaglegging. Op pagina 85 meldt u dat de bevoegdhedenregeling dateert van oktober 2009 en op pagina 86 meldt u dat de meest recente dateert van december 2011. Het is moeilijk om aan te nemen dat dit een slordigheidsfoutje is.

Pagina 87, 88, 89, 90

In uw weergave inhuur externen bent u inconsistent, onvolledig en tendentieus. Op pagina 88 en 90 focust u op de kosten in 2010 en 2011. Op pagina 91 geeft u cijfers weer vanaf 2004 met een voor de lezer volstrekt niet te doorgronden tabel. Kunt u hier opheldering over

verschaffen?

Door de kosten niet over meer jaren zichtbaar te maken bent u onvolledig. De kostenontwikkeling van inhuur externe bij het COA ziet er in de periode 2007 2011 er als volgt uit: (bron conceptantwoorden ten behoeve van beantwoording van Kamervragen 2011Z18068 gesteld door lid Spekman). Het is de opgave van het COA, het ministerie kiest er zelf voor om deze informatie wel of niet te gebruiken. De bedragen zijn gebaseerd op uitdraaien uit de financiële administratie in de week van 22 september. Wijzigen nadien zijn niet verwerkt. Waarom heeft de commissie geen gebruik gemaakt van het door de minister opgedragen (kostbare) onderzoek op dit punt door Ernst & Young? Op welke informatie heeft de commissie zich dan gebaseerd?

2007	26.362. mlj
2008	35.766 mlj
2009	22.498 mlj
2010	15.677mlj
2011	6.694 mlj (uitgave tot 1 juli 2011)

Als u feitenonderzoek had gedaan naar de inhuur externen dan zou u meer informatie kunnen weergeven op welke wijze het COA afgelopen jaren zich heeft ontwikkeld in relatie tot inhuur externen. Door dit weg te laten maakt u het verhaal van inhuur externen feitelijk onvolledig en bent u onterecht insinuerend. In de tekst na het tabel suggereert u wederom dat bovenstaande inhuur alleen management en strategisch advies betreft. Dit is feitelijk onjuist gezien de verdeling over de diverse percelen. U zet voor de zoveelste keer de lezer op een verkeerde been.

Op pagina 89 geeft u onder 3 bulletpoints ongenueanceerd uw mening weer over de aanwezigheid en kosten van externen. Waarop baseert u deze mening? Hoe verhoudt zich dit tot uw onafhankelijkheid? Los van het feit dat de privé mening van de commissie interessant is, is deze verder niet relevant voor een onafhankelijk feitenonderzoek.

Onder de tweede bulletpoint geeft u aan dat er adviseurs zijn die langer dan vijf jaar werkzaam zijn en zelfs één adviseur langer dan acht jaar. Heeft de commissie een normenkader aan de hand om te bepalen hoe lang een externe bij een organisatie mag kan werken? Als de commissie geen normenkader heeft wat is de feitelijke betekenis van deze melding?

Onder de laatste bulletpoint kunnen wederom privé meningen van de commissie gelezen worden. Waarop zijn deze gebaseerd? Op welke informatie? Is de inhuur rechtmatig geweest? Zijn juiste tarieven gehanteerd? Heeft het COA ergens wet- en regelgeving met de voeten getreden? Met andere woorden is er een feitelijke fout gemaakt? Wat bedoelt de commissie met aanzienlijke bedragen aan tussenpersonen? Was dit onrechtmatig, wie zijn deze tussenpersonen? Waarom heeft de commissie hierin ook weer geen feitelijk onafhankelijk

onderzoek gedaan?

Pagina 91

Onder 3.8.1 geeft u een analyse van het werkklimaat. In uw analyse probeert u op basis van eerdere beweringen en feitelijke onjuistheden op basis van een beperkt beeld een negatief beeld te creëren. Volledigheidshalve dient verwezen te worden naar de rol van de OR bij het agenderen van het onderwerp sociale veiligheid, de waarde van het rapport Bezemer nl dat Bezemer zelf aangeeft dat het niet getoetst is op waarheid naar hierover eerder gemaakte opmerkingen. Tevens kiest er wederom voor om een selectieve en suggestieve weergave te doen van het Bezemer rapport. Voor wat betreft uw analyse op basis van de enquête kan wederom gesteld worden dat uw commissie ervoor kiest om de mening van de minderheid te hanteren als waarheid en hiermee wederom de mening van de overige 60 % buiten beschouwing wordt gelaten. Een evenwichtiger beeld had de feiten beter weergegeven. Waarom kiest u commissie ervoor om niet de feitelijke onderzoeksgegevens weer te geven?

Pagina 92

Uw eerste alinea sluit u af met de opmerking dat het gebrek aan sociale veiligheid, veroorzaakt door de algemeen directeur bekend was bij de OR door de ontvangen signalen. Over welke signalen spreekt de commissie? Welke feiten heeft u onderzocht en aangetroffen wat uw bewering bevestigt? Heeft u klachten bij de commissies of meldingen bij vertrouwenspersonen kunnen achterhalen of baseert u uw bewering op individuele opvattingen zonder feitenonderzoek? Wat heeft de OR met deze klachten gedaan en waar is het vastgelegd?

Onder bestuursstijl 3.8.2. verwijdt u de algemeen directeur voor het hebben van verschillende management/bestuursstijlen. De verwijten zijn onbegrijpelijk. Van een algemeen directeur/bestuurder mag verwacht worden dat zij in haar functioneren put uit een breed gedragsrepertoire naar gelang de situatie en personen die daarbij betrokken zijn. In die zin heeft de algemeen directeur niet alleen maar twee stijlen in haar functioneren en mag er ook op dit niveau worden verwacht dat zij over meerdere stijlen beschikt en in verschillende situaties ook verschillend reageert. In de tweede alinea komt u met normatieve negatieve kwalificaties. Uw commissie gebruikt hierbij vage voor velerlei uitleg vatbare duidingen. Voorbeelden zijn dominant, verdeel en heers. Heeft u uw opmerkingen feitelijk getoetst aan geaccepteerde managementstijlen? Aan de hand van welk feitenmateriaal doet u uw constatering? Heeft u de beweringen en aantijgingen feitelijk onderzocht en feiten gevonden die dit allemaal ondersteund?

In de tweede alinea geeft u aan dat de algemeen directeur haar directeuren met enige regelmaat publiekelijk denigrerend en vernederend aansprak. Wat is enige regelmaat? Is feitelijk met enige regelmaat bedoeld ieder uur, iedere dag, week, maand? Wat is de definitie van in het openbaar? Met andere woorden op basis van welk feitenonderzoek komt u tot deze constatering en vanuit welke normenkader? Heeft u degene die dit heeft beweerd om voorbeelden gevraagd?

In de derde alinea beweert u dat de algemeen directeur voor haar zelf geen rol zag voor het vormen van het team van de directeuren. Waar baseert de commissie deze bewering op? Welke feiten heeft u onderzocht en wat heeft u feitelijk vastgesteld? Bovenal wat is uw normenkader aan de hand waarvan u kennelijk kunt meten hoe en wat teambuilding inhoudt? Als uw commissie feiten had onderzocht dan had uw commissie kunnen constateren op welke wijze er al jaren, met diverse samenstellingen van directeuren, permanent wordt gewerkt aan teambuilding. Naast vele programma's wijs ik u laatstelijk op het inwerkprogramma van het nieuwe team van directeuren die per 1 januari 2011 zijn gestart. Het inwerkprogramma had zowel een cognitief- als een teambuildingsdeel. Hierbij moet u denken aan kennis van de wet COA, Vreemdelingenwet etc. Hoewel ook dit deel bijdraagt aan teambuilding, bestond het programma uit een intensief teambuildingstraject. Het reikt hier te ver om dit verder uit te schrijven. Het programma heeft 6 maanden geduurd en is volledig begeleid en uitgevoerd door de algemeen directeur.

Diverse medewerkers van het COA hebben in de uitvoering van de kennisdelen een rol vervuld. Indien uw commissie de moeite had genomen om zich te verdiepen in de afgelopen jaren en feiten die eenvoudig bij het COA beschikbaar zijn, dan had de commissie zelf dit soort feiten kunnen achterhalen en had zij feitelijk onjuiste beweringen kunnen voorkomen.

Pagina 93

In de eerste alinea spreekt u van een hiërarchische informatievoorziening. Het is volstrekt onduidelijk wat u bedoelt met hiërarchische informatievoorziening. Omdat het onderwerp niet duidelijk is, kan de bewering over de controle niet geplaatst worden. Nogmaals: uw bewering dat de stafmedewerkers informatie verzamelden die niet juist, incompleet, etc, is inconsistent met wat u eerder in uw rapport aangaf, nl. dat de algemeen directeur zou beschikken over goede dossierkennis. Tevens spreekt u over vertrouwelingen: wie waren deze vertrouwelingen en op basis van welk aangetroffen feiten spreekt u over vertrouwelingen? U sluit de alinea af met 'hierop was zij niet aanspreekbaar'. Wat bedoelt uw commissie daarmee en waarop was zij niet aanspreekbaar? Waarop baseert uw commissie deze suggestieve conclusie?

In de tweede alinea moet u constateren dat de algemeen directeur geen goed voorbeeldgedrag vertoont. Wat is uw norm van goed voorbeeldgedrag? Waaraan heeft u deze opvatting getoetst? Is dit wederom een privé opvatting van de commissie zelf? De bewering van het niet naleven van interne procedures is feitelijk onjuist. Dit is in eerdere onderdelen toegelicht waarnaar hier verwezen wordt. Tevens verzuimt u bij de melding van de score in de enquête dat meer dan 50% neutraal/positief heeft gereageerd. Wederom een selectieve weergave van de informatie.

