

**Verslag van een openbaar verhoor**

De parlementaire enquêtecommissie Corona heeft op 12 juni 2026 **de heer Schoof** als getuige gehoord.

**Voorzitter: De Kort**

**Griffier: Rijkers**

Aanwezige leden van de commissie: Huidekooper, De Kort, Lammers, Mutluer en Poortman.

Aanvang 10.00 uur.

**De voorzitter:**

Ik open de vergadering. Het is vandaag vrijdag 12 juni 2026. Aan de orde is een openbaar verhoor van de parlementaire enquêtecommissie Corona.

Ik verzoek de griffier om de heer Schoof naar binnen te leiden.

(De heer Schoof wordt binnengeleid door de griffier.)

**De voorzitter:**

Goedmorgen, meneer Schoof. Van harte welkom. Ik geef nu de aanwezige pers de gelegenheid voor een kort fotomoment.

(Er worden enkele foto's gemaakt.)

**De voorzitter:**

Corona was een pandemie die begin 2020 leidde tot een wereldwijde crisis. Ook voor de Nederlandse samenleving waren de gevolgen zeer ingrijpend. Het kabinet nam maatregelen die ons troffen in het dagelijks leven. Ook de Tweede Kamer had een belangrijke rol in die besluitvorming. Als parlementaire enquêtecommissie Corona zijn wij ingesteld om met een grondige, breedgedragen terugblik vanuit de Tweede Kamer te komen op die coronaperiode.

Meneer Schoof, u was ten tijde van de coronaperiode secretaris-generaal van het ministerie van Justitie en Veiligheid. Daarom bent u ook als getuige opgeroepen. Vanuit die rol was u ook voorzitter van een hoogambtelijk coronaoverleg.

U heeft ervoor gekozen de belofte af te leggen. Ik verzoek u daarmee te bevestigen dat u de gehele waarheid en niets dan de waarheid zal zeggen. Ik wil u verzoeken om te gaan staan.

(In handen van de voorzitter legt de heer Schoof de belofte af.)

De **voorzitter**:

U staat onder ede. U mag weer gaan zitten.

Heeft u aan de voorkant vragen aan de enquêtecommissie, meneer Schoof?

De heer **Schoof**:

Nee.

De **voorzitter**:

We hebben veel vragen te stellen, dus laten we vooral beginnen. Dit verhoor zal worden afgenomen door collega's Huidekooper en Mutluer. Het kan zijn dat ik enkele aanvullende vragen stel.

Voor het eerste onderwerp geef ik graag het woord aan collega Huidekooper.

De heer **Huidekooper**:

Hartelijk dank, voorzitter. Goedemorgen, meneer Schoof. De voorzitter zei het net al: de meeste mensen die naar dit verhoor kijken, zullen u kennen als oud-premier, maar we spreken u vandaag in uw hoedanigheid als secretaris-generaal van het ministerie van Justitie en Veiligheid. Vanuit die rol was u ook intensief betrokken bij de crisisbestrijding. Daarom zou ik allereerst aan u willen vragen: hoe zag u uw taak en rol als secretaris-generaal tijdens de pandemie?

De heer **Schoof**:

Ik begon als secretaris-generaal op 1 maart 2020. Dat was, volgens mij, dertien dagen voordat premier Rutte uiteindelijk de aankondiging deed ten aanzien van corona en de lockdown. Op 3 maart, uit mijn hoofd gezegd, kwam de eerste Ministeriële Commissie Crisisbeheersing bijeen. Ik begon als secretaris-generaal niet met de gedachte dat covid een belangrijke periode, namelijk ongeveer de eerste twee jaar van mijn secretaris-generaalschap, zo zou beïnvloeden. Als secretaris-generaal heb je ook niet een hele specifieke positie in de crisisbeheersing. Dat is primair aan VWS natuurlijk, maar op Justitie en Veiligheid is dat aan de NCTV, met wie u

hier eerder heeft gesproken over de hele crisisbesluitvorming. Ik ben ook NCTV geweest, dus ik weet iets van crisisbeheersing en hoe dat gaat. Dat betekende dat ik mij in die beginperiode vooral heb opgesteld als een soort klankbord voor de heer Aalbersberg als NCTV, maar natuurlijk ook voor de heer Grapperhaus als minister. Ik ben in het bijzonder ook druk bezig geweest met te bekijken: hoe moeten we eigenlijk binnen JenV omgaan met covid en wat betekent dat voor de JenV-organisaties? Ik zeg dat omdat Justitie en Veiligheid, zoals u ongetwijfeld weet, een groot departement is waar veel organisaties aan zijn verbonden, waarop covid ook een grote impact had. Ik kan mij goed herinneren dat de Raad voor de rechtspraak besloot geen rechtbankzittingen meer te doen. Dat heeft grote consequenties voor het hele verloop in het stelsel van de rechtspraak, uiteindelijk ook tot en met de executie in de vorm van gevangenisstraffen et cetera. Maar ook de IND kon geen verhoren meer doen. Ook daar moesten oplossingen voor gevonden worden. Daar zat mijn primaire opdracht: zorgen dat in die covidperiode de justitieorganisatie zo goed mogelijk kon draaien. Uiteindelijk ben ik er als secretaris-generaal van Justitie en Veiligheid om ervoor te zorgen dat die totale organisatie zo goed mogelijk loopt, even los van covid. Dat was een belangrijke opdracht: zorgen dat Justitie en Veiligheid de taken die het heeft in de samenleving, kan waarmaken.

