

Vergaderjaar 1991-1992

20 381

Wijziging van onder meer de Wet op het voortgezet onderwijs en de Wet op het basisonderwijs in verband met de invoering van basisvorming in het voortgezet onderwijs en de invoering van eindtermen in het basisonderwijs en het voortgezet onderwijs

Nr. 147

VERSLAG VAN EEN MONDELING OVERLEG

Vastgesteld 25 augustus 1992

De vaste Commissie voor onderwijs en wetenschappen¹ heeft op 17 juni 1992 mondeling overleg gevoerd met de staatssecretaris van Onderwijs en Wetenschappen over diens brief van 13 mei 1992 inzake de wisseling van leden van het **Procesmanagementteam basisvorming (PMB)** en het activiteitenoverzicht PMB (Kamerstuk 20 381, nummer 145).

Van het gevoerde overleg brengt de commissie als volgt verslag uit.

Vragen en opmerkingen uit de commissie

De heer **Franssen** (VVD) merkte allereerst op dat hij de informatie in de brief van 13 mei jongstleden buitengewoon beperkt vindt. Hij wees erop dat zijn vraag om informatie ook betrekking heeft op de werkzaamheden die het PMB in de afgelopen anderhalf jaar heeft verricht. Heeft het team die tijd gebruikt om het onderwijsveld voor te bereiden op de invoering van de basisvorming nadat de Wet in het Staatsblad is verschenen? Hij kon zich niet voorstellen dat de werkzaamheden zich werkelijk hebben beperkt tot de opsomming in de brief en vroeg de staatssecretaris hier alsnog verder op in te gaan.

De heer Franssen merkte op dat hem is gebleken dat het gezag van het PMB in het onderwijs niet erg groot is. Aan de vooravond van de echte start van de operatie moet dit te denken geven, zo meende hij. Hij wees erop dat de introductie van procesmanagementteams elders moeilijkheden heeft opgeleverd, omdat er in politiek opzicht geen eenduidige visie bestond op de taken van de teams, maar ook omdat eerst een patroon moest worden ontworpen voor de afbakening van de verantwoordelijkheden tussen teams en de bestaande instanties en organisaties, opdat ieder zijn verantwoordelijkheid kan waarmaken. Ook in dit opzicht is het niet goed dat het PMB onvoldoende gezag heeft opgebouwd.

De problemen zijn vooral het gevolg van de moeilijke start van het PMB. De heer Franssen achtte het een publiek geheim dat ongeveer tien maanden na de start een beroep is gedaan op een buitenstaander om de onderlinge problemen op te lossen. Het PMB bleek geen team te zijn en

¹ Samenstelling:

Leden: Hermes (CDA), Beinema (CDA), Van Leijenhorst (CDA), voorzitter, Niessen (PvdA), Ginjaar-Maas (VVD), ondervoorzitter, Van der Vlies (SGP), Lankhorst (Groen Links), Franssen (VVD), Jorritsma-Lebbink (VVD), Janmaat-Abee (CDA), Leijnse (PvdA), Nuis (D66), De Cloe (PvdA), Lilipaly (PvdA), Van Gelder (PvdA), Frissen (CDA), Van de Camp (CDA), Tuinstra (CDA), Netelenbos (PvdA), Versnel-Schmitz (D66), Witteveen-Hevinga (PvdA), Huibers (CDA), Quint-Maagdenberg (PvdA).

Plv. leden: Boers-Wijnberg (CDA), G. H. Terpstra (CDA), Reitsma (CDA), Akkerman (PvdA), Kamp (VVD), Schutte (GPV), Willems (Groen Links), Dees (VVD), Korthals (VVD), Van der Hoeven (CDA), Buurmeijer (PvdA), Ter Veer (D66), Van Gijzel (PvdA), Huys (PvdA), Vermeend (PvdA), Deetman (CDA), Lansink (CDA), Roosen-van Pelt (CDA), Beijlen-Geerts (PvdA), Groenman (D66), Leerling (RPF), Van Iersel (CDA), J. H. van den Berg (PvdA).

had bovendien geen eenduidige visie. Hij wees erop dat hij inzage in de ontslagbrieven heeft gevraagd om inzicht te verkrijgen in de ontslagmotieven. De staatssecretaris heeft niet op die vraag gereageerd, maar gaat in zijn brief wel in op de inhoud van die brieven. Hij komt tot de conclusie dat de voorzitter van het PMB zich genoodzaakt ziet zijn taak neer te leggen door gebrek aan tijd. Die tijdsfactor lijkt echter niet de enige reden voor de ontslagaanvraag. De voorzitter heeft dit aspect nadrukkelijk gerelateerd aan het ontbreken van een visie op de taakuitoefening van het team. De heer Franssen meende dat het feit dat anderhalf jaar na de start nog geen eenduidige taakopvatting is geformuleerd, kritiek rechtvaardigt, niet alleen op het team, maar ook aan het adres van de staatssecretaris die immers de politieke verantwoordelijkheid hiervoor draagt. Hebben de verschillende visies op de taakuitoefening invloed gehad op het functioneren van de leden van het team en het ontsporen van hun onderlinge relaties?