In de vierde alinea constateert uw commissie dat de terughoudendheid van het verstrekken van informatie van medewerkers aan externe partijen samenhangt met de controle die de algemeen directeur wilde hebben. Ten eerste wie zijn de externe partijen? Ten tweede over welke soort informatie spreekt de commissie? Ten derde hoe is het verband gelegd tussen de

zogenaamde controle behoefte en terughoudendheid op basis van welke feiten? Het COA is een organisatie die interactief samenwerkt, overlegt en afstemt met haar omgeving. De samenwerkingspartners zijn o.a. het ministerie, de vreemdelingenketen, gemeenten en vele anderen. In het kader van de samenwerking nemen diverse COA medewerkers uit de gehele organisatie op diverse niveaus deel aan vele overleggen. De algemeen directeur zit zelf niet bij deze overleggen, stelt niet de agenda op, krijgt niet de verslagen, spreekt niet voor met deelnemers en brengt geen stukken in. De medewerkers die deelnemen aan allerlei overleggen doen dit in hoge mate vanuit autonome verantwoordelijkheid. De deelnemers onderhouden zelf contacten, stemmen zelf af en maken, binnen de opdracht van het COA, zelf samenwerkingsafspraken. De medewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor de vervolg acties en interne afstemming. De algemeen directeur heeft de volgende overlegvormen waaraan zij zelf deelneemt:

- 1 keer per week deelname met de DG;
- 1 keer per week deelname vreemdelingenstaf bij de minister;
- 3 a 4 keer per jaar strategisch overleg met de opdrachtgever (directeur DMB);
- 2 keer per jaar deels deelname aan het bestuurlijk overleg tussen de RvT en de bewindspersoon;
- 1 a 2 keer per jaar bestuurlijk overleg met de VNG;

Daarnaast zijn er vele externe bilaterale overleggen.

Bovenstaand overzicht heeft niet de pretentie om compleet overzicht te geven van alle overleggen waaraan COA medewerkers en de algemeen directeur deelnemen, maar dient ter illustratie dat uitwisseling van informatie (het is niet duidelijk welke informatie de commissie bedoelt) door vele en in vele situaties plaatsvindt. Heeft uw commissie dit onderzocht? Waarop baseert de commissie haar meningen? Als uw commissie de moeite had genomen onderzoek te doen naar de feiten was het wederom niet nodig geweest om een ongefundeerde feitelijk onjuiste verbanden te leggen en beweringen te doen.

Pagina 94

Onder de alinea ondernemingsraad doet uw commissie wederom aantijgingen die feitelijk niet juist zijn en in uw vorige onderdelen geen onderbouwing kent. U beweert namelijk dat de OR met enig succes heeft geprobeerd de bestuursstijl van de algemeen directeur bespreekbaar te maken. Waaruit blijkt dit? Welke feiten heeft uw commissie onderzocht? Staat dit genotuleerd in de vergaderstukken? Is er correspondentie tussen OR en bestuurder waarbij expliciet het onderwerp bestuursstijl en de gevolgen hiervan het COA in opgenomen? Hoe verhoudt deze nieuwe bewering zich met het feit dat uw commissie eerder alleen maar spreekt over het agenderen van het onderwerp sociale veiligheid bij het COA van de OR. Wederom probeert uw commissie conclusies te trekken die niet gebaseerd zijn op feiten en probeert u een verband te leggen dat feitelijk onjuist is, nl dat de bestuursstijl van de algemeen directeur een gespreksonderwerp zou zijn geweest in relatie tot sociale veiligheid. Volledigheidshalve verwijs ik u naar de toelichting op pagina 5 van dit memorandum waarbij uitgebreid is toegelicht welke rol de OR in relatie tot het onderwerp sociale veiligheid heeft

gehad en op welke wijze het onderwerp is aangepakt.

In de tweede alinea onder het departement geeft u aan dat het departement bekend was met onderdelen van de bestuursstijl, voornamelijk als het ging om de hiërarchische informatievoorziening vanuit het COA. Uw constatering dat het departement op enige afstand bleef omdat het COA een ZBO was, is zeer te waarderen. Het is hartverwarmend om te lezen hoe u uw opdrachtgever in bescherming neemt. Helaas bent u hier tegenstrijdig op een aantal punten. Ten eerste is al eerder opgemerkt dat niet duidelijk is wat uw commissie met hiërarchische informatievoorziening bedoeld. Uw tegenstrijdigheid is juist dat het onderwerp informatievoorziening (welke en wat voor informatie dan ook) vanuit het departement zonder enige afstand en terughoudendheid een van de meest intense onderwerpen was tussen het COA en het departement. Heeft u commissie onderzoek gedaan wat en wanneer door wie niet verstrekt is? Is onderzocht waarom het departement beweert op afstand te blijven hoewel dit niet waar is? Een tweede tegenstrijdigheid is dat u eerder opmerkt dat het zonnekoningengedrag bekend was bij het departement maar de angstcultuur niet. Wat is nu de conclusie van uw commissie? Wat is uw boodschap, belangrijker nog wat heeft u onderzocht en welke feiten heeft u aangetroffen?

Onder 3.83 bij mobiliteit aan de top beweert u dat een grote meerderheid van de 19 vertrokken directeuren bij hun vertrek de bestuursstijl van de directeur een factor van aanmerkelijk betekenis is geweest. Ten eerste bent u opzettelijk vaag over de aantallen. Hoeveel directeuren betreft dit precies? Van een onafhankelijk feiten onderzoek mag verwacht worden dat als er sprake is van feitelijkheden, dit dan zo concreet mogelijk dient te zijn. Ten tweede wat is de betekenis van “een factor van aanmerkelijk betekenis”? Is dit veel, weinig, een beetje? Ten derde, welke feiten heeft u onderzocht en aangetroffen waaruit u kunt opmaken dat er verbanden zijn? Zijn er aanwijsbare conflicten geweest? Zijn er functioneringstrajecten waaruit blijkt dat het vertrek van directeuren noodzakelijk maakte? Heeft u in verslagen van vergaderingen, documenten etc., kort gezegd in feitelijk materiaal zaken aangetroffen waaruit u deze conclusie kunt trekken? Hoe verklaart de commissie de zeer bescheiden vertrekregeling van directeuren als de algemeen directeur de aanleiding van hun vertrek was?

Onder 3.8.4. doet u veel moeite om de feiten, namelijk weinig klachten, met niet feitelijke argumenten te ontcrachten. Als de commissie onderzoek had gedaan naar de feiten dan had de commissie op basis van de jaarlijkse verslaglegging van vertrouwenspersoon (extern belegd bij GIMD) kunnen constateren dat er feitelijk geen klachten zijn. Niet te begrijpen is waarom de commissie niet ervoor kiest bij de feiten te blijven en de feiten te erkennen. Het is een feit dat in de afgelopen jaren zelden klachten zijn geweest over het werkklimaat of bestuursstijl. Het zou de geloofwaardigheid van uw commissie te goede komen om de feiten te willen erkennen. Welk belang heeft uw commissie hierbij door de feiten te ontkennen?

Voor wat betreft het onderzoek van het meldpunt, kan ik u melden dat uw commissie eigenlijk hier een voorbeeld aan zou kunnen nemen. De onderzoekers van het meldpunt zijn in staat om

te erkennen dat het onderzoek een weergave is van meningen en opvattingen en dat er niet is onderzocht of het op waarheid berust. Wellicht dat medewerkers hun hart wilden luchten. Een groot deel van uw onderzoek lijkt niet op feiten te zijn gebaseerd maar op ongecontroleerde meningen van individuen (nogmaals ik moet dit aan de hand van de voorliggende rapportage constateren, nu u mij de onderliggende bescheiden, verslagen en gegevens niet ter beschikking wenst te stellen). Volledigheidshalve verwijs ik u nog maar eens naar het onderstaande citaat dat ik eerder in dit memo aanhaalde.

Bezemer geeft in zijn eigen rapport nl *“vooraf: de lezer dient zich te realiseren dat de onderstaande zaken als zodanig door medewerkers van het Coa bij het meldpunt naar voren zijn gebracht. Wij hebben geen onderzoek gedaan naar het waarheidsgehalte van de meldingen en hebben niet gecheckt hoe recent de door de melder genoemde ervaringen zijn of dat met wellicht op een (ver) verleden terugrijpt. Onderstaande betreft dus de ervaring/beleving/ percepties van medewerkers die zich wendden tot het meldpunt. Het betreft melders die hun hart wilden luchten en die om welke reden dan ook de mogelijkheid aangrepen om dit via een anoniem meldpunt te doen. Onderstaande*” pagina 9 , Bezemer en Kuiper , rapportage inzake een onderzoek naar sociaal emotionele veiligheid op het werk. Rotterdam, 30 januari 2012 drs. W. Bezemer,

In de laatste alinea constateert u dat de klachtenregelingen bij het COA onvoldoende bekend zijn. Met deze constatering bent u in strijd met de uitkomsten van uw eigen enquête zoals deze zijn gemeld op pagina 80 van uw rapportage. Hierin geeft u immers aan dat 70% van de medewerkers zegt te weten waar zij binnen het COA terecht kunnen met klachten over ongewenst gedrag (seksuele intimidatie, pesten, agressie en geweld). Bijna 60% van de medewerkers zegt te weten waar zij binnen het COA terecht kunnen met klachten over onjuiste bejegening. Heeft de commissie ander onderzoek gedaan waarin de eigen enquête wordt weerlegd?

pagina 95

In uw laatste alinea doet u verstrekkende uitspraken dat u zich niet kunt voorstellen dat het noodzakelijk is om zo lang externen in te huren voor dergelijke functies. Wat bedoelt uw commissie met dergelijke functies; op welke functies heeft de commissie zijn uitspraak gebaseerd? De commissie is tendentius in haar opvattingen over inhuur externen. Het kan bedrijfseconomisch immers wel degelijk verstandig zijn om externen langer in te huren. U geeft wederom blijvend gemis van onderzoek naar feiten. Als u onderzoek had gedaan had u kunnen constateren dat, (in uw termen onbegrijpelijk lang) externen meerdere functies hebben vervuld op posities die mogelijk aan veranderingen onderhevig waren. Het behouden van een reeds ingewerkte kracht is vele malen goedkoper dan telkens opnieuw op kosten van het COA nieuwe mensen in te huren. Uw commissie geeft een persoonlijke mening die haaks staat op een onafhankelijk feiten onderzoek. Wat bedoelt de commissie met vertrouwelingen van de algemeen directeur? Is dat onderzocht? Op welke informatie baseert de commissie zich?