**De heer Huidekooper:**

Als ik u goed begrijp, was u in het begin vooral gericht op het vakdepartement, het ministerie van Justitie en Veiligheid, en de consequenties van corona voor het ministerie. Maar met uw komst in maart startte ook – u hintte daar al op – de ministeriële crisiscommissie, de MCCb. Die valt onder de coördinatie van de Nationaal Coördinator Terrorismedebestrijding en Veiligheid, de NCTV, uw oude functie. Daarnaast komt het kabinet nog bijeen, en dat is in meerdere verhoren al aan bod gekomen, in informele setting. Dat gebeurt onder andere in het Torentjesoverleg, in klein gezelschap, eerst in het Torentje van premier Rutte en later in een andere zaal, maar ook in het Catshuis op de zondag. U was bij een aantal van die overleggen aanwezig, maar niet overal. Wat waren de voordelen van die aanpak destijds, dus van de besluitvorming zoals die aan het begin van de crisis in maart was georganiseerd?

**De heer Schoof:**

Laat ik ermee beginnen te zeggen dat ik bij de "Torentjesoverleggen", zoals die zijn gaan heten, nooit aanwezig ben geweest. Dat was ook niet mijn rol en niet mijn taak.

De heer **Huidekooper**:

Dat is helder.

De heer **Schoof**:

Ik ben een of twee keer bij een Catshuissessie aanwezig geweest. Dat was ietsje verderop in die eerste golf toen we spraken over de vraag: hoe moeten we nu verdergaan met de covidorganisatie en de beheersing van covid in de Nederlandse samenleving? Maar in die eerste periode was het echt een crisisorganisatie. Daar hebben we een handboek voor, het Handboek Crisisbesluitvorming. In het handboek staat precies omschreven hoe je dat doet. Dit is een hele specifieke crisis, een gezondheids crisis met een aantal hele specifieke elementen, die het inhoudelijk accent sowieso legt bij de minister van VWS en het departement VWS. Maar de MCCb, de ICCb en het IAO – ik spreek in allerlei afkortingen, maar je hebt ze de afgelopen periode al voorbij zien komen; het zijn alle ambtelijke en politieke crisioverleggen – hebben in die crisisfase, zeker in die eerste ronde, het belangrijke doel om heel snel de doelen te stellen, kritische besluitvorming te doen of eigenlijk om de sleutelbesluiten te nemen: wat is er nodig om dit te beheersen? Dat wordt voorbereid in die ambtelijke vooroverleggen en komt dan uiteindelijk in die ministeriële commissie, die normaal gesproken ook relatief kort duurde.

De heer **Huidekooper**:

Dus het was de snelheid van besluitvorming, als ik u goed begrijp.

De heer **Schoof**:

De MCCb is cruciaal in de besluitvorming, absoluut. Ja. Die worden naderhand in de ministerraad bevestigd, maar de MCCb is uiteindelijk het orgaan dat de besluiten neemt. In het Torentjesoverleg waren gebruikelijk de drie of vier ministers die verantwoordelijk waren en hun directe ... Dat zijn dus de dg Volksgezondheid en de NCTV in eerste instantie, en de raadadviseur van AZ, om de lijntjes heel kort te houden tussen de verschillende bewindslieden en de ambtelijke organisatie. Het Catshuisoverleg werd gebruikt als een vorm van reflectie en thematische bespreking. Ik denk dat zeker dat laatste in een crisis heel belangrijk is, namelijk dat je af en toe weer de tijd neemt om je te realiseren: waar staan we en wat verwachten we op de iets langere termijn? Daarvoor zijn die Catshuissessies, die ook breder zijn samengesteld met meerdere bewindslieden en soms ook met meerdere ambtenaren daarbij – later werd dat ook aangevuld met andere partijen, zoals onder andere planbureaus – buitengewoon essentieel. Maar in de eerste golf – dus dan

praten we over maart, april, mei; wat is het? – zat de kern in de MCCb en de voorbereiding van de ICCb.