De heer Franssen drong erop aan dat alsnog een heldere visie wordt geformuleerd op de taakopvatting en -uitoefening van het team. Er moet een keuze worden gemaakt in de tweeslag die de heer De Moor in zijn benadering noemt. Die keuze moet helder tot uitdrukking komen in de manier waarop het PMB de invoering van de basisvorming inhoudelijk wil begeleiden. De visie van het PMB op de basisvorming als onderwijskundig vernieuwingsconcept en de verhouding met andere actoren in het veld moet duidelijk zijn. De verhouding tussen het PMB en bijvoorbeeld de besturenorganisaties luistert nauw, maar tot nu toe lijken de vinger-oefeningen van het PMB voor een plan van aanpak niet overeen te stemmen met de opvattingen van die organisaties. Hij wees er nadrukkelijk op dat de effectiviteit van de operatie niet is gediend met een negatief beeld van het team zo kort voor de start en drong erop aan dat de staatssecretaris de toezegging waarmaakt dat hij de Kamer zo snel mogelijk zal informeren over de voornemens van het PMB.

Mevrouw **Netelenbos** (PvdA) stelde voorop dat het PMB haars inziens moet functioneren als de «buitenboordmotor» van het vernieuwingsproces. Het moet vernieuwing stimuleren, op de hoogte zijn van de ontwikkelingen en voldoende gezag hebben om goed te kunnen functioneren in het ingewikkelde en heterogene onderwijsveld. Eén van de uitgangspunten bij de instelling was dat het PMB voldoende onafhankelijk moet zijn om te kunnen functioneren. Dit uitgangspunt is nog eens nadrukkelijk verwoord in een brief van de Vereniging van Nederlandse gemeenten (VNG) en de besturenorganisaties van 11 juni 1990. Ook in een onlangs gevoerd gesprek met de Projectorganisatie volwasseneneducatie is die onafhankelijkheid een absolute voorwaarde genoemd. Is de staatssecretaris van mening dat de onafhankelijkheid van het team voldoende is gewaarborgd? Kan een directe verslaglegging aan de Kamer bijdragen aan een onafhankelijke positie van het team?

In de brief van 13 mei wordt een overzicht gegeven van de gebeurtenissen in het verleden en de voornemens voor de toekomst, maar wordt nauwelijks ingegaan op de mogelijkheden voor verbetering van de condities voor het functioneren van het team; dat wil zeggen voldoende onafhankelijkheid en voldoende ervaring in de opbouw van een dergelijk team zowel wat betreft de vakdeskundigheid als de materiedeskundigheid. Ook de informatievoorziening naar de scholen moet zo optimaal mogelijk zijn. Komt die informatie werkelijk op alle niveau's die bij de invoering van de basisvorming zijn betrokken? Communicatie en voorlichting worden weliswaar als punt één van de activiteiten genoemd, maar nergens blijkt hoe die communicatie in dit geval is geregeld.

Mevrouw Netelenbos erkende dat de condities voor het functioneren van het team niet optimaal waren zolang de politieke discussie over de basisvorming nog niet was afgerond. Inmiddels is dat wel het geval en

moet het team de schouders zetten onder de invoering van de basisvorming, zo meende zij.

Heeft het PMB een taak bij de invoering van het vak verzorging, zo vroeg zij vervolgens. Uit brieven aan de Kamer blijkt dat het veld zich hierover ernstig zorgen maakt. Haars inziens zou het PMB waar nodig moeten bijsturen en er vooral voor moeten zorgen dat de juiste informatie op het juiste moment op de juiste plaats is. Zij drong erop aan dat de staatssecretaris de Kamer van het verloop van het proces van invoering op de hoogte houdt.

Ten slotte sprak zij de hoop uit dat het PMB in de nieuwe formatie voortvarend aan de slag gaat.

De heer **Van de Camp** (CDA) zei dat hij het vanzelfsprekend vervelend vindt dat de start van het PMB zo moeilijk is verlopen, maar de personele samenstelling van het team is zijns inziens in de eerste plaats een taak van de regering. Hoe zal in de vacature van de voorzitter worden voorzien? Hoe zal worden voorzien in de vacature van mevrouw Pel? Wanneer denkt de staatssecretaris hierover duidelijkheid te verschaffen?

