

Ministerie van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport

> Retouradres Postbus 20350 2500 EJ Den Haag

De Voorzitter van de Tweede Kamer
der Staten-Generaal
Postbus 20018
2500 EA DEN HAAG

Bezoekadres:

Rijnstraat 50
2515 XP Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Kenmerk

125651-MC

Bijlagen

5

*Correspondentie uitsluitend
richten aan het retouradres
met vermelding van de
datum en het kenmerk van
deze brief.*

Datum 2 september 2014

Betreft Aanbieding rapport commissie Borstlap, evaluatie NZa-Wmg en
nadere beoordeling bestuurskosten NZa

Geachte voorzitter,

In mijn brief van 9 april jl. heb ik u geïnformeerd over mijn besluit om een onafhankelijke commissie onder leiding van de heer drs. H. Borstlap¹ te verzoeken een onderzoek uit te voeren naar het intern functioneren van de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). Dit besluit heb ik genomen nadat de raad van bestuur van de NZa mij had geïnformeerd over de ontstane situatie rondom de heer A. Gotlieb en het omvangrijke bezwaarschrift dat hij had opgesteld. Dit bezwaarschrift heeft hij kort voor zijn overlijden ingediend bij de NZa. Met deze brief bied ik u het rapport van de commissie Borstlap aan alsmede het accountantsrapport dat verslag doet van een nadere beoordeling van de bestuurskosten van de NZa en een evaluatie van de Wet marktordening gezondheidszorg (Wmg) en de NZa. Ook ontvangt u hierbij de eerder door uw Kamer verzochte opdrachtformulering aan de interim bestuursvoorzitter van de NZa. In deze aanbiedingsbrief geef ik u ook mijn eerste reactie op hoofdlijnen op deze documenten.

Het overlijden van de heer A. Gotlieb is voor zijn naaste familie, voor zijn vrienden en bekenden een enorme klap geweest en het gemis zal nog steeds groot zijn. Ook binnen de NZa heeft zijn overlijden grote indruk gemaakt. Ik wil op deze plek nogmaals mijn medeleven uitspreken aan allen die zich aan hem verwant voelen. De commissie Borstlap heeft de handelswijze en het intern functioneren van de NZa onderzocht, mede op basis van wat de heer A. Gotlieb in zijn bezwaarschrift heeft aangedragen.

Ik spreek veel dank uit richting de commissie voor het gedegen rapport dat zij hebben opgeleverd over een buitengewoon gevoelig onderwerp. In een korte periode heeft de commissie een grondig onderzoek gedaan, vele betrokkenen gehoord en conclusies getrokken. Het rapport bevat veel behartenswaardige aanbevelingen om de NZa-organisatie te versterken.

¹ De commissie bestond uit drs. H. Borstlap, mw. P.F.M. van der Meer Mohr en dr. L.J.E. Smits. Het secretariaat bestond uit dr. H.P.M. Kreemers en mw. mr. M. Klinkers.

In het rapport van de commissie komt tevens de beantwoording aan de orde van de vragen die uw Kamer heeft gesteld en die ik heb doorgeleid naar de commissie. In bijlage 11 van het rapport treft u een overzicht aan van deze vragen en waar de antwoorden te vinden zijn in het rapport. De door uw Kamer gestelde vragen die de commissie niet heeft beantwoord zal ik zoveel mogelijk samen met eerder aangehouden Kamervragen omtrent de NZa voor half september beantwoorden. Er zullen echter enkele vragen resterende die ik door hun aard pas kan beantwoorden in mijn uitgebreide reactie.

Voorts is in het debat over het St. Antonius ziekenhuis op 1 juli 2014 via mij aan de NZa gevraagd het boeterapport openbaar te maken. Het boeterapport bestaat uit het rapport van bevindingen van de toezichthouder en 12 bijlagen (waaronder verhoorsverslagen). Het rapport van bevindingen van de toezichthouder ontvangt u hierbij.

Toen ik de commissie onder leiding van de heer Borstlap instelde, liep reeds een wettelijke evaluatie van de Wmg en de NZa door onderzoeksbureau AEF. Deze evaluatie schenkt ook aandacht aan het intern functioneren van de NZa. Gezien de samenhang van de beide rapporten bied ik u hierbij ook het rapport van AEF aan. Verder heb ik in mijn brief van 17 juni aan u over het terugtreden van de raad van bestuur van de NZa toegezegd een externe accountant een nadere beoordeling te vragen van de bestuurskosten van de NZa. Ook deze nadere beoordeling heb ik bijgevoegd. In onderstaande ga ik achtereenvolgens in op deze documenten.