De heer **Huidekooper**:

U beschrijft de functie van de verschillende overleggen. Ik moet tussen uw woorden een beetje zoeken naar de voordelen van die totale aanpak. Daar ben ik nog naar op zoek. Ik hoorde van u "de snelheid van de besluitvorming" en ik hoorde "momenten van reflectie". Zijn dat ze of zijn er nog andere voordelen?

De heer **Schoof**:

Laat ik zeggen dat de MCCb primair is gericht op besluitvorming, maar omdat je ook naar de langere termijn moet kijken, omdat je ook meer mensen erbij wilt betrekken, omdat het veel meer effect heeft dan alleen maar ... Het begon als een virus, als een gezondheidsissue, maar het raakte uiteindelijk de hele samenleving diep. Je kunt het alleen maar doen als je dat ook in een breder gezelschap bespreekt.

De heer **Huidekooper**:

Dus tijdens het begin van die crisis was de aanpak geënt op het snel kunnen nemen van besluiten en het kunnen reflecteren op: wat komt er op ons af? Mag ik dat zo samenvatten?

De heer **Schoof**:

Ja.

De heer **Huidekooper**:

Waren er ook nadelen van de aanpak waarvoor in de begindagen werd gekozen, de aanpak die we net hebben besproken?

De heer **Schoof**:

Het is altijd ... Laat ik het zo zeggen: in de wereld van de crisisbeheersing realiseer je je altijd dat je besluiten móét nemen terwijl je eigenlijk altijd te weinig informatie hebt. Dat is een heel moeilijk dilemma waar je elke keer voor staat. Dat betekent dat je besluiten moet nemen waarvan je misschien achteraf zou kunnen zeggen: als ik meer informatie had gehad, had ik misschien een ander besluit genomen. Je loopt ook het risico dat je besluiten niet neemt, omdat je meer informatie wilt hebben, maar de praktijk wijst altijd uit dat je die informatie meestal niet krijgt. Daarom is dat vehikel dat we met elkaar hebben ingericht, namelijk de ministeriële crisisbesluitvorming, of het politieke orgaan, en alles wat daaronder zit, zo

belangrijk, want je dwingt jezelf dan om die besluiten te nemen en daar vervolgens uiteindelijk ook in de ministerraad de bevestiging op te krijgen, maar ook, zeg maar, het weerwoord van de collega's, in ieder geval politiek. Maar je kan daardoor in de ambtelijke voorbereiding ook alles meenemen. Want u heeft dat ongetwijfeld de afgelopen periode gehoord: er kwam heel veel op iedereen af, met hele grote besluiten met grote impact op de Nederlandse samenleving ...

De heer **Huidekooper**:

Ik onderbreek u even, want ik ben toch even concreet op zoek naar wat de nadelen waren van die crisisaanpak. Kunt u daar wat over vertellen?

De heer **Schoof**:

In de eerste fase was er, denk ik, eigenlijk geen andere keuze dan te doen zoals het daar gebeurd is. Ik denk ook dat het conform is hoe wij met elkaar hebben bedacht hoe je omgaat met een crisis. Die crisisaanpak is ook omschreven in algemene termen. Die is nooit specifiek op een pandemie geschreven of op een overstroming of op een kernramp. Ik noem maar even wat verschillende aspecten. Dat is ook de kracht van de crisisbesluitvorming in die fase. Die moet je ook, als het goed is, zo kort mogelijk houden.

De heer **Huidekooper**:

Dat is een voordeel. Wat waren de nadelen?

De heer **Schoof**:

Ik snap dat u vraagt naar de nadelen, maar de nadelen worden eigenlijk allemaal ondervangen door het feit dat je daadwerkelijk in staat bent besluiten te nemen met de mensen die het aangaat, omdat je kan bepalen wie je nodig hebt om de besluiten te nemen. In die zin zou je kunnen zeggen dat een nadeel is dat je misschien niet alle informatie bij elkaar hebt geraapt en dat je misschien soms te snel besluiten neemt, maar je hebt geen keus.

De heer **Huidekooper**:

Er was geen alternatief? Is dat uw antwoord?

De heer **Schoof**:

Er was geen alternatief, niet in die eerste fase.

De heer **Huidekooper**:

Ook niet ... Dat is dan gericht op de besluitvorming? Er was geen alternatieve manier geweest om snel besluiten te kunnen nemen en die goede reflectie te kunnen doen?

De heer **Schoof**:

Nee, want dan zouden wij totaal hebben afgeweken van alles wat we in dit land hebben geregeld voor hoe we besluitvorming doen als het gaat om nationale crises, en dit was absoluut een nationale crisis.