Pagina 97

In de derde alinea in de laatste zin spreekt u van politieke sturing van de huisvestingsmodaliteit. Het is niet duidelijk wat u hiermee bedoelt. Als u bedoelt dat de bewindspersoon de keuze voor de soort huisvesting, semi permanent, vaste gebouwen of anderszins aanstuurt dan is dit in de huidige praktijk feitelijk onjuist weergegeven. Het COA is altijd zelf verantwoordelijk geweest voor de keuze van de huisvestingsmodaliteit. Dit proces geschied in nauwe samenwerking en afstemming met de gemeenten. Het ministerie heeft tot op heden hierin geen rol gespeeld.

Pagina 106

In de eerste alinea geeft u aan dat de rol van eigenaar en de rol van opdrachtgever na overgang naar het ministerie van BZK beter zijn gescheiden. In de praktijk is dit niet te herkennen. Er zijn veel structuuraanpassingen (gaande en ook geweest) waarbij met name de staf van de DG is uitgebreid. De rolverdeling moet in de praktijk nog zijn beslag krijgen. Het is wat prematuur van uw commissie om dit te stellen of heeft u onderzoek gedaan en de feiten gecontroleerd waar dit uit blijkt?

In de tweede alinea geeft u wederom blijk van het verdraaien van de feiten. Het maken van bezwaar was geen houdingsvraagstuk maar vooral ingegeven door het feit dat het ministerie zijn eigen afspraken jaar in jaar uit niet nakwam voor wat betreft het offerte/beschikkingstraject. Overigens zijn deze afspraken vastgelegd in het integraal document. In het bestuurlijk overleg in juli 2011 is dit expliciet door minister Leers erkend tegenover de RvT. Hij heeft toegezegd dat zijn ministerie er alles aan zal moeten doen om eigen afspraken na te komen. Later is het resultaat van dit overleg per brief aan de RvT bevestigd. Overigens heeft eerst het toenmalige bestuur en later de RvT in bestuurlijk overleggen met de bewindspersonen de houding van het departement continue onder de aandacht gebracht. Het is onbegrijpelijk dat uw commissie zulke simpele feiten niet als uitgangspunt neemt en niet de moeite heeft genomen deze te controleren.

In de derde alinea spreekt u over informatiesymmetrie. Op zich een interessante verhandeling. Uw commissie slaat bewust of onbewust een belangrijke feit over namelijk, dat het ministerie als opdrachtgever niet weet waarop zij het COA willen aansturen. Het gebrek aan sturingsinzicht en vaardigheden hebben te allen tijde bijgedragen dan de overvraag aan informatie aan het COA. Indien uw commissie feitelijk onderzoek had gedaan dan had uw commissie kunnen constateren dat het vraagstuk meerdere dimensies heeft. Waarom heeft u verzuimd om zo'n belangrijk onderwerp feitelijk te onderzoeken?

Pagina 107

In de tweede alinea in de slotzin geeft u aan dat de mentale afstand van het COA ten opzichte van het ministerie van justitie – inzake de bedrijfsvoering – groot is gebleken. Dit is feitelijk onjuist. Los van het feit dat het interessant is hoe u de mentale afstand heeft gemeten, slaat u

de plank hier mis. In het integrale document, waarin afspraken over de financiering staan, is vastgesteld dat het COA zelf verantwoordelijk is voor haar bedrijfsvoering. Het is bijvoorbeeld geen onderdeel in het informatieprotocol. In dit protocol is vastgelegd waar het COA maandelijks over moet rapporteren naar het departement. Het is geen onderdeel van de offerte of beschikking. Tevens is het geen onderdeel van de productenklapper waarin de onderwerpen en producten in het kader van de kostprijzen zijn vastgelegd. Het COA heeft een integrale kostprijs op basis van producten en prijzen. De bedrijfsvoering is hierin verdisconteerd. Het is in het integraal document vastgelegd dat de bedrijfsvoering een verantwoordelijkheid is van het COA. Ieder 3 jaar vindt de evaluatie plaats van de kostprijzen en producten. Heeft u onderzocht of de opdrachtgever c.q. eigenaar initiatief heeft genomen om dit te wijzigen? Welke houding heeft het COA aangenomen? Uw insinuaties hieromtrent zijn onbegrijpelijk.

Pagina 109

In uw kader bent u wederom inconsistent en niet compleet. U verzuimt in uw overzicht het aandeel flexibel personeel weer te geven. Indien u onderzoek had gedaan naar de feiten had u dit niet zo kunnen melden.

Pagina 115

In de eerste drie alinea's staat u kort stil bij de eigenaarsrol en de vereiste handelingen rondom de jaarrekening. Het feit dat u als commissie nauwelijks stil staat bij zo'n belangrijk onderwerp in samenwerking, sturing en verantwoording is op zijn minst opmerkelijk te noemen. Kennelijk heeft u geen behoefte om onderwerpen die uw opdrachtgever raken uit te diepen en een oordeel te geven wat u bij andere onderdelen, vooral als het de algemeen directeur betreft, tot ongepaste vormen toepast. Dit is uw commissie onwaardig.

De feiten zien er als volgt uit:

In de verantwoordingslijn heeft het COA op basis van het integraal document (waarin afspraken onder andere over financiering en verantwoording zijn vastgelegd) verplichtingen jegens de eigenaar/opdrachtgever. Hierin is bepaald dat het COA naast de maandelijksse rapportage, halfjaarlijks een eigenaarsrapportage en een opdrachtgeversrapportage moet leveren. In deze rapportages worden de tussenstand en mogelijke financiële tegenvallers of meevallers aangegeven. Daarnaast levert het COA jaarlijks een jaarrekening met daarin de financiële verantwoording voorzien van een accountantsverklaring (het COA heeft altijd goedkeurende verklaringen gekregen van de accountant). Voorts wordt de jaarrekening zelfs goedgekeurd door de minister en doorgezonden aan de beide Kamers. In de ruim zeven jaar dat de algemeen directeur in functie is, heeft er op één keer na nog nooit een formeel of informeel gesprek plaatsgevonden over de diverse rapportages en de jaarrekening. Dit geldt ook voor de raad van toezicht. De RvT heeft in de afgelopen ruime vijf jaar nog nooit met de bewindspersonen of eigenaar of opdrachtgever over de tussenstand of jaarresultaat gesproken. De jaarrekening wordt meestal op ambtelijk niveau afgehandeld. Naast het feit dat dit teleurstellend is, is het illustratief over de wijze van sturing vanuit het ministerie. Deze werkwijze is met de overgang naar het ministerie van BZK niet gewijzigd. De huidige bewindspersoon heeft zonder gesprek

de jaarrekening 2010 goedgekeurd. Uw commissie zou blijk van inzicht geven om aan deze feiten niet voorbij te gaan.

Pagina 117

In de tweede alinea geeft u aan dat het generaal dossier direct betrokkenen lui heeft gemaakt. Waar heeft u commissie het over? Wie zijn direct betrokkenen, wat is lui, waar is schade geleden, kortom, wat heeft u onderzocht en wat is de bedoeling van uw suggestieve opmerking??

Pagina 120

In de laatste alinea geeft u aan dat de RvT als belangrijkste bron de algemeen directeur had. U laat onbenoemd welke andere bronnen er ook waren. Zo vergeet u te melden dat de accountant meermalen per jaar aanwezig was in de auditcommissie of RvT vergadering, voor de goede orde dient opgemerkt te worden dat de algemeen directeur niet aanwezig was bij de auditcommissie vergaderingen. De directeur scf was bij deze vergaderingen aanwezig. Tevens was de algemeen directeur afwezig als de RvT vertrouwelijk met de accountant overlegde. Een andere belangrijke informatiebron van de RvT was de directeur scf die in ieder RvT vergadering voor een deel aanwezig was. Weer een andere bron is de OR. De RvT overlegde ieder jaar minimaal een keer met de OR. En buiten de vergadering hadden de voorzitters contact naar behoefte. Weer een andere bron was het departement, de RvT had minimaal twee keer per jaar bestuurlijk overleg op het ministerie. Daarnaast waren de RvT leden mensen met een groot netwerk in gemeenten en zodoende hadden zij zicht op de lokale activiteiten van het COA. Kortom als uw commissie onderzoek had gedaan naar de feiten dan had u dit soort simpele feiten zelf kunnen ontdekken. Waarom heeft uw commissie geen onderzoek hiernaar gedaan?

Onderaan pagina 120 spreekt u over de algemeen directeur en haar secretaris. Uw insinuaties is ongepast en onjuist. U doet de secretaris van de RvT enorm tekort. Zij is diegene die samen met de voorzitter van de RvT de agenda bepaalt, zij is diegene die met de voorzitter afstemt over de stukken, zij is diegene die het verslag maakt en afstemt met de voorzitter. De secretaris is "dedicated" aan de RvT en functioneert onafhankelijk van de algemeen directeur. U kon het kennelijk niet laten om uw laatste zin op te schrijven en daarmee wederom een beeld te creëren die ver van de praktijk en feiten staat. Dus uw insinuerende opmerking van haar secretaris is feitelijk onjuist. Indien u onderzoek had gedaan dan had u dit gemakkelijk kunnen constateren.

Pagina 121

In de zesde alinea begint u met de melding dat de aan de algemeen directeur gevraagde actie of terugkoppeling niet in alle gevallen gevolg is gegeven. U geeft één voorbeeld en slaat de plank daarmee wederom mis. In de organisatieontwikkelmonitor (Ordina) worden iedere keer vragen toegevoegd en vragen weggelaten. U kunt niet constateren dat er geen gevolg is gegeven aan de wensen, u kunt hooguit constateren dat er nog geen gevolg is gegeven aan de opmerkingen. Zijn er nog meer acties door uw commissie ontdekt of is het maar alleen dit voorbeeld?