Rapport van de commissie Borstlap

De commissie schetst de dringende noodzaak voor een aantal verbeteringen binnen de NZa. Tegelijk lees ik in het rapport veel waardering voor het dagelijkse werk van de medewerkers van de NZa. Ik wil deze waardering graag onderschrijven. De NZa is een organisatie die is samengesteld uit delen met ieder een heel verschillende achtergrond. Daarbij is sprake van een behoorlijke werkdruk waarbij de verwachtingen en wensen vanuit het departement, de Tweede Kamer en het veld veelomvattend en soms ook tegenstrijdig zijn. Dat is geen eenvoudige opgave. De medewerkers van de NZa doen elke dag met enorme inzet en integriteit hun werk ten behoeve van de zorg in Nederland. Het is goed dat er nu objectieve rapporten liggen die feit en gerucht, fictie en realiteit uit elkaar rafelen en duidelijke suggesties doen waar het beter moet en beter kan.

De commissie Borstlap groepeert haar conclusies en aanbevelingen rond de volgende vijf onderwerpen. De wijze waarop de heer A. Gotlieb is behandeld, beleid en praktijk op het gebied van HRM, de werksfeer en organisatiecultuur, de beveiliging van en omgang met vertrouwelijke informatie en de verhouding tussen het ministerie en de NZa. De kern van de aanbevelingen van de commissie is naar eigen zeggen het thema: 'Versterk op alle niveaus binnen de NZa de tegenkracht.' In onderstaande ga ik op de aanbevelingen in.

Beleid en praktijk op HRM gebied

De wijze waarop de heer A. Gotlieb is behandeld

De commissie maakt onderscheid tussen verschillende perioden. Na een periode waarin de heer A. Gotlieb aanvankelijk volledig conform de eisen functioneerde die de NZa aan hem stelde, is vanaf 2007 een periode begonnen waarin hij

volgens zijn managers niet meer geheel aan de eisen voldeed die zij aan zijn functioneren hebben gesteld. Hij heeft het beoordelingsproces in die jaren als verwarrend, ontregelend en in toenemende mate belastend ervaren.

Kenmerk
125651-MC

De onderzoekscommissie stelt vast dat de heer A. Gotlieb niet de zorg en begeleiding is geboden die passend was geweest gezien het oordeel over zijn functioneren. Over de periode 2007-2010 spreekt de commissie zelfs over verwaarlozing. Over de latere jaren zegt de commissie dat zij geen intentionele tegenwerking door zijn leidinggevendenden heeft kunnen vaststellen maar dat de heer A. Gotlieb het wel zo heeft ervaren. Ook heeft hij zich genegeerd gevoeld. Tegelijk beschrijft de commissie de situatie als complex. Het feit dat zijn management zijn signalen van werkgerelateerde stress niet als zodanig heeft herkend, valt zijn management te verwijten maar niet alleen hen. Volgens de commissie is niemand, ook zijn naasten niet, zich bewust geweest van de ernst van de situatie waarin de heer A. Gotlieb zich bevond. Dat een mogelijke causaliteit tussen de door de commissie geconstateerde feiten en omstandigheden en zijn overlijden zich niet laat beantwoorden door dit onderzoek, maakt de afloop niet minder tragisch.

Beleid en praktijk op het gebied van HRM

De commissie concludeert dat het binnen de NZa wat betreft de rol van HRM het de afgelopen jaren heeft ontbroken aan voldoende gezaghebbende en effectieve tegenspraak zowel op directieniveau als op dat van het management. HRM heeft de behoefte aan menselijke aandacht onvoldoende onderkend en de algemene leiding heeft deze situatie ten onrechte laten voortbestaan. De commissie signaleert dat de meeste medewerkers een prettige werkcultuur ervaren, maar daar staat tegenover dat een klein deel van de medewerkers de werkcultuur typeert als een afreken- en ad hoc cultuur. De situatie verschilt overigens per directie, zo constateert de commissie.

De meeste medewerkers zijn tevreden over hun werk en organisatie. Vergeleken met andere overheidsorganisaties scoort de NZa gemiddeld, op onderdelen zelfs beter. De onderzoekscommissie stelt vast dat er geen structurele misstanden zijn in de wijze waarop de NZa omgaat met haar medewerkers. Wel is er een beperkt aantal medewerkers wier ervaringen niet passen in het algemene beeld, zoals in het geval van de heer A. Gotlieb, zo zegt de commissie.