De heer **Huidekooper**:

De nadelen worden namelijk onderkend; dat zien wij ook in de stukken. Onder anderen de secretaris-generaal van het ministerie van Algemene Zaken, de heer Huijts, stuurt een mail naar u, waarin hij expliciet wijst op de nadelen van de crisisbesluitvorming zoals die toen was georganiseerd. Hij schrijft: "De zwakte van de crisisbesluitvorming ligt in de beperkte groep en de korte tijd. Daarmee bestaat het risico dat besluiten niet voldoende zijn doordacht op alle relevante aspecten en dat er onvoldoende draagvlak voor besluiten is bij de rest van de ministerraad." Herkent u dat beeld?

De heer **Schoof**:

Ja. Als ik mij niet vergis ... Maar u zou mij even moeten helpen: van wanneer is deze mail?

De heer **Huidekooper**:

Deze mail is van 28 mei.

De heer **Schoof**:

Ja. Dan zijn we dus eigenlijk al door die eerste golf heen en zijn we ons aan het beraden op: hoe gaan we verder met het proces van de covidbeheersing? Dan kun je niet door in de crisisbesluitvorming. Dat was eigenlijk ook ... Ik herken wat de sg van AZ hier schrijft, omdat we op dat moment op een kantelpunt zaten, zo van: je kan niet door met die crisisbesluitvorming; je moet naar een ander systeem van besluitvorming, want het voordeel van de snelheid, het voordeel van met een beperkte groep de besluiten nemen die je vervolgens in de ministerraad laat accorderen, weegt op de langere termijn niet op tegen het nadeel dat in die mail is omschreven. We moesten dus naar een andere manier van omgaan met covid.

De heer **Huidekooper**:

Als de secretaris-generaal van Algemene Zaken het heeft over "andere relevante aspecten" die dan onvoldoende aan bod komen in de besluitvorming, op wat voor aspecten doelt hij dan in die mail aan u?

De heer **Schoof**:

Ik denk op de hele maatschappelijke impact, op wat het betekent voor de mensen in de samenleving, op wat het betekent voor de bedrijven in onze samenleving, op wat het überhaupt voor onze hele samenleving als geheel betekent. Dat soort aspecten komen, omdat je sec bezig bent met het beheersen van covid, in zo'n hele geconcentreerde, snelle besluitvorming onvoldoende aan bod. Op het moment dat we door die eerste golf heen waren, moesten we dus op zoek naar een andere manier van besluitvorming.

De heer **Huidekooper**:

Vond u ook dat die aspecten, de mentale gezondheid, de economie, de maatschappelijke effecten, te weinig aan bod kwamen?

De heer **Schoof**:

Die moesten absoluut meer aandacht krijgen. Dat kon ook. Daar was ook ruimte voor. Een van de lessen uit de crisisbeheersing is namelijk ook dat je crisisbeheersingssystematiek niet te lang moet volhouden, want je weet dat dit de nadelen zijn. Dus je moet daar op een gegeven moment weer vanaf. Dat is soms moeilijk, omdat het een proces is waarin iedereen op elkaar ingespeeld raakt. Het is dus moeilijk om daar weer van af te komen, maar het is belangrijk dat je stopt met die crisisbesluitvorming en overstapt naar een ander model.

De heer **Huidekooper**:

Dus omdat men ook gewend was aan die manier van besluiten en goed op elkaar ingespeeld was, was het ook extra ingewikkeld om de besluitvorming weer aan te passen; begrijp ik dat goed?

De heer **Schoof**:

Ja. Niets menselijks is ons allen vreemd. Het was noodzakelijk om uiteindelijk naar een ander model te gaan. Dat hoort ook. Dat heb ik in mijn NCTV-periode ook gedaan. Je moet een zo kort mogelijke crisisbesluitvormingsperiode hanteren. Daarna moet je weer door naar een andere manier van besluitvorming. Dat hebben we uiteindelijk in de zomer ook gedaan.

De heer **Huidekooper**:

Wanneer kwam voor u dat kantelpunt? We zien dat inderdaad in de zomer terug, maar wanneer kwam het kantelpunt waarop u dacht: nu moeten we de besluitvorming gaan verbreden, want die andere aspecten komen onvoldoende aan bod?

De heer **Schoof**:

Laat ik zeggen dat dat niet primair mijn aandachtspunt was. Maar ik denk dat vanuit mijn ervaring ... Ik weet dat we in de periode dat de heer Huijts die mail schreef met een aantal sg's contact hadden om te kijken naar de vraag: als we stoppen met de crisisbesluitvorming conform het handboek, hoe kunnen we dan naar een andere manier van besluitvorming toe, die zowel die covidkant beheerst alsook al die andere maatschappelijke aspecten beter onder de aandacht brengt van, uiteindelijk, de politieke besluitvorming?