Pagina 122 u begint onderaan pagina 121 met uw voor uw rapport kenmerkend stijl van suggestieve opmerkingen over verhouding op centraal bureau ect. U verzuimt meesterlijk wederom om de feiten te noemen. De RvT heeft in de vergadering van 14 september 2011 ingestemd met de reorganisatie van de staffuncties waarbij 40% reductie van personeel gerealiseerd diende te worden. Ook heeft de RvT ingestemd met de nieuwe organisatiestructuur. Door hier geen melding van te maken bent u feitelijk onvolledig. Waarom kiest u ervoor om feiten niet te melden danwel onderzoek ernaar te doen?

Pagina 122

In de laatste zin van de derde alinea verzuimt u te melden dat op inhoudelijke agendapunten (zoals uitvoering uitplaatsing vergunninghouders, stand van zaken gezinslocaties) op verzoek van de raad van toezicht, de inhoudelijke toelichting werd gegeven door de algemeen directeur. De algemeen directeur was niet aan het woord over bestuurlijke en financiële zaken. Daarnaast was de algemeen directeur niet in alle vergaderingen volledig aanwezig en overlegde de RvT zonder de algemeen directeur. In alle vergaderingen was er een ruime ambtelijke vertegenwoordiging (soms wel 8 tot 10 personen) ook in de delen dat de algemeen directeur er niet was. Uw drang als commissie om een demoniserend beeld neer te zetten van de algemeen directeur kent geen grenzen. U schiet ernstig te kort in uw feitenkennis.

Pagina 123

Onder invulling van de sturing van de vreemdelingenketen bent u onvolledig en feitelijk onjuist met uw weergave van de ketenpartners. Zo noemt u de raad voor de rechtsbijstand, buitenlandse zaken etc. niet bij de ketenpartners (zie deelnemers van het overleg coördinatiegroep vreemdelingenketen). U noemt wel de gemeenten welke in die hoedanigheid geen ketenpartners zijn en ook niet deelnemen aan diverse overleggen.

In de zesde alinea beweert u dat de DG nadrukkelijk op de voorgrond treedt als ketenregisseur. Waar baseert u uw bewering op, welke wijziging heeft dit opgeleverd in de sturing van de keten met welk resultaat. Heeft uw commissie hier onderzoek naar gedaan?

Pagina 124

Het is spijtig dat u “onder samenwerkingsplan COA, DT&V en IND” geen melding maakt van het feit dat dit plan tot stand gekomen is tijdens het functioneren van de algemeen directeur, dat het COA de ketenpartners heeft gefaciliteerd met een secretaris. Dat er vervolgsafspraken zijn gemaakt om verdere invulling te geven aan deze samenwerking. Heeft u bewust met een doel de rol van de algemeen directeur weggelaten zodat u niet hoeft te verklaren waarom de algemeen directeur in de keten volop de samenwerking opzocht in tegenstelling tot uw eerdere beweringen over het vijandsbeeld gecreëerd door de algemeen directeur? Hoe subtiel gebracht, dit toont weer duidelijk uw doel redenering aan.

Pagina 125

In de tweede alinea geeft u aan dat in het verleden een minder coöperatieve houding aanwezig was op bestuurlijk niveau bij het COA. Uw commissie is wederom suggestief en onvolledig. Wat bedoeld de commissie met “in het verleden”? Was dit in 1994, 2000 enzovoort? Welke feiten heeft de commissie uitgezocht om deze bewering te staven? Heeft de, volgens u minder coöperatieve houding op bestuurlijk niveau, geleid tot stagnatie in de uitvoering van de opdracht door het COA? Heeft een bewindspersoon politieke problemen ondervonden? Heeft het financiële problemen opgeleverd? Als u zoiets vaag beweert dan dient u als commissie uw bewering feitelijk te onderbouwen. Aangezien u verder geen onderbouwing geeft, is uw constatering wederom gebaseerd op beelden, ideeën, fantasieën maar zeker niet op feiten.

Voor uw bewering over het niet beschikken van COA-medewerkers over onderhandelingsmandaat verwijs ik u volledigheidshalve naar de opmerkingen die gemaakt zijn over pagina 93. Vooropgesteld staat dat het wederom volstrekt onduidelijk is op welk niveau en ten aanzien van welk onderwerp het mandaat ontbrak. Tevens mist uw commissie wederom kennis van managementverantwoordelijkheid. In ieder organisatie is het niet mogelijk om iedereen op alle niveaus onbeperkt mandaat te geven over alle onderwerpen.

Pagina 127

In de tekst bovenaan beginnend op pagina 126, probeert u wederom een suggestie te wekken dat er permanent door de directie gewerkt werd aan het creëren en koesteren van een vijandbeeld ten opzichte van ministerie en ketenpartners. Naast het feit dat dit feitelijk onjuist is, ontbreekt elke argumentatie gebaseerd op feiten. Bovendien wekt u ten onrechte de suggestie dat het uitgangspunt van een tweede bestuurder de algemeen directeur was. Het ging juist om een beslissing van de RvT met een gedegen functieprofiel en een gewaarborgde procedure. Het is onduidelijk waarom de commissie dit niet vermeldt.

Pagina 129

Onder de vijfde bulletpoint beweert u dat het contact tussen de OR en de RvT altijd via de algemeen directeur verliep. Dit is een feitelijk onjuiste weergave. De RvT en de OR waren zelf verantwoordelijk voor het onderhouden van hun eigenstandige relatie. De algemeen directeur was en is hier geen partij. Indien uw commissie feitenonderzoek had gedaan rond deze bewering, had u kunnen constateren dat de RvT en de OR in de afgelopen jaren meerdere malen en naar gelang van hun eigen behoefte contact hebben gehad. Waarop hebt u uw conclusies gebaseerd?

Pagina 130

In de vierde alinea benoemt u tussen haakjes “indien in functie” wat is de bedoeling met deze opmerking?

In de vijfde alinea beweert u dat het COA onvoldoende publiek belang heeft gediend. Wat is de definitie van publiek belang dienen? Welk normenkader (indien aanwezig) hanteert uw

commissie voor publiek belang. Hoe verhoudt deze opmerking met de bevindingen verderop in uw verslag waarin u melding doet dat het COA de beleidsopdracht naar tevredenheid heeft uitgevoerd, de tevredenheid van de bewindslieden en tot slot hoe ziet u de verhouding tussen de besparing van ruim 500 miljoen aan publieke middelen en het dienen van het publieke belang? Hier is een gebrek aan waarheidsvinding en levert door het gehele rapport ontoelaatbare tegenstrijdigheden op.

Pagina 132

Onder het onderdeel specifieke bevindingen in de tweede alinea geeft u de benchmarkonderzoeksresultaten van onderzoeksbureau van Berenschot aan als norm voor de overhead aan. Naast het feit dat het nogal bedenkelijk is in het kader van belangenverstrengeling om resultaten van een onderzoeksbureau te gebruiken die tevens uw commissie ondersteunt bij dit onderzoek, is de weergave ook nog eens niet compleet. Zo is bijvoorbeeld de definitie van overhead achterwege gelaten. U verwijst naar overheidsorganisatie maar verzuimt de overhead bij ministeries hoewel deze een onderdeel uitmaken van de benchmarkonderzoeken. Doordat u de definitie van overhead meesterlijk weglaat, kunt u zonder dat zichtbaar wordt dat appels met peren worden vergeleken.

Veel kwalijker is het feit dat uw commissie (natuurlijk negatief) uitspraken doet over de overhead bij het COA. Uw commissie laat hierbij onbenoemd dat er 14 september 2011 tijdens de vergadering van de raad van toezicht, de RvT heeft ingestemd met het voorstel van de algemeen directeur over de voorgenomen reorganisatie. De reorganisatie betrof de ondersteunende functies met name op centraal bureau waarbij er concreet 40% reductie van personeel moest worden gerealiseerd. Tevens verzuimt u te melden dat er 21 september 2011 medewerkers tijdens bijeenkomsten zijn geïnformeerd over de voorgenomen reorganisatie die de naam had gekregen "anders werken". Indien uw commissie feitelijk onderzoek en waarheidsvinding had gedaan dan had u hiervan kennis kunnen nemen. Tevens had u kunnen constateren dat de voorbereidingen van de reorganisatie hebben aangevangen in het voorjaar van 2011. Het is onbegrijpelijk dat uw commissie kennelijk er weer voor kiest om de feiten achterwege te laten. Kiest uw commissie hiervoor om de intentie van uw rapport niet te verstoren? Immers zijn dit feiten die bij het COA voorhanden zijn, waarom gebruikt uw commissie de feiten niet?

Pagina 135, 136

Onder het kopje 'De algemeen directeur' formuleert u voor de zoveelste keer ongefundeerde, suggestieve en niet op feiten gebaseerde opvattingen over de algemeen directeur zoals "haar wil is wet", "het hier en nu als leidend beginsel", "gebrek aan tegenwicht vanuit de directieraad" en "RvT als gevolg waarvan de algemeen directeur haar gang kon gaan zowel intern als extern". Op basis van welke feiten komt uw commissie tot deze beweringen? Op welke feiten is uw oordeel 'haar wil is wet' gebaseerd? Hier geldt ook weer dat de algemeen directeur uiteindelijk verantwoordelijk is en bevoegd. Op pagina 131 van uw rapportage stelt u dat de besluitvorming door de algemeen directeur zelden afwijkt van het advies van de

directieraad. Op welke feiten is uw oordeel hier en nu als leidend beginsel gebaseerd? Bent u tijdens uw onderzoek niet tegengekomen dat het COA altijd op een effectieve manier proactief heeft geanticipeerd zowel op de actuele als op de toekomstige situaties? Als u dit tijdens uw onderzoek niet bent tegengekomen, hoe verklaart u dan de wijze waarop de krimp, de vele reorganisaties en de cultuurtrajecten in de afgelopen jaren zijn uitgevoerd? Van deze trajecten mag gesteld worden dat ze met hier en nu principe niet succesvol uitgevoerd kunnen worden. Ook is het niet mogelijk met hier en nu beginsel efficiënt bedrijfs-economisch beleid te voeren en honderden miljoenen te besparen zoals het COA heeft gedaan. De hier en nu aanpak is ook soms noodzakelijk om de politieke opdracht van het COA naar behoren uit te voeren.