Naar verluidt wordt het functioneren van het PMB geëvalueerd en heeft de interimmanager opdracht gekregen de resultaten van het eerste anderhalf jaar te inventariseren en na te gaan of de instellingsbeschikking voldoet. Kan de staatssecretaris deze berichten bevestigen?

De heer Van de Camp wees erop dat zijn fractie wat afhoudend staat tegenover het fenomeen project- of procesmanagement. Hij vreesde dat er opnieuw een flink opgetuigde organisatie zal ontstaan. Hoe groot is de personele samenstelling op dit moment? Is het waar dat het team een eigen voorlichter heeft aangesteld? Tegen een voorlichter die vragen van de scholen beantwoordt kan geen bezwaar bestaan, maar voorsnog lijkt deze functionaris te worden aangetrokken om het PMB als zodanig te «verkopen» en dat is zeker bij een makelaarsfunctie niet nodig, zo meende hij. Bovendien is in de taakomschrijving bepaald dat het team zich vooral zal bezighouden met coördineren en stimuleren en geen uitvoerende werkzaamheden zal verrichten. Hoe is de ondersteuning geregeld?

De heer Van der Camp vroeg vervolgens wie de innovatiestrategie zal bepalen. Naar zijn mening is dit in eerste instantie aan de individuele school die vandaar uit zijn vragen kan formuleren. Hij ging ervan uit dat de school met die vragen bij de besturenorganisatie of de verzorgingsinstellingen terecht kan of kan beslissen het PMB te benaderen. Daarom pleitte hij voor een makelaarsfunctie van het PMB.

Hij vroeg verder of de Kamer een nieuw invoeringsplan basisvorming zal ontvangen. Zijn de gebeurtenissen tot nu toe aanleiding voor bijstelling van het invoeringsplan? Hoe verhoudt dit invoeringsplan zich tot het plan de campagne dat door het PMB wordt opgesteld of komt het plan de campagne in plaats van het oorspronkelijke plan van invoering?

Legt het PMB bij zijn werkzaamheden voor de invoering van de basisvorming relaties met andere beleidsontwikkelingen zoals de invoering van het formatiebudgetsysteem? Uit de stukken blijkt dat het PMB zich wel met de zorgverbreding zal bezighouden. Acht de staatssecretaris dit noodzakelijk?

De heer Van de Camp was geen voorstander van regionalisering van het PMB. Er zijn al te veel mensen rond de school, zo meende hij, terwijl er vooral mensen in de school nodig zijn.

Ook hij vroeg naar de invoering van het vak verzorging. Het lijkt een goede testcase als het PMB erin slaagt de scholen binnen drie weken in een brief helderheid te verschaffen. Nu bestaat grote onduidelijkheid over deze invoering en de bevoegdheidsregelingen.

De heer **Nuis** (D66) meende dat de laatste zin in de brief van de staatssecretaris veelbelovend is: binnenkort zal het PMB met een plan de campagne komen. Dit plan de campagne zal zeker aanleiding zijn voor een nieuwe bespreking, want de nieuwsgierigheid van de Kamer naar de lotgevallen van de basisvorming is groot.

Er bestaat echter niet alleen behoefte aan een plan de campagne van het procesmanagement zelf, maar voorafgaand daaraan is grotere helderheid gewenst over de visie van de staatssecretaris op de taakstelling en de samenstelling van het team. Langs welke lijnen zoekt hij naar de invulling van de vacatures? Het zou goed zijn als de staatssecretaris daar nu op ingaat opdat het plan de campagne ook op deze elementen kan worden beoordeeld.

De heer Nuis stelde vast dat de opsomming van activiteiten in de brief van 13 mei heel summier is en meer de vorm heeft van een inhoudsopgave. Is deze opsomming werkelijk bedoeld als een lijstje van de activiteiten die nog zullen worden verricht? Hij zei het op prijs te stellen als in het plan de campagne niet alleen wordt ingegaan op wat er nog zal gebeuren, maar ook op wat er al gebeurd is en de ervaringen die zijn opgedaan.

Het PMB is gevestigd in Almere. Achteraf gezien is dit misschien niet de meest gelukkige vestigingsplaats. Hoe denkt de staatssecretaris hierover?

De heer **Lankhorst** (Groen Links) ondersteunde de vragen van de heer Franssen over de personele samenstelling van het PMB.