De heer **Huidekooper**:

Het doel van die veranderende aanpak is mij helder. Ik ben nog even op zoek naar wanneer dat was. Wanneer kwam dat kantelpunt voor u?

De heer **Schoof**:

Ik durf dat niet op de dag nauwkeurig te zeggen, maar het moment dat die eerste golf onder controle kwam, was het moment waarop je ook ging nadenken over: kunnen we stoppen met de crisisbesluitvorming?

De heer **Huidekooper**:

Dat valt dan samen met april 2020. We zien namelijk in de stukken dat u betrokken bent bij de herinrichting van de coronabesluitvorming. Kunt u ons eens schetsten hoe u daarbij betrokken raakte?

De heer **Schoof**:

Behalve dat ik regelmatig met NCTV Aalbersberg sprak, hadden we regulier ons secretarissen-generaaloverleg, en volgens mij zijn we van daaruit met elkaar gaan praten en in het bijzonder met een aantal sg's om te kijken: hoe kunnen we die besluitvorming op een andere manier vormgeven waarin we de eerdergenoemde aspecten daadwerkelijk kunnen laten terugkomen, zonder dat we echt in de crisisbesluitvorming zitten? Dat zal in de periode april/mei zijn geweest. Toen zijn we gaan nadenken over een aparte organisatie, naast VWS, in de crisisbesluitvorming, een covidorganisatie. Toen was er in eerste instantie de dg Covid en na de

zomer – daar komen we vast nog op – werd dat de dg Samenleving en COVID-19.

De heer **Huidekooper**:

Dus het startpunt was het sg-overleg waar u dit besprak?

De heer **Schoof**:

Ja.

De heer **Huidekooper**:

Eind mei gaf u een presentatie aan de aanwezigen in het Catshuis. Die presentatie heeft, zoals we u later ook hebben leren kennen, de toepasselijke titel Van sprint naar marathon. Wat was de boodschap van uw presentatie?

De heer **Schoof**:

Die was tweeledig. De ene boodschap ging heel erg over de anderhalvemetersamenleving. Hoe kunnen we die vormgeven? Wat hebben we daarvoor nodig? Hoe kunnen we daar de besluitvorming op doen? Dat was dus ook de opmaat naar discussies over het komen tot zowel een dg Covid als een ambtelijke adviescommissie covid, een hoge ambtelijke commissie, en tot de Ministeriële Commissie Covid. Daar was het de opmaat voor. Dat zat ook een beetje inbegrepen in de woorden Van sprint naar marathon. Ik was zelf ook weer even verrast dat ik die titel toen samen met Paul Huijts heb gekozen voor het stuk. Het geeft goed weer dat crisisbesluitvorming – we hadden het er eerder over – snel is, maar dat we er uiteindelijk van uitgingen dat we in een fase terecht zouden komen waarin covid niet meteen weg was en we dus een lange, lange periode door moesten waarin we bekeken: hoe kunnen we covid beheersen, wat betekent dat voor de samenleving, wat moeten we daar dan voor doen, welke scenario's hebben we daarvoor nodig en welke besluitvormingsmechanismen hebben we daarvoor nodig?

De heer **Huidekooper**:

"Er is meer rust nodig." We zien in de stukken dat het woord "rust" heel vaak terugkomt. Was er daarvoor sprake van onrust?

De heer **Schoof**:

Een van de belangrijke dingen in crisisbesluitvorming is rust, rust nemen en vanuit die rust ook reflecteren. Dat is het moeilijkste wat er is, want de druk op iedereen is extreem hoog.

De heer **Huidekooper**:

Dat begrijpen wij, maar ik vraag me af waar de zorg vandaan kwam. Was er daarvoor sprake van onrust?

De heer **Schoof**:

Je ziet dat mensen volledig, zowel ambtelijk als politiek, en zeker diegenen die in de eerste kringen betrokken zijn, volledig in beslag worden genomen door die crisis. Het ging ook echt ergens over. Mensen maakten uren die echt bijna onvoorstelbaar waren. Het heeft ook even geduurd voordat de ambtelijke organisatie zich daarop inrichtte en uiteindelijk ook in een soort dubbele shifts ging werken. Politiek is dat veel moeilijker, want ja, er is maar één mp. Je hebt wel vice-mp's, maar de mp is toch het boegbeeld, dus die kan dat veel minder loslaten. Dat geldt ook voor de minister van VWS. Er was dus wel enige zorg, ook over het meer menselijke aspect. Daar hebben we in die bijeenkomst in het Catshuis ook expliciet aandacht aan besteed, zo van: neem de tijd; neem af en toe ook tijd voor jezelf en denk niet dat als je 24 uur per dag hiermee bezig bent, dat uiteindelijk de oplossing is. Dat is een les die mensen uiteindelijk ook moeten leren – ik heb die zelf ook hard moeten leren – en die je soms even vol moet houden, hoe moeilijk het ook is. Als ze dan ook maar een kwartier de tijd nemen om af en toe even aan zichzelf te denken, is dat al pure winst.