Tegen deze achtergrond komt de commissie tot de conclusie dat op zowel het HRM-beleid als de organisatorische inbedding hiervan, een flinke investering noodzakelijk is en de commissie doet ook meer specifieke aanbevelingen terzake. Ik deel die conclusie van de commissie en ik zal de NZa vragen binnen drie maanden met een plan van aanpak te komen om het HRM-beleid en -organisatie op orde te brengen. Onderdeel van dat plan van aanpak moet een stevige positionering zijn van de afdeling HRM en stevige verankering van dit belangrijke onderwerp op directeurs- en bestuursniveau.

Een belangrijk aspect van het HRM-beleid vind ik de aandacht voor werkdruk in de organisatie en de belasting die dat voor individuele medewerkers met zich meebrengt. Hiervoor heb ik reeds opgemerkt dat de eisen die aan de NZa worden gesteld veelomvattend en soms ook tegenstrijdig zijn. Ik vind het belangrijk dat in de plannen die de NZa gaat maken ook uitdrukkelijk aandacht is voor dit aspect.

De beveiliging van en omgang met vertrouwelijke informatie

De commissie heeft ook uitvoerig gekeken naar de ICT-voorzieningen en de wijze waarop met informatie wordt omgegaan binnen de NZa. Dit ook in vervolg op hetgeen de heer A. Gotlieb hierover in zijn bezwaarschrift heeft aangegeven. De belangrijkste conclusie van de commissie is dat dit onderdeel in theorie weliswaar op orde is, maar dat in het in de uitvoering tekort is geschoten. De commissie stelt vast dat een niet nauwgezette handhaving van op zichzelf toereikende beveiligingsvoorschriften en gedragsregels vanzelf leidt tot normoverschrijdend en slordig gedrag. Daar koppelt de commissie aan vast dat bij een rol zoals de NZa die heeft, op dit terrein slechts onberispelijk gedrag past. Overigens is het de commissie niet gebleken dat er vertrouwelijke informatie van de NZa naar buiten is gelekt.

Ik ben met de commissie eens dat het op orde zijn van de informatievoorziening en ICT tot de achilleshiel van de NZa behoort. Ik zal daarom de NZa vragen ook op dit onderdeel binnen drie maanden met een robuust plan van aanpak te komen om een en ander op orde te brengen. Daarbij zal ik expliciet verzoeken aandacht te besteden aan prioriteitsstelling zodat de meest acute problemen snel worden opgelost. De commissie stelt overigens vast dat de NZa een EDP-audit heeft uitgevoerd en dat er al een aantal acute zaken is opgepakt.

De verhouding tussen het ministerie en de NZa

Op mijn verzoek heeft de commissie ook specifiek aandacht besteed aan de relatie tussen VWS en de NZa tegen de achtergrond van de verantwoordelijkheidsverdeling die is neergelegd in de Wmg en de Kaderwet ZBO's. Meer specifiek heeft de commissie onderzocht hoe de contacten zijn verlopen rond de zogenoemde marktscan medisch specialistische zorg en de bepaling van extra financiële ruimte voor het Oogziekenhuis Rotterdam.

De commissie constateert op grond van haar feitenonderzoek dat in het geval van de marktscan overeenkomstig het informatiestatuut is gehandeld. De commissie plaatst wel vraagtekens bij de mate van gedetailleerdheid waarmee in het informatiestatuut afspraken zijn vastgelegd.

Wat betreft de casus van het Oogziekenhuis Rotterdam concludeert de commissie dat zowel de NZa als de minister binnen de bestaande verantwoordelijkheidsverdeling hebben geopereerd. De commissie geeft echter ook aan dat uit de casus een beeld naar voren komt dat die scheidslijn in de praktijk fragiel kan zijn, waardoor het risico bestaat op een vertroebeling van het op papier zo heldere en inzichtelijke kader. Gewaarborgd moet worden dat het model van 'systeemverantwoordelijkheid' versus 'gevalsverantwoordelijkheid' onder alle omstandigheden goed functioneert. In het verlengde hiervan wijst de commissie op het belang van rolvastheid van de medewerkers van VWS en het zich afzijdig houden van individuele gevallen. Daarbij geldt volgens de commissie 'aanhoren kan, doorverwijzen (naar de NZa) moet'. Het waarborgen van deze regel binnen het ministerie is volgens de commissie nodig. Ook de NZa moet zich voortdurend in die rolvastheid bekwamen en moet een onafhankelijke functievervulling intern koesteren en bewaken, aldus de commissie.