Het is voor procesmanagementteams niet eenvoudig een eigen plaats te vinden tussen de verschillende organisaties in het onderwijsveld, zo vervolgde hij. Dat is alleen maar mogelijk als de mensen binnen dat team voldoende gezag hebben en in staat zijn hun eigen plaats waar te maken. Daarom is het buitengewoon spijtig dat de leden van dit team op de een of andere manier niet goed bij elkaar pasten. Kan de staatssecretaris iets vertellen over de argumenten die tot fricties hebben geleid? Het argument van de heer De Moor is dat hij onvoldoende tijd kan vrijmaken. Van iemand in zijn positie mag toch worden verwacht dat hij vooraf kan inschatten hoeveel tijd een dergelijke taak vergt, zo meende de heer Lankhorst.

Ook hij vroeg naar de invulling van het vak verzorging. Zal het PMB hierbij een belangrijke rol spelen? Kan het de onduidelijkheid wegnemen? Hij zei met belangstelling uit te zien naar het plan de campagne om inzicht te krijgen in wat het PMB nu wel en niet zal doen. Overigens meende hij dat een vaste taakomschrijving vanaf het begin van de werkzaamheden teveel gevraagd is. De taken zullen zich in de loop van het proces uitkristalliseren. Hij achtte het vanzelfsprekend dat de innovatiestrategie aan de scholen zelf wordt overgelaten, maar meende dat het PMB dit proces moet begeleiden en moet zorgen voor de uitwisseling van ervaringen. De leden van het team zullen deze werkzaamheden met elkaar ter hand moeten nemen en daarom ook is de personele samenstelling zo belangrijk, aldus de heer Lankhorst.

Het antwoord van de staatssecretaris van Onderwijs en Wetenschappen

De **staatssecretaris** deelde de opvatting van de commissie dat het PMB een buitengewoon moeilijke start heeft gehad. Het is niet eenvoudig daarvan een goede typering te geven. In de eerste plaats was het lastig een pakket activiteiten te vinden dat passend was bij de omstandigheden, in een fase waarin de politieke besluitvorming nog niet was afgerond. Naar buiten toe moest uiterst terughoudend worden opgetreden om de parlementaire behandeling niet te verstoren. Dit is

echter geen verklaring voor het feit dat het eerste jaar onvoldoende productief is gebruikt, aldus de bewindsman. Zijns inziens liggen aan het gebrekkig functioneren van het team drie oorzaken ten grondslag.

In de eerste plaats de persoonlijke verhoudingen binnen het team. De onderlinge betrekkingen vroegen zoveel tijd dat na een waarschuwing van de voorzitter vorig jaar, onderzoek is gedaan naar het functioneren van het team. In intensieve samenspraak met betrokkenen heeft dit uiteindelijk geleid tot personele consequenties; formeel door de betrokkenen, materieel nadrukkelijk in samenspraak met hemzelf, aldus de staatssecretaris.

De verstoorde onderlinge verhoudingen waren niet alleen het gevolg van botsende humeuren of karakters, ook al speelden die natuurlijk wel een rol, maar ook van de verschillende taakopvattingen. Hoewel in de formele opdracht en ook mondeling is geprobeerd daarover zoveel mogelijk helderheid te verschaffen, liepen de benaderingen in het dagelijks werk sterk uiteen. Het verschil van mening had niet zo zeer te maken met de vraag of het team een makelaars- dan wel regiefunctie moet hebben, maar met de vraag welke inbreng het team moet kiezen bij bijvoorbeeld de afstemming met de verzorgingsinstellingen. Is dan een inhoudelijke of puur procedurele opstelling gewenst? Hierover is lange tijd van gedachten gewisseld, in plaats van dat het gesprek met de verzorgingsinstellingen werd aangegaan. De staatssecretaris zei dat hij, toen dit probleem hem ter ore kwam, er geen misverstand over heeft laten bestaan dat wel degelijk een inhoudelijke visie van het team wordt verwacht. Het team moet zorgen voor een vertaling van het wetsvoorstel naar de hoofdlijnen van de innovatiestrategie om een bindende factor te kunnen zijn en een makelaarsfunctie te kunnen vervullen.

De derde oorzaak van de problemen was het verschil van mening over het niveau van aansturing, dus de vraag of de intermediaire organisaties worden benaderd dan wel dat rechtstreeks naar de scholen een proces op gang wordt gebracht. Ook dit misverstand is onmiddellijk weggenomen, omdat het absoluut niet de bedoeling is dat het PMB zich op het schoolniveau richt. Daarvoor bestaat immers al een gedegen infrastructuur in Nederland in de vorm van verzorgingsinstellingen, opleidingen, enz. De hoofdtaak van het PMB is ervoor te zorgen dat die infrastructuur zich zoveel mogelijk in dezelfde richting beweegt, kan het zijn in de richting van de bedoelingen van de wet.