Op welke feiten is uw oordeel dat de algemeen directeur haar gang kon gaan gebaseerd? Het COA is geen kruidenier maar een professionele organisatie die uitvoering geeft aan wet en regelgeving en de politieke opdracht. Als publieke organisatie staat het COA onder toezicht van vele instanties zoals bijvoorbeeld de arbeidsinspectie, inspectie voor de jeugdzorg, het ministerie als opdrachtgever/eigenaar, de medezeggenschap, de vakbonden, de accountant en de RvT. Aan al deze entiteiten legt het COA/de algemeen directeur met enige regelmaat in het lopende jaar verantwoording af. De insinuatie 'zij kon haar gang gaan' is alleen al een diskwalificatie van al deze instanties.

Wederom in uw poging om de algemeen directeur te beschadigen en van haar een demonbeeld neer te zetten schoffeert u velen. Naast de hierboven geschetste formele instanties werkt het COA met vele partners samen zoals onder andere vluchtelingenwerk, gemeenten, Cordaid, onderwijsinstanties, de zorginstellingen en vele ondernemers. Het COA heeft jegens deze instanties verschillende plichten en toezeggingen die nagekomen moeten worden. U zet een beeld neer van een algemeen directeur die zeven jaar lang iedere dag besliste wat zij die dag maar ging doen zonder rekenschap te houden met de interne en externe partijen en iedereen onder druk zette en tegen elkaar uitspeelde zodat zij op deze manier haar gang kon gaan zonder niemand haar zeven jaar lang kon tegenhouden.

Om dit beeld te kunnen schetsen moet uw commissie of beschikken over een zeer fantasierijke onderzoeksmethode met even fantasierijke (maar tegenstrijdige) interpretaties of voert uw commissie een opdracht uit waarbij de uitkomst vooraf is bepaald, namelijk zo veel mogelijk beschadigen van de algemeen directeur? Dit tast de geloofwaardigheid van uw commissie in ernstige mate aan.

Pagina 144

Onder voetnoot 174 maakt u melding van een hoofddirecteur Management Structuur. In 2002 bestond deze functie niet bij het COA, en nog steeds niet. Wederom is dit een blijk van onzorgvuldigheid.

Pagina 145

Onder voetnoot 180 spreekt u over de budgethouder. Ter voorkoming van misverstanden is het

aan te raden om te melden wie deze budgethouder is. Voorop gesteld dat dit niet de latere algemeen directeur (Albayrak) was.

Pagina 150

U doet melding dat op haar verzoek is een eigen dienstauto met chauffeur geleased. Wie heeft ingestemd? Wellicht kunt u ervoor kiezen om niet alleen het verzoek te melden maar ook de instemming. De toenmalige algemeen directeur heeft op basis van zijn bevoegdheden ingestemd met het verzoek. Mevrouw Albayrak was niet bevoegd om dit zelfstandig te beslissen. Waarom heeft u dit niet vermeld?

Pagina 152

In de tweede alinea suggereert u dat mevrouw Albayrak tegen de voorzitter heeft gezegd dat zij de auto helemaal niet privé gebruikte. Waarop baseert uw commissie dit? Immers legt u ook vast dat het privé gebruik van de dienstauto was toegestaan. Deze relateringen lijken een opmaat te zijn voor het initiatief van de commissie om het cao te vragen onderzoekingen naar het privé gebruik te doen. Uw commissie heeft bewust de context van het intrekken van het privé gebruik rond de berichtgeving van de NOS buiten beschouwing gelaten en niet de moeite genomen uw – onterechte en onjuiste - gedachtegang met de algemeen directeur in het kader van uw onderzoek te bespreken, hetgeen heeft geleid tot een onrechtmatig tot stand gekomen rapport van Hoffmann met onjuiste gegevens nu dat rapport definitief op 7 maart 2012 is opgemaakt zonder dat de algemeen directeur hierin was gemengd, laat staan gehoord. Dit geeft eens te meer aan dat de commissie reeds een vooropgezet doel had met haar onderzoek. In september 2011 na de uitzending van NOS is het departement de druk gaan opvoeren om de bijtelling te laten vervallen. Daarmee wilden zij het totaal bedrag van de salariskosten verlagen. De algemeen directeur heeft toen telefonisch dit besproken met de voorzitter van de RvT en aangegeven dat het laten vervallen van bijtelling een optie, gezien het beperkte gebruik van de dienstauto in de weekenden, waarna dan ook vanuit het COA is gecommuniceerd dat de auto niet privé werd gebruikt.

Uw commissie gaat er onterecht vanuit dat er geen privé gebruik werd gemaakt van de auto. De vraagstelling van uw commissie zag op de periode in september 2011. De bevestiging hiervan had betrekking op de periode na begin september 2011 omdat het departement vond dat er geen bijtelling moest worden betaald. Er is na begin september 2011 geen privé gebruik gemaakt van de auto hangende de eis van het departement. De auto had sinds 2006 een fiscale bijtelling en derhalve privé beschikbaar zoals ook door de voorzitter RvT bevestigd. Er is incidenteel ook gebruik gemaakt van de auto geheel passend in de arbeidsvoorwaarden met instemming van de werkgever. Het is onbegrijpelijk dat u deze informatie op deze wijze weergeeft in het rapport, doch weer begrijpelijk indien de doelredenering van uw commissie in het oog wordt gehouden.

Pagina 152, 153

In deze pagina's heeft u gebruik gemaakt van bevindingen van Hoffmann Bedrijfsrecherche. Dit

rapport is onrechtmatig tot stand gekomen nu de algemeen directeur niet voorafgaand aan de verstrekking van dit rapport aan uw commissie door Hoffmann is geïnformeerd, laat staan gehoord. Zowel uw commissie als Hoffmann zullen dit moeten erkennen. In de artikel 4.1 van de Privacygedragscode Sector Particuliere Onderzoeksbureaus, waar Hoffmann aan gebonden is, staat het volgende:

“Het onderzoeksrapport wordt schriftelijk (en onder vermelding van ‘persoonlijk’ en/of ‘vertrouwelijk’) aan de opdrachtgever verstrekt, tenzij anders is/wordt overeengekomen. Er worden in de regel geen onderzoeksrapporten uitgebracht, voordat alle onderzoekswerkzaamheden zijn afgerond. Dit om te voorkomen dat aan het voorlopige onderzoeksrapport een andere betekenis wordt toegekend dan aan het eindrapport.”

Alleen al door deze rapportage op te stellen, te ondertekenen en aan uw commissie ter beschikking te stellen, ligt vast dat er geen sprake was van een conceptrapport. Mocht dit wel zo zijn dan had van Hoffmann of uw commissie verwacht mogen worden dat dit duidelijk kenbaar was gemaakt. Uw commissie heeft ook geen enkel voorbehoud gemaakt, in de zin dat er slechts sprake zou zijn van een conceptrapport van Hoffmann. Ter zitting van het hoger beroep heeft uw commissie betoogd dat op het rapport van Hoffmann het woord ‘concept’ was gedrukt. Dat is niet juist. Het rapport van Hoffmann is op 7 maart 2012 definitief opgemaakt en ondertekend door de teamleider van Hoffmann.

Los hiervan worden in het rapport conclusies getrokken zonder dat de algemeen directeur haar weerwoord heeft kunnen geven. Dit is uiterst onzorgvuldig en valt zowel het COA, als opdrachtgever van dit onderzoek als aan uw commissie toe te rekenen. De conclusies in het rapport waren anders geweest indien de algemeen directeur voor totstandkoming haar visie had kunnen geven. Hoffmann heeft haar echter in het geheel niet naar haar visie gevraagd noch heeft zij of haar geïnformeerd over het onderzoek.

Dat klemt temeer nu de algemeen directeur en het COA op het moment van verstrekking van de opdracht aan Hoffmann in mediation zaten. Waarom blijft u deze gegevens toch opnemen en volhardt u in deze opname?

Zowel Hoffmann als uw commissie hebben gehandeld in strijd met de Wbp. Desondanks heeft u de conclusies van het rapport overgenomen in uw conceptrapport. Ook dit is uiterst onzorgvuldig nu de onderzoekscommissie niet de opdrachtgever van dit rapport was. Doordat het rapport aan derden (uw commissie) is verstrekt, is de definitieve status hiervan komen vast te staan en is dat onrechtmatig. Van uw commissie had verwacht mogen worden om te onderzoeken hoe het onderzoek tot stand is gekomen. U had dan ook zelf tot deze conclusie kunnen komen. Waarom heeft uw commissie aan de ‘leiband’ van het COA gelopen? Kunt u dit verklaren en aangeven hoe dit zich verhoudt tot uw onafhankelijke status?

Naast het feit dat de algemeen directeur alles betwist wat er in het Hoffmann rapport staat, heeft de commissie ter terechtzitting van de voorzieningenrechter d.d. 21 maart 2012 aangegeven dat dit rapport geen onderdeel uitmaakt van uw rapportage, terwijl die toezegging later weer is ingetrokken. Waarom stelt de commissie zich hier telkens wisselend op, terwijl vast staat dat de algemeen directeur de dienstauto privé mocht gebruiken en dat door uw commissie ook wordt vast gelegd. Waarom houdt uw commissie vast aan de door de commissie onjuist geïnterpreteerde opmerking van de algemeen directeur dat zij de auto na de commotie in de pers niet meer privé gebruikte? Waarom weigert u deze omissie te herstellen? U heeft op bladzijde 183 aan het privé gebruik van de auto de conclusie gekoppeld dat de algemeen directeur niet integer is geweest. Hier wordt dan ook duidelijk waarom u de resultaten van Hoffmann en de onjuiste interpretatie van het privé gebruik coute que coute wenst te handhaven: dit past immers in uw doelredenering.