De heer **Huidekooper**:

U maakte zich zorgen over de werkdruk van bewindspersonen.

De heer **Schoof**:

Ik maakte mij absoluut zorgen over de werkdruk, ja.

De heer **Huidekooper**:

Waren er nog andere zorgen die hieronder lagen, waardoor u dacht "we moeten op een andere manier besluiten gaan nemen"?

De heer **Schoof**:

Die andere manier van besluiten nemen had dus echt alles te maken met een andere fase van covid waarin we terechtkwamen. Dat gaf ook de mogelijkheid om die rust en regelmaat op een andere manier in te vullen. Ik denk eigenlijk dat dat de belangrijkste reden was, want je weet ook dat druk en vermoeidheid niet altijd de meest optimale condities zijn voor de juiste besluitvorming. Want het was én de besluitvorming én de verantwoording; het ging echt aan één stuk door.

De heer **Huidekooper**:  
Kunt u dat eens expliciet maken?

De heer **Schoof**:  
In welke zin "expliciet"?

De heer **Huidekooper**:  
Nou, dat dat niet de meest ideale omstandigheden zijn voor besluitvorming. Wat zijn dan de risico's waar u op doelt?

De heer **Schoof**:  
Risico's zijn dat je in een tunnelvisie kunt raken en dat je sommige aspecten niet meer helemaal kunt afwegen. Je hoeft maar weinig crishandboeken erop na te slaan of, zeg maar, instructies voor mensen die onder extreme druk moeten werken, om te zien dat er altijd gezegd zal worden: neem af en toe even een stap terug; neem even de tijd, want je kán dit niet volhouden.

De heer **Huidekooper**:  
Dank u wel. We gaan straks horen of dat ook is gelukt.

De **voorzitter**:  
Collega Mutluer, heeft u aanvullende vragen over dit onderwerp?

Mevrouw **Mutluer**:  
Ik heb één korte vraag. Die heeft betrekking op het woord "werkdruk". Die zag u bij bewindspersonen. Op wie sloeg dat met name?

De heer **Schoof**:  
O, dat sloeg op de meest betrokken bewindspersonen. Dus dat waren de twee ministers van VWS, de minister van Justitie en Veiligheid en de premier, maar het sloeg ook op de hele ambtelijke organisatie, in het bijzonder die van VWS, maar ook op de ambtelijke organisatie van de NCTV. Die ambtelijke organisaties konden dat tot op zekere hoogte organiseren, ook in de dubbele shifts waarover ik eerder sprak, maar op politiek niveau is het vele malen ingewikkelder om dat te doen.

Mevrouw **Mutluer**:  
Waarom is dat ingewikkelder om te doen?

De heer **Schoof**:

Omdat men een boegbeeld is en veel meer rollen moet vervullen dan de ambtelijke organisatie. In de ambtelijke organisatie kan je ook een zekere vorm van functiescheiding doen. Dus je hebt diegenen die de crisisbeheersing doen en diegenen die de verantwoording afleggen in de ambtelijke voorbereiding. Politiek is dat niet zo, want de mp doet de persconferenties, doet de Kamer en zit in alle crisisbesluitvormingsmechanismes, dus dat is niet te doen. Dat gold ook voor de andere drie ministers.

Mevrouw **Mutluer**:

U zag dus dat met name bij VWS de werkdruk enorm was. Zag u dat ook bij de minister van JenV en bij de premier?

De heer **Schoof**:

Ja, zeker bij die van JenV heb ik dat gezien, want daarvoor was het ook intens met alles wat daar moest gebeuren plus de algemene verantwoordelijkheid daarnaast, omdat die in dat drietal of viertal zat dat permanent bezig was met de crisisbesluitvorming. Dat is overigens ook de rol van de minister van JenV, ook conform het crisishandboek. We hadden binnen JenV ook nog een keer onze hele eigen problematiek met betrekking tot covid. Voor JenV, en zeker voor de minister, was de hele handhavingsportefeuille ook nog belangrijk. Dus ja, ook daar was er heel veel druk en heel veel overleg.

Mevrouw **Mutluer**:

Maar dat was minder dan de druk die de minister en staatssecretaris van VWS voelden, begrijp ik.