De hoop dat het team zich onmiddellijk na de personele wijzigingen zou zetten aan het formuleren van eenduidige aanwijzingen, bleek ijdel, zo vervolgde de staatssecretaris. De persoonlijke afwikkelingen vroegen nog steeds veel tijd. Nadat echter in de vacatures was voorzien, heeft het team onder nieuwe leiding de balans opgemaakt en vrij snel zijn koers gekozen. Hij erkende dat hij zichzelf achteraf de vraag heeft gesteld of het niet beter zou zijn geweest alle personele vragen in een eerder stadium af te doen, maar bij de afweging van de maatregelen is uitgegaan van de wenselijkheid dat mevrouw Pel haar werkzaamheden zou voortzetten. Daarom is in eerste instantie naar een andere oplossing gezocht.

De ontslagaanvraag van de heer De Moor is een ander verhaal, aldus de bewindsman. Bij de instelling van het team is gezocht naar een voorzitter met een zeker bestuurlijk gewicht, bestuurlijke ervaring en ervaring op het terrein van onderwijsinnovatie. De heer De Moor voldeed aan deze profielschets. Hij bleek bereid het voorzitterschap op zich te nemen onder voorwaarde dat dit niet meer dan één of twee dagen in de week zou vragen, omdat hij andere, zware wetenschappelijke taken op zich had genomen. Op dat moment bestond er geen reden te veronderstellen dat het voorzitterschap meer tijd zou vragen, maar gaande de discussie over de taakuitoefening van het team is het werk toegenomen. De heer De Moor heeft erop gewezen dat er op een aantal punten

achterstand ontstond en dat de beleidslast wel eens groter zou kunnen worden dan hij kan dragen. Omdat een nieuwe vacature op dat moment wel erg ongelegen kwam, is de heer De Moor met klem gevraagd zijn werk voort te zetten. Hij heeft hiermee ingestemd onder de voorwaarde dat hij in april van dit jaar zijn beslissing opnieuw zou overwegen. Deze overweging heeft hem geleid tot het dringende verzoek voor zijn plaats een ander te zoeken. Zijn verzoek heeft dus echter niets te maken met de personele samenstelling van het team of de manier van aanpak.

De heer **Franssen** merkte bij interruptie op dat de beslissing van de heer De Moor ook wel degelijk te maken heeft met de visie op de wijze van opereren van het team, omdat die visie van invloed is op het tijdsbeslag van zijn functie. Er moet dus, los van de vraag of de heer De Moor daartoe bereid is, een beslissing worden genomen over de aard van het proces om te kunnen vaststellen of het voorzitterschap een fulltime functie is.

De **staatssecretaris** antwoordde dat de vraag naar de inhoudelijke sturing van het PMB zich geleidelijk aan heeft uitgekristalliseerd en heeft geleid tot de conclusie dat het PMB een behoorlijke eigen inbreng zal moeten leveren om zijn makelaarsfunctie inhoud te geven. Die conclusie wordt niet bestreden door de heer De Moor, maar hij heeft er wel op gewezen dat voor een dergelijke taakopvatting meer tijd nodig is dan hij ter beschikking heeft. In eerste instantie leek dus te kunnen worden volstaan met een bestuurlijke voorzitter voor één tot twee dagen naast twee of drie procesmanagers die de verschillende portefeuilles beheren. Naarmate het team zich echter inhoudelijker opstelt, zal de onderlinge communicatie en de communicatie met betrokkenen meer tijd vragen. Overigens is het dan nog de vraag of er een fulltime voorzitter moet worden aangesteld, omdat er onderscheid moet worden gemaakt tussen een voorzitter die ook portefeuillehouder is en een voorzitter die slechts in bestuurlijk opzicht optreedt.

Aan de heer Zunderdorp is gevraagd de taak van de heer De Moor in ieder geval tot september aanstaande over te nemen en tegelijkertijd een advies voor te bereiden over de werkzaamheden van het team na die periode. De heer Zunderdorp is gekozen, omdat er behoefte bestond aan iemand die goed ingewerkt onmiddellijk aan de slag kon en er vooralsnog geen personele vragen behoeften te worden opgelost die natuurlijk ook weer een eigen «ruis» met zich meebrengen. In samenspraak met de procesmanagers en andere betrokkenen en desgewenst informeel of formeel met de politiek moet nu een beslissing worden genomen die zo breed mogelijk wordt gedragen.