Pagina 154 t/m 156

Onder het kopje 5.5 probeert uw commissie de discussie tussen het ministerie en het COA weer te geven over salaris en Balkenendenorm. Wat hierbij opvalt is dat meerdere malen verwezen wordt naar 'het COA' zonder daarbij aan te geven wie precies van het COA hiermee wordt of worden bedoeld. Kunt u verklaren waarom u de discussie die reeds is beslecht door het rapport van KPMG/RAD, door uw commissie hier wordt over gedaan?

Pagina 157, 158

In de laatste alinea geeft u aan dat in de voordrachtsbrief van 9 december de RvT ten aanzien van bezoldiging voorstelt om de vigerende arbeidsvoorwaarden te handhaven. Vervolgens stelt u dat het departement enkele weken later constateert dat het salaris van de algemeen directeur zowel in 2008 als in 2009 is uitgekomen boven de norm voor uit publieke middelen gefinancierde topinkomen. Heeft uw commissie onderzocht wat het departement met deze constatering heeft gedaan? Heeft het departement, deze kwestie toen met de RvT of mevrouw Albayrak besproken? Heeft het departement toen aangegeven of er wijzigingen nodig waren? Het is opvallend dat uw commissie hier nalaat om deze feiten te onderzoeken.

Pagina 158

Onder het kopje '2011' geeft u aan dat in het jaar 2011 veelvuldig overleg plaatsvindt binnen het COA, binnen het departement en tussen het departement en het COA over enerzijds de voordracht van de RvT voor een voorzitter raad van bestuur en anderzijds de onduidelijkheid over de hoogte van het salaris van de algemeen directeur en het onder de norm brengen van dat salaris. Deze bewering is feitelijk onjuist. Heeft uw commissie onderzocht op welke data intern bij het COA en op welke data tussen het COA en het departement deze overleggen hebben plaatsgevonden, wie daarbij aanwezig waren, welke afspraken gemaakt zijn en hoe deze overleggen c.q. afspraken vastgelegd zijn? Indien uw commissie geen onderzoek heeft gedaan naar deze feiten, waar baseert uw commissie haar beweringen dan op?

Intern bij het COA is op twee momenten (maart en juni 2011) ten behoeve van de vergadering van de RvT een concept-voordrachtsbrief geagendeerd maar wegens tijdsgebrek is dit in beide

vergaderingen niet besproken. Over het salaris heeft er nooit een gesprek plaatsgevonden laat staan dat er zou zijn gesproken over het onder de norm brengen van het salaris.

Tussen het COA en departement heeft er tot september één informeel gesprek plaatsgevonden op 10 mei 2011 tussen de waarnemend DG en de algemeen directeur in aanwezigheid van directeur PRIO van BZK. Het informele karakter wordt nog bevestigd door het feit dat er geen verslaglegging is. In dit overleg is verkennend gesproken aan de hand van een conceptstuk van het COA over de voordracht. Er is op geen enkele manier gesproken over het salaris onder de norm brengen. De algemeen directeur van het COA heeft in dit gesprek onder de aandacht gebracht dat dit soort gesprekken het beste kunnen plaatsvinden met de RvT. Tot september 2011 is er geen overleg geweest tussen het COA en departement over bovengenoemde onderwerpen.

Het is ook in het bestuurlijk overleg in juli 2011 niet aan de orde gesteld of geagendeerd. In september 2011 in aanloop naar en na de uitzending van de NOS (tussen 8 september 2011 en 23 september 2011) is er meerdere malen contact geweest tussen de RvT van het COA en het departement en tussen de algemeen directeur en RvT enerzijds en het departement anderzijds. Het is onbegrijpelijk waarom uw commissie zo suggestief te werk gaat als een simpel feitenonderzoek de feiten dadelijk bloot legt.

In de 4^e alinea geeft uw commissie aan dat er 10 mei een gesprek plaatsvond tussen de algemeen directeur en het departement. Heeft uw commissie verslagen, afspraken e.d. aangetroffen die uw beweringen over de algemeen directeur tijdens dit gesprek bevestigen? Van een gesprek zoals u suggereert mag op zijn minst verslaglegging worden verwacht, zeker in een ambtelijke omgeving. Heeft u commissie onderzocht op welke wijze er een vervolg is gekomen op dit gesprek. Als de commissie dit niet op feiten heeft onderzocht, op basis waarvan geeft de commissie dit gesprek zo'n gewicht?

Pagina 159, 160

Onderaan pagina 159 meldt u dat twee dagen na het gesprek een mail wordt verstuurd door mevrouw Albayrak waarin een overzicht is opgenomen van het salaris in relatie tot de geldende norm. Uw commissie verzuimt hier te melden wat de geldende norm is. Heeft uw commissie onderzoek gedaan naar wat het ministerie als norm heeft gehanteerd. Zo niet wat is de betekenis van de geldende norm en hoe verhoudt dit zich met de mail van dezelfde DG op 23 september 2011? Uw bedoeling ontgaat de lezer volledig en uw informatievoorziening is wederom suggestief. Tevens verzuimt u te melden dat dit een praatstuk zonder status betrof. Bovenaan pagina 160 vermeldt u dat de DG naar aanleiding van de mail (wat niet formeel was en voordat de mail werd verstuurd in het informele gesprek van 10 mei als praatstuk is gehanteerd), telefonisch verzoekt om een salarisstroom. U baseert uw beschrijving op het feitenrelaas van het departement. Hierbij verzuimt u wederom om de feiten aan beide zijden te belichten. Over het gebruik van de auto kan verwezen worden naar de eerdere reacties hierover.

Als u feitenonderzoek had gedaan dan had u de bijdrage van mevrouw Albayrak ook gemeld. Mevrouw Albayrak heeft niet boos gereageerd of een vertrouwensvraag gesteld. Zij heeft vrij zakelijk gesteld dat indien het ministerie de afzonderlijke salarisstroom wenste te krijgen dit via de werkgever, namelijk de raad van toezicht, opgevraagd kon worden. Op de vraag van mevrouw Albayrak wat het doel van het opvragen van de salarisstroom was kwam van de waarnemend DG geen antwoord. De waarnemend DG ging onmiddellijk over op de aanval met de woorden dat er niet zoveel gevraagd moest worden maar gewoon geleverd diende te worden. Mevrouw Albayrak heeft wederom verwezen naar de raad van toezicht. Als u commissie de feiten had willen onderzoeken dan had uw commissie kunnen weten dat er in mei 2011 geen sprake was van een voordracht voor herbenoeming. Dat er behalve het informele gesprek van 10 mei 2011 nog nooit over de voordracht c.q. salaris was gesproken met mevrouw Albayrak, niet door de raad van toezicht, niet door het departement. Tot slot, het is niet gebruikelijk dat te pas en onpas salarisstroken van individuele medewerkers worden verstrekt.

Het is uw commissie onwaardig om de feiten achterwege te laten en wederom insinuerend te rapporteren. Door een eenzijdige weergave van de feiten te noemen schendt u uw eigen werkwijze namelijk 'één bron is geen bron, het is pas een bron als twee personen min of meer vergelijkbare informatie verstrekken'. De waarnemend DG is nog steeds één bron.

Pagina 163

Uw weergave in de 7e alinea is onjuist. De bespreking met de SG ging vooral over de hoogte van de aanschafwaarde van de dienstauto. Nadat zij op minuscule wijze de offerte van de COA dienstauto met haar auto had vergeleken, constateerde zij dat het COA een duurdere auto had dan haar auto en dit was onaanvaardbaar. Tevens moest er een rittenadministratie kastje komen en hoefde er geen bijtelling meer te worden betaald. Er is niet eens het fatsoen opgebracht om naar de betekenis van de bijtelling te vragen. Tot slot was het volgens de SG ook onaanvaardbaar dat de algemeen directeur van het COA meer dan zichzelf kon verdienen. Het moest onmiddellijk worden aangepast. Er zou geen salaris meer worden betaald en de bijtelling moest worden afgeschaft. De SG is op geen enkele wijze bevoegd om in de werkgeversrol eenzijdig de arbeidsovereenkomst aan te passen. De algemeen directeur heeft in dat gesprek aangegeven dat als er wijzigingen moesten plaatsvinden dit dan met de RvT als de formele werkgever diende te worden besproken. Uw commissie blijft eenzijdig rapporteren en laat blijken elke vorm van onafhankelijkheid te missen. Uw loyaliteit richting uw opdrachtgever is misschien te begrijpen maar hij is onaanvaardbaar in relatie tot uw veronderstelde onafhankelijkheid.

In de laatste alinea halverwege geeft uw commissie aan dat de waarnemend DG geschokt reageerde. Dit is feitelijk onjuist. De waarnemend DG heeft vanaf het begin tot het einde van het gesprek gehuild en heeft geen inbreng of reactie gegeven. Waarop baseert u uw informatie en conclusies?

In de laatste alinea meldt u dat reeds in 2010 de RvT de algemeen directeur heeft gemeld dat bij de herbenoeming in de functie van voorzitter raad van bestuur, zij terug zou moeten in salaris. Heeft u commissie onderzoek gedaan of dit vastgelegd is in een verslag, brief of functioneringsgesprek? Immers, het voornemen van het aanpassen van de arbeidsvoorwaarden is geen informeel gebeuren. Hoe ziet uw commissie het verband met dit standpunt en de benadering van de RvT in een later stadium toen er daadwerkelijk herbenoemd moest worden?

De voordrachten van de RvT hebben tot in september 2011 altijd het uitgangspunt gehad om de vigerende arbeidsvoorwaarden te hanteren.

Pagina 165

In de eerste alinea geeft u aan dat de algemeen directeur de minister zou hebben verteld dat zij al onder de Balkenende norm zat. In welk gesprek heeft dit plaatsgevonden? Is dit vastgelegd? Heeft uw commissie verslagen ed. aangetroffen om dit te bevestigen? Wat zijn de feiten in plaats van meningen? Het melden van een salaris is geen borrelpraat en zou derhalve vastgelegd moeten zijn.