De commissie merkt terecht op dat ik mede naar aanleiding van de evaluatie van de Wmg en de NZa dit najaar opnieuw de status van de NZa bezie. Daarbij geeft de commissie mij in overweging de regulerings- en toezichtstaken niet langer in

één organisatie onder te brengen. De commissie knoopt daar de aanbeveling aan vast om de NZa de ruimte en rust te gunnen als ZBO de interne bedrijfsvoering naar eigen inzicht in te richten binnen meerjarige prestatieafspraken en daarbij een zakelijke verstandhouding met de NZa te onderhouden met een beperkt aantal overleggen op bestuurlijk niveau. In onderstaande kom ik terug op de aanbeveling van de commissie rond de positionering van taken.

Kenmerk
125651-MC

Ik ben blij dat de commissie constateert dat in de voorgelegde casuïstiek binnen de bestaande verantwoordelijkheidsverdeling is geopereerd. Tegelijkertijd herken ik ook het spanningsveld dat de commissie constateert tussen de verschillende rollen (zoals regulering en markttoezicht) die momenteel bij de NZa zijn belegd en de verschillende relaties die elk van deze rollen behoeven tussen het ministerie en de NZa. Ik ben het met de commissie eens dat de rolvastheid nauw luistert evenals de noodzaak aan die rolvastheid zowel bij de NZa als binnen VWS permanent aandacht te blijven geven.

Graag koppel ik hieraan het volgende. Hiervoor sprak ik reeds over de integriteit en inzet van de NZa-medewerkers. In passages van het bezwaarschrift van de heer A. Gotlieb zoals dat door de commissie is weergegeven figureren ook medewerkers van VWS. Mochten er naar aanleiding van het bezwaarschrift of de daarop volgende publiciteit twijfels zijn gerezen aan de integriteit van medewerkers van VWS, dan hecht ik er aan te benadrukken dat ik afstand neem van die twijfel.

Governance van de NZa

De commissie constateert dat de raad van advies een bescheiden rol heeft gespeeld in koers- en plaatsbepaling van de NZa. Verder spreekt de commissie over een vacuüm waarin de algemene leiding van de NZa verkeert en dat opgevuld moet worden. Tegen deze achtergrond doet de commissie de aanbeveling een raad van toezicht in te stellen, die volgens de commissie niet in de bevoegdheden van de minister zou mogen treden. De commissie zegt overigens zich te realiseren dat de algemene lijn van het kabinet is dat dit ongewenst is bij ZBO's. Voorts doet de commissie ook aanbevelingen voor de omvang van het bestuur van de NZa en de wijze waarop voor de benoemingen draagvlak kan worden gezocht bij de stakeholders. De commissie beveelt ook aan om een audit committee voor de interne bedrijfsvoering en financiële verantwoording in te stellen.

Ik kom in mijn uitgebreide reactie terug op deze aanbevelingen waarbij ik nu reeds kan zeggen dat een driehoofdige raad van bestuur mij ook wenselijk lijkt. Daarbij kan beter dan nu worden gerealiseerd dat het personeelsbeleid en bedrijfsvoering expliciet wordt belegd bij een van de leden. Ook het instellen van een audit committee vind ik een goed idee. Meer aarzelingen heb ik bij het instellen van een raad van toezicht. Dit juist om de redenen die de commissie zelf eigenlijk ook al noemt en die in het rapport van de heer De Leeuw worden besproken. Mijn finale afweging over de aanbevelingen zal ik echter maken in het definitieve kabinetsstandpunt.

Reactie op AEF rapport

Ten tijde van het onderzoek van de commissie Borstlap liep tevens de evaluatie conform de wettelijke vereisten van de Wmg en de NZa uitgevoerd door onderzoeksbureau AEF. Beide onderzoeken zijn volledig onafhankelijk van elkaar

uitgevoerd, maar er zijn wel afspraken gemaakt over de focus van beide onderzoeken voor het onderwerp interne organisatie van de NZa. In deze eerste reactie ga ik alleen kort in op het onderdeel van het onderzoek van AEF dat betrekking heeft op het intern functioneren van de NZa, de overige punten zal ik adresseren in mijn uitgebreide reactie. Uit de evaluatie komt naar voren dat NZa in staat is om snel en adequaat op ontwikkelingen te reageren. Wel verdient volgens de evaluatie het lange termijnperspectief meer aandacht. Niet alleen op ICT- en HRM-beleid maar bijvoorbeeld ook op vlak van strategisch relatiemanagement met veldpartijen. Dit om de sensitiviteit van de organisatie te vergroten.