De staatssecretaris wees erop dat in de brief van 13 mei in globale termen een overzicht wordt gegeven van het soort activiteiten dat het team verricht. In een cruciale fase hebben de leden van het team een belangrijke bijdrage geleverd aan het inhoudelijk in het gesprek brengen van aspecten van de basisvorming. Die «zendingskant» van het werk is heel belangrijk geweest, omdat overal waar dat nodig of wenselijk werd geacht, met betrokkenen het gesprek is aangegaan. Daarnaast heeft het team goed werk verricht bij het op gang brengen van de informatiestroom door de voorbereiding van een aantal publicaties. De contacten met de hoofdactoren in het veld, de harde kern van de organisatie van het typische procesmanagementwerk, zijn echter minder goed uit de verf gekomen. Daarom is in de afgelopen weken met de heer Zunderdorp en de beide procesmanagers indringend gesproken over deze activiteiten van het team. Het plan van aanpak dat daar, ook vanuit het interne beraad, het gevolg van is, is praktisch gereed. Het zal uiteraard ter kennis van de Kamer worden gebracht en het leek de staatssecretaris wenselijk om er daarna grondig over van gedachten te wisselen. Hij voegde hieraan toe dat hij geen enkel bezwaar heeft tegen een rechtstreekse toelichting op het plan door het PMB. Dit plan van aanpak treedt in de

plaats van het eerdere invoeringsplan. Het invoeringsplan en de stukken die daarna aan de Kamer zijn gestuurd, moeten alle worden beschouwd als verkenningen. Het plan van aanpak daarentegen is een concreet plan voor de werkzaamheden van het team en is daarmee een geschikt document om zich een oordeel te vormen over de lijn die het team heeft uitgezet.

Over dit plan van aanpak is eerder gesproken met de besturenorganisaties en de kritiek die zij hebben geuit, heeft vooral betrekking op het eerste concept. Ook nu worden er nog hier en daar vraagtekens geplaatst bij het plan, maar consensus lijkt wel dichterbij gekomen. Overigens is het niet zo'n bezwaar als participanten op een enkel onderdeel van mening verschillen; het procesmanagement neemt nu eenmaal een eigenstandige positie in en niet iedere participant zal ieder woord van het PMB onderschrijven. Over de hoofdlijnen van de aanpak moet natuurlijk wel overeenstemming bestaan en dat lijkt nu geen probleem meer.

Desgevraagd merkte de staatssecretaris op dat er steeds is gesproken over een onafhankelijk procesmanagement. Van zijn kant heeft hij dan ook tot nu toe vermeden met directieven te werken. Aan het PMB worden vragen voorgelegd en een enkele keer een concrete opdracht om iets uit te werken, maar de procesmanagers zijn onafhankelijk. Dit kan er natuurlijk toe leiden dat zij soms een lijn kiezen waar niet iedereen het mee eens is. In dit stadium is het belangrijkste dat er in een grondig gesprek met de hoofdparticipanten overeenstemming wordt bereikt over de hoofdlijnen van het innovatieproces. Hij beaamde dat hij aan de Kamer verantwoording verschuldigd is over het functioneren van het PMB, want het PMB valt onder de ministeriële verantwoordelijkheid, maar dit laat onverlet dat er een duidelijk onderscheid is tussen de vaste onderdelen van het ministerie en een verzelfstandigd procesmanagement. Door die zelfstandige positie zal het team door het onderwijsveld eerder worden gezien als een bondgenoot die dichterbij de praktijk van het onderwijs staat dan medewerkers van het ministerie.

Bij de invoering van een nieuw vak zoals de verzorging is het PMB de «buitenboordmotor» bij uitstek, aldus de bewindsman. Door met participanten inhoudelijke en procedurele afspraken te maken, kan het proces van innovatie door het PMB worden bevorderd. Die participanten zijn onder andere de Stichting voor leerplanontwikkeling (SLO) en de Landelijke pedagogische centra (LPC). De SLO had in zijn oorspronkelijke planning geen rekening gehouden met de verzorgingsopdracht en moet dit vak nu alsnog inbrengen in de plannen voor de ontwikkeling van de leerplannen. Verder moeten met de LPC, die de ondersteuning moet bieden bij de invoering van het vak, nog de nodige afspraken worden gemaakt en moeten maatregelen worden getroffen voor de nascholing. De staatssecretaris wees erop dat hij daarnaast de knoop moet doorhakken en een besluit moet nemen over de bevoegdheidseisen. Hij ging ervan uit dat als op dit punt duidelijkheid bestaat, het PMB met alle betrokkenen een plan de campagne voor de invoering van de verzorging zal opstellen dat impulsen geeft en ervoor zorgt dat de invoering naar behoren verloopt. De eerste contacten in dit kader stemmen tot tevredenheid, maar er is geen openbaar draaiboek opgesteld. Hij zegde toe aan het PMB te vragen de scholen rechtstreeks inzicht te verschaffen in wat hen op dit vlak te wachten staat.