Onder 5.6 ontwikkeling salariëring directeuren geeft u aan dat er binnen het COA een salarisregeling is op basis van de cao welzijn. U commissie maakt hier twee fouten. Ten eerste betreft het niet de COA welzijn maar de cao welzijn&maatschappelijke dienstverlening. Ten tweede geeft u aan dat er een salarisregeling is op basis van de cao. Dit is ook feitelijk onjuist. Het COA heeft een eigen functieloongebouw die bij het ontstaan van de ZBO status in 1994 is afgesproken met de vakbonden. Voor overige bepalingen valt het COA onder de cao welzijn&maatschappelijke dienstverlening.

In de laatste alinea onderaan geeft u aan dat het verschaffen van salarisontwikkeling niet eenvoudig is omdat de meeste directeuren er maar relatief kort hebben gezeten. Bedoelt de commissie hier de directeuren in loondienst? Dan is dit feitelijk onjuist. Ik verwijs u naar u tabel op pagina 70/71. Bedoelt de commissie misschien de interim directeuren? Dan wijs ik u erop dat zij niet vallen onder de salarisregeling van het COA.

Pagina 168

Ten aanzien van uw analyse salarisverloop zijn alle inhoudelijke opmerkingen die reeds hierover zijn gemaakt onverkort van toepassing. Tevens is het opmerkelijk dat de commissie geen verwijzing danwel inhoudelijk gebruik maakt van twee onderzoeken die reeds over het salaris en dienstauto gaan. Dit betreft het onderzoek van KPMG en van de RAD. Het is onbegrijpelijk dat u hier niet eens naar verwijst. Gezien de inhoud en uitkomst van deze onderzoeken is uw houding als commissie niet onafhankelijk. Kennelijk kiest u voor alle onderwerpen aangaande de algemeen directeur de negatieve invalshoek zoals eerder in uw rapport opgemerkt. Tevens valt het op dat u geen gebruik maakt van het arrest van 10 januari 2012 van het Hof.

Misschien kunt u als commissie melding maken van het feit dat, naast anderen, ook uw commissie zonder toestemming van de algemeen directeur delen van het personeelsdossier heeft gevraagd en gekregen van het COA. Het COA en ook uw commissie heeft hiermee in strijd gehandeld met de Wbp. Later heeft u het personeelsdossier wel met toestemming van de algemeen directeur ontvangen.

Ten onrechte heeft de commissie bij de beoordeling van de hoogte van het salaris niet opgenomen dat het bestuur van het COA slechts uit één persoon bestond. Gebruikelijk is dat het bestuur van dit soort organisaties uit meerderen personen bestaat. Uw conclusie dat de algemeen bestuurder een buitengewoon hoog salaris verdiende (hetgeen zij trouwens nog steeds verdient) is suggestief en niet in overeenstemming met de resultaten van het onderzoek van KPMG/RAD. Op welke basis concludeert uw commissie dit?

Pagina 169

Waarom kiest uw commissie selectief voor weergave van ZBO-salarissen onder dat van mevrouw Albayrak? Dit terwijl er evenzovele salarissen te noemen zijn van ZBO-directeuren die daarboven liggen? Weer een voorbeeld van suggestieve rapportage.

Pagina 171

Over de weergave privé gebruik dienstauto wordt verwezen naar de hierboven uitgebreide toelichting. Zowel de informatie gegeven door de algemeen directeur (incidenteel privé gebruik en veelal gebruik dat in rechtstreeks verband met haar functie stond; ofwel werd zij vanaf het COA in verband met dringende werkzaamheden daar opgehaald ofwel werd zij van het vliegveld gehaald zodat haar meteen dringende documenten konden worden overhandigd, dit is eenvoudig na te gaan) als het feit dat de fiscale bijtelling van toepassing was en sowieso door de gegeven compensatie als beloning werd gepresenteerd, hetgeen ook is vast gelegd in de RAD rapportage, rechtvaardigt op geen enkele wijze de insinuaties en beschuldigingen die thans in het rapport (blz. 151 en 181) zijn opgenomen.

Hebt u onderzocht hoe de dienstauto met chauffeur thans privé door de interim bestuurder wordt gebruikt teneinde vast te stellen wat gebruikelijk is? Of het gebruik van dienstauto's met chauffeur door medewerkers van het ministerie? U relateert thans dat de ministers de dienstauto wel privé gebruiken en ook compensatie krijgen voor de bijtelling (pagina 144). Dit systeem is ook door de RvT bij de algemeen directeur van het COA toegepast. Uw commissie vergelijkt willekeurig: wat betreft het salaris zou dat gespiegeld moeten worden aan een ministersalaris, wat betreft het gebruik van de dienstauto kennelijk niet. Als uw commissie echt de feiten had willen onderzoeken dat had de commissie kunnen weten dat er vanaf begin september 2011 geen privé gebruik is gemaakt van de auto door de algemeen directeur. Ook hier verzuimt u naar de feiten te kijken en kiest u ervoor om suggestief te zijn.

De algemeen directeur heeft ook geen opdracht gegeven haar agenda te manipuleren. Indien

uw commissie deugdelijk onderzoek had verricht had zij kunnen vast stellen dat de algemeen directeur meer dan eens in de afgelopen jaren in het weekend heeft gewerkt, niet alleen met de dienstauto maar ook met eigen vervoer buiten kantoortijden azc's bezocht en het gebruik van de chauffeursdiensten voor of aansluitend op vliegreizen altijd een zakelijk karakter had. Dat de algemeen directeur niets te verbergen had, blijkt wel uit het feit dat zij boetes naar aanleiding van privé gebruik ook privé betaalde. Die boetes kwamen uiteraard altijd in het systeem van het COA terecht. Uw commissie moet geacht worden hier wederom welbewust beschadiging van de reputatie van de algemeen directeur op het oog te hebben. Als uw commissie onderzoek had gedaan dan had uw commissie kunnen weten dat vanaf de komst van de interim bestuurder alle toegang in de agenda van de algemeen directeur via de blackberry is geblokkeerd (dit is tevens gemeld door de algemeen directeur aan mevrouw Kalsbeek). Derhalve kunnen er sindsdien vrijelijk in de agenda vanaf eind september afspraken worden toegevoegd, verwijderd of gewijzigd zonder overleg met de algemeen directeur.

Pagina 172

U constateert dat de minister altijd heeft aangegeven dat het salaris van de algemeen directeur onder de Balkenende norm moest blijven. Welke feiten liggen ten grondslag aan deze conclusie? Dit is overigens in flagrante strijd met de constatering op pagina 159: uw commissie noteert dat naast de RvT ook het departement zich op het standpunt hebben gesteld dat mevrouw Albayrak er materieel niet op achteruit mocht gaan. De algemeen directeur betwist dat er ooit over verlaging van haar salaris is gesproken en dat is ook uiteindelijk door het COA erkend. De commissie gaat voorbij aan het arrest van het Gerechtshof te 's-Gravenhage d.d. 10 januari 2012 waarin dezelfde conclusie is getrokken. Het is uw commissie onwaardig om de rechtspraak naast u neer te leggen en de feiten te verdraaien.

Pagina 173-182

Ten aanzien van uw verslag over werkklimaat, bestuursstijl en bestuursstructuur zijn alle opmerkingen ten aanzien van de inhoud als uw gebrekkige niet gefundeerde werkwijze, onverkort van toepassing. Volledigheidshalve wordt verwezen naar alle opmerkingen in de hiervoor beschreven pagina's verwezen. In het algemeen kan opgemerkt worden dat de commissie hier zonder deugdelijk wederhoor en inzicht in de onderzoeksgegevens alvast conclusies trekt die ertoe zouden moeten leiden dat de algemeen directeur een persoon is de publieke dienst onwaardig. Welke norm hanteert de commissie om te bepalen hoe een persoon de publieke dienst (on)waardig is. Door de vele vraagtekens die bestaan omtrent de totstandkoming van de onderzoeksgegevens in de hoofdstukken 1 tot en met 5 waarin daar waar de commissie dat mogelijk achtte door de commissie voor de algemeen directeur schadelijke conclusies zijn getrokken, geven deze vooraf opgestelde conclusies de indruk dat de commissie naar een bepaald doel heeft toegewerkt. Het is publiekelijk bekend dat dit gerucht reeds sedert eind 2011 rond waart in CDA en Haagse kringen. Wat heeft de commissie hierover op te merken? Waarom heeft zij haar onafhankelijkheid niet bewaard totdat de algemeen directeur op deugdelijke wijze tot wederhoor kon overgaan?

Tot slot, om uw doel in uw opdracht zo veel mogelijk na te kunnen komen schaadt u het publieke domein en persoon in ernstige mate. U bent kwetsend en ongeloofwaardig. U versimpelt het publieke domein op basis van onjuiste, insinuerende en niet op feiten gebaseerde beschrijvingen.

Pagina 176

Uw conclusie in de derde alinea is insinuerend en in uw gehele rapport een niet bewezen bewering. Omdat de onderbouwing van deze bewering niet op feiten is gebaseerd maar veelal op een mening van een individu(en) het is niet terug te leiden is naar de resultaten van het COA in de afgelopen jaren, het is niet terug te leiden naar de uitspraak van het Gerechtshof van 10 januari 2012. Tevens wordt het door de RvT als werkgever niet herkend en erkend. Uw commissie kiest ervoor in een niet transparant onderzoek de feiten te negeren en de algemeen directeur ernstig te beschadigen. Als uw commissie ervoor had gekozen om daadwerkelijk onafhankelijk onderzoek te doen naar de feiten dan had u gekozen voor een transparante methodiek en was u minder spreekbuis voor individuele meningen

Wederom staat een insinuatie in de derde alinea. Hoe komt u tot de conclusie dat er met directeuren afspraken werden gemaakt om tijdens de directieraden een collega directeur aan te pakken en te interveniëren. Hoe verhoudt deze bewering zich met de zogenaamde dominantie van de algemeen directeur die op basis van verdeel en heers functioneerde. U bent inconsistent en nauwelijks geloofwaardig. Uw onderbouwing gaat niet verder dan niet bewezen incidenten. Wat zijn de onderliggende feiten voor de verdeel en heers tactiek? Hoe heeft u onderzoek gedaan naar de door commissie gesuggereerde slaafse houding van directeuren?