Kenmerk
125651-MC

Ik vind het goed om te lezen dat ook AEF concludeert dat operationeel gezien de sturingsrelatie tussen het ministerie van VWS en de NZa naar behoren functioneert. Het voornemen om de aansturing van de NZa meer op hoofdlijnen te laten plaatsvinden, is in de praktijk op verschillende fronten geëffectueerd. Net als de commissie Borstlap heeft ook AEF geen signalen gekregen dat er sprake zou zijn van ongewenste inmenging van het ministerie van VWS in de bevoegdheden en autonomie van de NZa. Wel benadrukt de evaluatie het belang van een betere rolvastheid zowel aan de kant van NZa als ook aan kant VWS.

AEF geeft ook aan dat de verschillende rollen die nu verenigd zijn binnen de NZa (toezicht, regulering) ieder vragen om een andere (sturings-)relatie tussen VWS en de NZa. Ik onderken dit. Met name in de rol van toezichthouder is het essentieel dat de NZa onafhankelijk kan opereren.

Die verschillende rollen kan de NZa niet in isolatie van de veldpartijen uitvoeren. Zowel bij regulering als bij toezicht is een relatie met het veld van onmisbaar belang. Dat maakt dat er altijd op verschillende wijze contacten zullen zijn en ook moeten zijn, alleen ook hier zal de invulling per rol verschillen. De intensiteit van de relatie van de NZa als reguleerder met het veld moet groter zijn dan die van de NZa in haar rol als toezichthouder. Ook het karakter van de relatie van een toezichthouder met een ondertoezichtgestelde verschilt wezenlijk van de relatie in het kader van regulering.

De commissie Borstlap en AEF beschrijven beide de start en doelstellingen van de NZa en maken duidelijk dat het tijdsgewricht is veranderd. De zorg heeft zich de laatste jaren zeer sterk ontwikkeld qua regulering, structuur en gedrag van partijen. Ook zijn er ontwikkelingen aangaande het denken over de positionering van organen die met een bijzondere taak van de overheid zijn belast. Dat alles heeft eerder ook bij mij de vraag doen rijzen of het nog steeds de optimale optie is om regulering en toezicht in één hand te houden. Dit ook tegen de achtergrond van het feit dat ik mij aan het beraden ben over de positionering van de opsporingsfunctie in de zorg. Ik voel mij door zowel de commissie Borstlap als door de evaluatie van AEF bevestigd in deze denkrichting. Tegelijkertijd worden op dit moment met name in de langdurige zorg ingrijpende hervormingen doorgevoerd. Dat vraagt ook het nodige van de NZa en daarom wil ik goed bezien of dit het moment is om een structuurwijziging in regulering en toezicht door te voeren en ik zal een en ander komende periode zorgvuldig afwegen en hierop terugkomen in mijn uitgebreide reactie.

Nadere beoordeling door accountant

Naast het onderzoek van de commissie Borstlap heb ik, zoals ik u had toegezegd,

een accountantskantoor gevraagd een nadere beoordeling te geven ten aanzien van de wijze waarop de NZa omgaat met bestuurskosten. Bijgaand treft u de bevindingen aan van accountantskantoor Flynth.

Kenmerk
125651-MC

De opdracht aan de accountant was een nadere beoordeling te geven van de wijze waarop de NZa het regelgevend kader op het specifieke punt van declaraties of anderszins opgave van te vergoeden (arbeidsgerelateerde) kosten heeft ingericht en op welke wijze dit beleid feitelijk is toegepast. De door mij gestelde specifieke onderzoeksvragen zijn getoetst op juistheid en rechtmatigheid. Zoals gebruikelijk is bij een dergelijk accountantsonderzoek is het rapport opgesteld op basis van gegevens die zijn ontleend aan de interne administratie van de NZa. Er is geen fiscaal onderzoek gedaan, alleen wanneer een specifiek in de opdracht gestelde vraag daartoe aanleiding gaf, is daar op ingegaan. Tevens is geen onderzoek gedaan naar de effectiviteit van de administratieve organisatie en interne beheersing. Het onderzoek is uitgevoerd zoals dat gebruikelijk is bij een onderzoek door accountants.