Hij hoopte dat de interim-voorzitter in zijn advies in september aanstaande ook zal ingaan op de vacature die is ontstaan door de ontslagaanvraag van mevrouw Pel. Zijn voorkeur ging ernaar uit dat de nieuwe procesmanager een behoorlijke eigen kennis heeft van het beroepsonderwijs. In samenspraak met de overige leden van het team zal worden gezocht naar een goede invulling van de vacature.

Omdat communicatie een van de belangrijke taken is van het PMB, is

onlangs een voorlichter aangesteld. Deze is vooral belast met de uitwisseling van informatie en ervaringen en het stimuleren van de discussie op een aantal punten. Het is zeker niet de bedoeling dat het PMB als zodanig wordt «verkocht», maar de activiteiten die het verricht moeten meer bekendheid krijgen. Een deel van de kritiek die het PMB ten deel valt, is het gevolg van het feit dat bij voorbeeld de conferenties en bijeenkomsten die het heeft georganiseerd, niet als activiteiten van het PMB worden herkend.

De staatssecretaris deelde de opvatting dat de personele samenstelling van het PMB niet onbelemmerd mag groeien. Niettemin is eerder extra ondersteuning aangeboden, omdat er behoefte leek te bestaan aan een inhoudelijk medewerker. Vooralsnog bestaat het team nu uit een voorzitter, twee procesmanagers, een secretaris, een voorlichter, een inhoudelijke medewerker en een secretariaat met twee fulltime plaatsen. Alleen wanneer daarvoor sterke argumenten worden aangevoerd, kan uitbreiding in een later stadium wellicht worden overwogen.

Uit het plan van aanpak zal blijken dat het aan de scholen is om de basisvorming in te voeren. Zij worden daarbij geconfronteerd met een aantal veranderingen die in onderlinge samenhang hun plek moeten vinden, zoals de activiteiten in het kader van «Weer samen naar school» en het formatiebudgetsysteem. Het PMB stelt een analyse op van de eisen die dit stelt aan de schoolorganisatie en hoe de school bij de verschillende innovatietaken kan worden ondersteund. Alles is erop gericht om, uitgaande van de autonomie van de scholen, een plan de campagne op schoolniveau op te stellen. Omdat het innovatieproces in de eerste plaats van de scholen moet uitgaan, wordt in het plan van aanpak de ideologische keuze gemaakt niet met een strakke, inhoudelijke centrale innovatiestrategie te werken. Over de bijdrage van de verschillende participanten moeten natuurlijk de nodige afspraken worden gemaakt. In die zin kent het plan van aanpak een soort contractredering waarin het PMB zich wat nadrukkelijker als makelaar presenteert. De strategie van de scholen zal dus onderling verschillend zijn; de Wet is bijzonder flexibel en de scholen zullen een eigen profiel moeten ontwikkelen voor de invoering van de basisvorming. De staatssecretaris voegde hieraan toe dat het PMB deze keuze heeft gemaakt en dat hij die keuze met de presentatie van het plan van aanpak aan de Kamer dus ook voor zijn rekening neemt.

Het PMB is zeker niet van plan zich met de zorgverbreding of het formatiebudgetsysteem als zodanig bezig te houden, daarvoor is een aparte informatielijn ontwikkeld. Het PMB heeft echter een analyse gemaakt van de verschillende processen op schoolniveau, van hun onderlinge raakvlakken en van de eisen die de samenhang tussen deze processen stelt aan de landelijke organisaties en de overige onderwijsinfrastructuur.

Desgevraagd antwoordde de staatssecretaris dat het plan van aanpak zal worden vergeleken met het oorspronkelijke invoeringsplan. Hij zegde toe in een begeleidende brief bij het plan in te gaan op de elementen die niet in het plan voorkomen.