Wat bedoeld u met dominant?

Wat bedoeld u met een beurt krijgen?

Wat bedoeld u met voor het karretje spannen?

Wat bedoeld u met niet voor kritiek open staan?

Wat bedoeld u met het een en ander kon consequenties hebben?

Dit is een greep van u de door uw commissie gehanteerde ongefundeerde beweringen. Welk onderzoek naar welke feiten heeft u gedaan? Wat zijn de uitkomsten voor wat betreft de feiten?

Ter voorkoming van herhaling worden over alle onderwerpen verwezen naar de uitgebreide opmerkingen eerder in het memorandum

Pagina 177

Wat bedoelt u met “de wijze waarop intern informatie werd verzameld, kon als bedreigend worden ervaren”? Welke onderliggende feiten liggen ten grondslag aan deze stelling? Wie werd over wat op welke wijze bedreigd? Is er iemand ontslagen, is er geweld gebruikt, ect.?

Ten aanzien van de beweringen over voorbeeldgedrag zijn alle opmerkingen zoals deze eerder gemaakt zijn in dit memorandum onverkort van toepassing, samenvattend kan opgemerkt worden dat u wederom voorbeelden geeft van twee incidenten die ook nog een feitelijk onjuist worden weergegeven. U doet ongepaste uitspraken die in tegenspraak zijn met voorliggende afgeronde onderzoeken van KPMG en de RAD. Op welk azc is de bezoekersregister genegeerd? Wat zijn de feiten, waarom negeert u de onderzoeken die reeds zijn afgrond? U haalt wederom het onderzoek van de OR aan en wederom negeert u dat dit onderzoek niet op waarheid is getoetst. Kortom, het lijkt er sterk op dat uw commissie niets schuwt om uw doel en opdracht te realiseren. Ook als dit betekent dat u de waarheid geweld aan doet. Hoe komt het dat de commissie concludeert dat de algemeen directeur niet het goede voorbeeld gaf op basis van twee – eerder in het rapport gememoreerde, doch niet gecontroleerde – voorbeelden, die zich hebben gedaan in een periode van 7 jaren? Een periode waarin de algemeen directeur uitstekend heeft gefunctioneerd? Waarom wordt de gehele context door uw commissie stelselmatig genegeerd?

Pagina 178

Omdat de gehele opbouw van uw beweringen niet feitelijk zijn onderbouwd, kan ook geconcludeerd worden dat alle beweringen onder consequenties voor de sociale veiligheid niet op feiten berusten maar vooral uw doel dienen, en het moge duidelijk zijn dat uw doel conform uw opdracht luidt, te weten het zoveel mogelijk beschadigen van de algemeen directeur.

Pagina 178, 179

Uw beweringen over de enquête en over de klachtenregelingen zijn in strijd met de uitkomsten van uw enquête. De enquête heeft eerder het karakter van een opiniepeiling dan een feitenonderzoek. Het is dan ook vanuit een onderzoekstechniek gezien niet geheel helder welke feiten met opinie van individuen worden gestaafd. Opinie onderzoek is geheel iets anders dan onafhankelijk feitenonderzoek. Dit laatste is de opdracht van uw commissie. Door een deelname van 71% kan gesteld worden dat er een meer representatieve uitkomst is. Zo interpreteert uw commissie de uitkomsten. Helaas gaat uw commissie voorbij aan het feit dat de hoogste respons neutraal is. Uw commissie kiest in de analyse ervoor om de gemiddeld een derde negatieve respons als uitgangspunt te nemen en negeert veelvuldig de grootste groep respondenten namelijk diegene die met neutraal hebben geantwoord. Deze keuze van uw commissie is zoals uw gehele rapport op zijn minst zeer bedenkelijk, zo niet uw commissie onwaardig. Wederom kiest u ervoor om in het licht om de algemeen directeur te beschadigen de mening van meer dan 50 % van de deelnemers niet te respecteren.

Pagina 179

Ook in uw onderbouwing bij het vertrek van directeuren slaat u de plank volledig mis. Zoals eerder gesteld, baseert u ook hier uw bewering op niet met feiten onderbouwde beweringen. Zo blijft u negeren en heeft u geen verklaring waarom en zeer geringe bedrag is betaald in de zeven jaren aan het vertrek van directeuren. U moet als commissie toch erkennen dat het

afschilderen van directeuren als zielige mensen die niet durfden naar de rechter te gaan niet geheel geloofwaardig is. Tevens is het interessant om het vertrek van interim directeuren te koppelen aan de relatie met de algemeen directeur en daarmee geheel voorbij te gaan aan het feit dat deze vorm van een arbeidsrelatie juist bedoeld is om met inachtneming van afspraken de samenwerking gewoon te beëindigen. Ook gaat u voorbij aan de mooie carrière stappen die merendeel van de vertrokken directeuren in dienst van het COA hebben gemaakt. Of verwijt uw commissie carrièrestappen ook aan de algemeen directeur. Kortom, als u aan waarheidsvinding had gedaan dan was uw opmerking niet nodig geweest. Het blijft onhelder waar u het op baseert.

Pagina 180

Op deze pagina gaat de commissie volledig voorbij waar het COA vandaan komt met welk structuur (bv 36 clusters in 2002 en momenteel 8 clusters) er gewerkt werd. Tevens gaat de commissie wederom voorbij aan de vele reorganisatie die het COA heeft moeten doorvoeren om tot een passende structuur en werkwijze te komen. Tot slot gaat uw commissie voorbij aan het feit welke besluitvorming er op 14 september 2011 heeft plaatsgevonden en gecommuniceerd met het personeel met verstreckende gevolgen voor medewerkers en structuur. Wie het verleden niet erkent, heeft geen oog voor het heden, en ziet geen toekomst.

Pagina 181 en 182, 183

In uw weergave van het salaris en dienstauto gaat u wederom voorbij aan de uitspraak van het Gerechtshof van 10 januari 2012. Ook gaat u voorbij aan de onderzoeken van KPMG en de RAD waar duidelijk bevindingen en conclusies zijn over salaris en dienstauto.

De conclusies die de commissie hier trekt zijn rechtstreeks afkomstig uit het (niet geverifieerde en niet voor wederhoor ter beschikking gestelde) rapport Hoffmann en vinden hun oorsprong in mediaberichten. Ook heeft de commissie verzuimd acht te slaan op het memorandum van 6 april 2012 van mevrouw Albayrak over het Hoffmann rapport, met betrekking waartoe zij dat wel had toegezegd.

Tevens wordt de ernst van de situatie volgens de commissie onderstreept door de enquête. Hoe kan uw commissie rechtvaardigen dat zij onafhankelijk opereert indien zij zich baseert op onzorgvuldige rapportages en ongecontroleerde mediaberichten? Waarom heeft zij dit niet aan de hand van feitenmateriaal geverifieerd alvorens deze vergaande conclusies te trekken?

In het algemeen kan opgemerkt worden dat de commissie hier zonder deugdelijk wederhoor en inzicht in de onderzoeksgegevens alvast conclusies trekt die ertoe zouden moeten leiden dat de algemeen directeur een persoon is de publieke dienst onwaardig. Welke norm hanteert de commissie om te bepalen hoe een persoon de publieke dienst (on)waardig is. Los daarvan verhoudt een dergelijke conclusie zich niet met een onafhankelijk feitenonderzoek. Door de vele vraagtekens die bestaan omtrent de totstandkoming van de onderzoeksgegevens in de hoofdstukken 1 tot en met 5 waarin daar waar de commissie dat mogelijk achtte door de

commissie voor de algemeen directeur schadelijke conclusies zijn getrokken, geven deze vooraf opgestelde conclusies de indruk dat de commissie naar een bepaald doel heeft toegewerkt. Het is publiekelijk bekend dat dit gerucht reeds sedert eind 2011 rond waart in CDA en Haagse kringen. Wat heeft de commissie hierover op te merken? Waarom heeft zij haar onafhankelijkheid niet bewaard totdat de algemeen directeur op deugdelijke wijze tot wederhoor kon overgaan? In dat verband is van belang dat de gespreksverslagen van de algemeen directeur na correctie nimmer ter goedkeuring aan de algemeen directeur zijn voorgelegd, hetgeen temeer klemt nu de commissie volhardt in het handhaven van onterechte conclusies en aannames op basis van die gesprekken.

Tot slot bijlage 5, het feitenrelaas met betrekking tot de salarisdiscussie: het is volstrekt onduidelijk waarom de commissie, ondanks de KPMG/RAD rapportage en de procedures die na 27 september 2011 hebben plaats gevonden en waarin is vast gesteld dat er geen sprake is geweest van verwijtbaar handelen van mevrouw Albayrak, er toch weer een eenzijdig beeld wordt geschapen aan de hand van eenzijdige informatie vanuit het departement, die dateert van voor deze rapporten/procedures. Om deze reden wordt dan ook verzocht het arrest en proces-verbaal van 10 januari 2012, alsmede de KPMG/RAD rapportage als bijlage bij deze bijlage te voegen.

Conclusie: de commissie heeft haar rapportage gebaseerd op gesprekken met vertrokken COA werknemers en er bewust voor gekozen positieve informatie niet in het rapport weer te geven (pagina 56). Vervolgens baseert de commissie een vernietigende slotconclusie over mevrouw Albayrak op twee voorbeelden en de onrechtmatige en onjuiste Hoffmann rapportage, daar waar de commissie buiten beschouwing laat dat er binnen het COA een gedeelde verantwoordelijkheid ligt en de overige actoren verschoond blijven van een dergelijke conclusie. Hierdoor wordt de doelredenering van uw commissie meer dan duidelijk en is dit een onafhankelijke commissie onwaardig. Hierdoor wordt met klem verzocht alle bovenstaande opmerkingen alsnog in het concept rapport door te voeren en te corrigeren, zoals voorzien in het arrest van het Gerechtshof te 's-Gravenhage d.d. 5 april 2012 en aangegeven in de brieven van 13 maart en 10 april 2012.