Ik vind het belangrijk dat het accountantsonderzoek heeft vastgesteld dat voor nagenoeg alle declaraties en onderzoeksvragen niet is gebleken dat deze niet juist of onrechtmatig zijn. Flynth constateert dat slechts bij vier declaraties of reizen één of meer aspecten van juistheid en rechtmatigheid ontbreken. Het betreft:

- Declaraties van uren en kleding van een chauffeur in 2007 en 2008.
- De reis van een bestuurder naar Seoul in 2008.
- Kosten van de partner van een bestuurder bij een reis in 2009.
- Ontvangen vergoeding die als gift aan goede doelen is verstrekt.

Het is ook belangrijk om te constateren dat Flynth bij haar onderzoek geen signalen heeft ontvangen dat er sprake zou zijn geweest van zelfverrijking of enige andere opzettelijke malversatie. Op 17 juni heb ik u geïnformeerd dat de leden van de raad van bestuur van de NZa hadden besloten per direct terug te treden en hun functies ter beschikking te stellen. Dit gezien de discussie die was ontstaan naar aanleiding van berichtgeving omtrent de bestuurskosten van de NZa. Zij hebben bij hun terugtreden aangegeven afstand te nemen van de gedane aantijgingen. Nu de feiten op tafel liggen vind ik dat de conclusies van het accountantsonderzoek hun oordeel in deze bevestigen.

Flynth doet wel op meerdere punten aanbevelingen om het beleid aan te scherpen. De regels zijn niet altijd duidelijk en de NZa kan meer open en transparant zijn over de onkostendeclaraties. Ik ben het hier mee eens en ik hecht er veel waarde aan dat er een eenduidig beleid wordt gevoerd op het terrein van declaraties en vergoedingen. Ik zal de NZa ook vragen de aanbevelingen van de accountant voortvarend ter hand te nemen en tegelijkertijd met haar verbeterplan binnen drie maanden ook aan te geven hoe zij het beleid op het vlak van bestuurskosten aan wil scherpen en dit ook te formaliseren. Dit geldt ook voor de transparantie rond declaraties.

Ook vind ik het van groot belang dat er zowel voor bestuursleden als voor medewerkers van de NZa een duidelijk beleid komt voor participatie aan congressen etc. door bestuursleden en medewerkers van de NZa. Voor een organisatie met zowel regulerende als toezichthoudende taken geldt dat contact met het veld belangrijk is om te weten wat er in het veld speelt, maar een beslissing om al dan niet aan een congres deel te nemen dient zeer zorgvuldig en conform vooraf opgestelde heldere regels te worden genomen.

De NZa heeft mij geïnformeerd dat enkele verbeterpunten al zijn opgepakt. Het heeft mijn voorkeur dat dit zo snel mogelijk ook wordt geformaliseerd zodat hier niet langer onduidelijkheid over kan bestaan.

Kenmerk
125651-MC

Tot slot

Een afschuwelijke gebeurtenis heeft extra aanleiding gegeven een aantal aspecten rond de NZa grondig en kritisch tegen het licht te houden. De weerslag treft u aan in de bijlagen bij deze brief en ik heb u mijn eerste reactie op hoofdlijnen gegeven. Ik heb de interim-voorzitter van de raad van bestuur van de NZa verzocht om continuïteit van de werkzaamheden van de NZa te waarborgen. In het bijzonder door in te zetten op het verder versterken van de verbinding binnen de organisatie, openheid en vakmanschap zodat binnen een open werkcultuur de werkzaamheden verricht kunnen worden. Ik heb binnen VWS extra aandacht gevraagd voor de rolvastheid van de ambtenaren en zal dit ook in de organisatie borgen. Naar aanleiding van het rapport van de commissie Borstlap, de evaluatie door AEF en de bevindingen van Flynth heb ik de interim-voorzitter van de raad van bestuur tevens gevraagd om binnen drie maanden op de hiervoor genoemde punten met robuuste actieplannen te komen. Zodra ik deze plannen van de NZa heb ontvangen zal ik u een meer uitgebreide reactie sturen op zowel het rapport van de commissie Borstlap als het rapport van AEF. Het rapport van de accountant beschouw ik hierbij voldoende toegelicht. Tot slot; ik zal voor de toekomst van de NZa de komende periode de verschillende taken, rollen en verantwoordelijkheden van de NZa nader bestuderen en in mijn uitgebreide reactie met een nader oordeel komen.

Hoogachtend,

de minister van Volksgezondheid,
Welzijn en Sport,

mw. drs. E.I. Schippers