Gedachtenwisseling in tweede termijn

De heer **Franssen** meende dat de visie op de rol van het PMB nog steeds niet helder is. Het procesmanagement is een ingewikkeld proces. Een procesmanager mag niet als een soort zendeling langs de scholen gaan om te zeggen hoe het moet, maar moet aan de andere kant bij de scholen «opsnuiven» wat zij willen en hen informeren over wat kan en hoe. Vanuit die positie moeten dwarsverbanden worden gelegd naar de andere actoren in het veld. In dat verband moet de ondersteuning worden beoordeeld en ook de personele samenstelling en rol en functie

van de voorzitter. Uit het antwoord van de staatssecretaris kan niet worden afgeleid of hij doorheeft waar de problemen zijn ontstaan en of hij met zijn aanpak op het goede spoor zit. Daarom vroeg de heer Franssen hem in de toelichting bij het plan van aanpak daarover volstreekte helderheid te verschaffen. Het is belangrijk dat niet alleen wordt gezocht naar mensen met kennis van het onderwijs, zij moeten ook een bestuurlijke inslag hebben om de samenwerking met de andere actoren goed te doen verlopen. Het is nog maar de vraag of de lacunes in de mogelijkheden van het team kunnen worden gevuld met een nieuwe voorzitter en procesmanager.

Mevrouw **Netelenbos** vond het een verstandig besluit dat zal worden gewaakt voor het ontstaan van nieuwe bureaucratie, maar benadrukte dat er wel een uitdrukkelijk verband moet bestaan tussen de taken die het PMB krijgt toebedeeld en de bestaande die daarvoor nodig is. Het mag niet zo zijn dat na een jaar moet worden vastgesteld dat er weliswaar een prachtig plan van aanpak is, maar dat het met de bestaande bezetting niet kan worden uitgevoerd. Zij onderstreepte dat het PMB voldoende gezag moet hebben. In het l.b.o./ v.b.o. bestaat nu teveel twijfel over die deskundigheid, daarom onderschreef zij het voornemen te zoeken naar een kandidaat met voldoende deskundigheid in het beroepsonderwijs. Overigens meende zij dat de Kamer geen bemoeienis heeft met de invulling van de vacatures bij het PMB. Dit is een eerste verantwoordelijkheid van de staatssecretaris, aldus mevrouw Netelenbos.

De heer **Van de Camp** vroeg een nadere toelichting op de taakopdracht van de heer Zunderdorp.

Hij herinnerde eraan dat bij de instelling van het PMB vrij uitgebreid is beschreven welke taken het team zal moeten uitvoeren. Zijns inziens is het interessant die oorspronkelijke taakopdracht te vergelijken met het nieuwe plan van aanpak.

De heer Van de Camp waarschuwde nogmaals voor een groots opgetuigde organisatie en prees de staatssecretaris voor zijn terughoudendheid op dit punt.

De **staatssecretaris** wees erop dat in de instellingsbeschikking de hoofdtaken van het PMB formeel zijn weergegeven, maar dat de vertaling van die hoofdtaken heeft geleid tot uitgebreide en te langdurige discussies, ook al omdat die discussies werden bemoeilijkt door de onderlinge verhoudingen. In het plan van aanpak dat binnenkort zal worden uitgebracht, heeft het PMB nu een aantal duidelijke lijnen neergelegd die bovendien zijn doorgesproken met alle betrokkenen.

Hij zei dat hij heeft geprobeerd in zijn terugblik de gevraagde informatie te verschaffen en in te gaan op de procedure die nu zal worden gevolgd. Het was hem echter duidelijk dat hij niet kan volstaan met het zonder meer doorgelopen van het plan van aanpak van het PMB, maar dat de Kamer daarnaast behoefte heeft aan een toelichting zijnerzijds. Hij zegde toe het plan van aanpak te doen vergezellen van een brief waarin wordt teruggekeken op het oorspronkelijke invoeringsplan, de elementen daaruit die niet in het plan van aanpak aan de orde komen, bij voorbeeld de financiële kant, en de opvatting over de rol van het PMB en de invulling daarvan.

De staatssecretaris beaamde dat voorzichtigheid is geboden bij de bestaande van de organisatie om te voorkomen dat naast de toch nog steeds stevige organisatie van het ministerie, een infrastructuur van te grote omvang ontstaat. Het uitgangspunt is dus een compact management, maar een nader verzoek om ondersteuning zal nooit zonder meer worden afgewezen.

De heer Zunderdorp zal op 1 september aanstaande advies uitbrengen over het voorzitterschap en over de vervulling van de vacature van mevrouw Pel dan wel een andersoortig advies over de personele samenstelling. Hij zal zijn advies ongetwijfeld relateren aan het plan van aanpak, waarin het PMB overigens vrij uitvoerig ingaat op de rol die het denkt te gaan spelen.

De staatssecretaris bestreed dat er in het team onvoldoende deskundigheid bestond op het gebied van het beroepsonderwijs. Niettemin lijkt een manager die rechtstreekse ervaring heeft met het beroepsonderwijs een goede aanvulling voor het team.

De voorzitter van de commissie,
Van Leijenhorst

De griffier van de commissie,
Hillen