De heer **Schoof**:

Ik denk dat beide bewindslieden van VWS ... Het begon ook echt als een gezondheids crisis. Het was, denk ik, voor de beide ministers van VWS ... Ik moet "bewindslieden" zeggen. Ik denk dat zij zich nooit gerealiseerd hebben dat ze ooit in zo'n setting terecht zouden kunnen komen. Dat heeft ook alles te maken met het feit dat de minister van JenV, het ministerie van JenV en de NCTV "gewend zijn om met crisissen om te gaan", om het maar huiselijk te zeggen. Zij hebben daar ook de organisatie op ingericht. De organisatie van VWS was niet ingericht als crisisorganisatie. Dat was ook niet de primaire taak van het ministerie van VWS. Die kwamen zichzelf hierbij dus vol tegen. Het ministerie van VWS is echt wat wij in het Haagse jargon "een stelseldepartement" noemen. Het

is verantwoordelijk voor het stelsel van de hele gezondheidszorg, heeft overleg met heel veel partijen daarin, maar heeft niet de crisiscomponent zoals JenV die kent. Het heeft, zeker voor ambtelijk VWS, even geduurd voordat men dat echt goed had georganiseerd.

Mevrouw **Mutluer**:

En de werkdruk van de premier?

De heer **Schoof**:

Tja, die is altijd hoog, zeg ik dan ook maar uit eigen ervaring.

Mevrouw **Mutluer**:

Was die minder hoog?

De heer **Schoof**:

Nee, ik denk dat ook de druk op de premier in dit soort situaties extreem hoog is.

Mevrouw **Mutluer**:

Maar ik heb het over de werkdruk.

De heer **Schoof**:

Maar de druk is ook werkdruk.

Mevrouw **Mutluer**:

Als de primaire taak van crisisbeheersing eigenlijk niet bij VWS zou horen, waar had die dan wel bij moeten horen? Had dat dan een taak van bijvoorbeeld de premier moeten zijn?

De heer **Schoof**:

Volgens het Handboek Crisisbesluitvorming is de premier de voorzitter van de ministeriële commissie crisisbestrijding. Ik geloof dat er officieel staat: de minister van JenV, tenzij de minister-president anders beslist. Ik denk dat dat de officiële tekst in het crisishandboek is. Maar bij een grote crisis, en dit was een grote crisis, kán het niet anders dan dat de premier de ministeriële crisiscommissie voorziet. Dan is de inhoudelijke component primair aan de bewindslieden en dus in eerste instantie aan de minister van VWS, want dit ging om een gezondheids crisis. Maar tegelijkertijd waaiert het altijd uit naar en heeft het grote effecten op de samenleving, andere departementen, andere sectoren in de samenleving en mensen in de samenleving, en kan het dus niet anders dan dat daar ook andere

ministers intensief bij betrokken zijn. Maar de rol van de mp kan niet anders zijn dan de rol die hij daarin ook heeft genomen.

Mevrouw **Mutluer**:

U zei net ook dat VWS zichzelf op enig moment "vol tegenkwam". Zou u dat nader willen toelichten?

De heer **Schoof**:

Nou dat ... Ehm ... Alles wat men moest doen in de crisisbeheersing, was zo groot en omvattend, dat men zich als het ware daar opnieuw op moest inrichten om dat te kunnen. Dat heeft ook heel veel energie gekost. Dat kon ook niet anders. En dat gebeurde onder een onvoorstelbaar maatschappelijk vergrootglas en maatschappelijke druk, want er was echt iets aan de hand in de Nederlandse samenleving. Er gingen mensen dood. De ic-capaciteit stond zwaar onder druk. De zorg stond zwaar onder druk. Dat voelden al die mensen bij VWS. Die hebben alles op alles moeten zetten om ervoor te zorgen dat ze dat uiteindelijk aankonden. Ze hebben ook advies gekregen om te bekijken: hoe kan je ook daar uiteindelijk met een dubbele bezetting gaan werken om ervoor te zorgen dat je de mensen niet volledig uitwoont? Want als een crisis wat langer duurt, is het risico dat mensen volledig worden uitgewoond, omdat ze vanuit hun betrokkenheid en vanuit hun energie en inzet alles doen om ervoor te zorgen dat de crisis wordt beheerst.

Mevrouw **Mutluer**:

Ik stel deze vragen omdat we het natuurlijk uitgebreid over de crisisorganisatie gaan hebben. Ik hoor u over VWS duidelijk zeggen dat "het zichzelf vol tegenkwam" tijdens de crisis en dat er sprake was van "uitwoning" of uitholling. Konden ze het uiteindelijk aan?

De heer **Schoof**:

Ja, uiteindelijk wel. Dat heeft even wat gekost, maar ik denk dat VWS echt onvoorstelbaar goed werk heeft geleverd in die periode. Ja.

Mevrouw **Mutluer**:

Ik laat het voor nu hierbij.

De **voorzitter**:

Ik heb op dit onderwerp geen aanvullende vragen. We gaan door naar het volgende onderwerp en daarvoor geef ik collega Mutluer het woord.

Mevrouw **Mutluer**:

Het woord "rust" werd net even genoemd door mijn collega. Op 5 juni geeft Rutte in een persconferentie aan dat er een nieuwe besluitvormingsstructuur moet komen voor die rust. In de zomer van 2020 verandert ook daadwerkelijk de organisatie van de crisisaanpak. Wij zien namelijk dat de ambtelijke top van alle departementen vanaf dan bijeenkomt in de zogenaamde Ambtelijke Commissie Covid-19. U bent als secretaris-generaal JenV de voorzitter van die commissie. Kunt u ons uitleggen wat het doel was van deze ambtelijke commissie?

De heer **Schoof**:

Ja, met één opmerking, als ik me dat mag permitteren: ik ben niet begonnen als voorzitter van de ambtelijke adviescommissie. Dat was de sg van AZ, de heer Huijts. Ik heb naderhand het stokje van hem overgenomen. Dat was vrij snel na de zomer. Ik denk dat dat wel belangrijk is. We hadden de structuur zo ingericht dat oorspronkelijk de sg van AZ de ambtelijke adviescommissie zou voorzitten. We hebben met een club van vijf sg's bekeken hoe we die nieuwe besluitvorming, zeg maar, konden vormgeven en uiteindelijk ook de ACC konden vormgeven.

Mevrouw **Mutluer**:

Wat was de reden dat de sg van Algemene Zaken besloot om als voorzitter het stokje aan u over te dragen?

De heer **Schoof**:

Dat had een hele simpele reden: hij vertrok en werd secretaris-generaal van Buitenlandse Zaken. Vervolgens kwam er een nieuwe sg bij AZ. Toen is er eigenlijk ... Ehm ... Laat ik het zo zeggen: ik was ook nog nieuw, maar ik was inmiddels een paar maanden verder. Hij had zoiets van: nou, het is misschien verstandig om de ACC maar door jou te laten voorzitten, want dan kan ik me even concentreren op het overige dat ik moet doen bij AZ, want dat is natuurlijk ook een volle klus. Daar had ik geen bezwaar tegen en dat hadden de collega's ook niet. Toen ben ik dat dus gaan doen en uiteindelijk ben ik dat gedurende de hele periode blijven doen.

Mevrouw **Mutluer**:

En even terug: met welk doel werd deze ambtelijke commissie uiteindelijk opgericht?

De heer **Schoof**:

De ambtelijke adviescommissie was het "ambtelijk voorportaal", zoals dat dan officieel heet, van de Ministeriële Commissie Covid.

Mevrouw **Mutluer**:

Wat betekent een "ambtelijk voorportaal"?

De heer **Schoof**:

Ja, ik zal dat ... Daarom zei ik al "zoals dat heet". De ministerraad kent onderraden en ministeriële commissies. Daaronder functioneren dan ambtelijke organisaties die dat werk voorbereiden. Dat noemen we het "ambtelijk voorportaal". De ACC, dus de Ambtelijke Commissie Covid, was in die zin het ambtelijk voorportaal, namelijk door mee te helpen bij het voorbereiden van de ministeriële commissie en ook adviezen te geven over de zaken die daar speelden.

Mevrouw **Mutluer**:

Dat is hoe een ambtelijk voorportaal in de ideale situatie zou moeten werken. Klopt dat?

De heer **Schoof**:

Ja.

Mevrouw **Mutluer**:

Werkt het ook zo?

De heer **Schoof**:

Voor een deel.

Mevrouw **Mutluer**:

Legt u dat uit.

De heer **Schoof**:

Ik denk ... Ehm ... We hebben veel bijeenkomsten gehad. Het grote voordeel was dat we alle departementen in de ambtelijke adviescommissie hadden, en op het hoogste niveau, namelijk allemaal sg's. We hadden de planbureaus in de commissie. We hadden de veiligheidsregio's in de commissie. We hadden de dg Covid, de NCTV en ook de dg VWS in de commissie. Soms kon het OMT daarin ook meepraten. Dat betekende dat we eigenlijk iedereen aan tafel hadden om juist die hele breedte van het spectrum te overzien en ons niet alleen maar te concentreren op de

kortetermijnmaatregelen. In diezelfde periode, maar dan moet ik even terug naar de zomer van 2020 ... In de zomer van 2020 kwam covid terug. We hadden ons eigenlijk ingesteld op een organisatie die de middellange en lange termijn zou doen, maar we werden geconfronteerd met dat er toch ook weer op korte termijn besluiten moesten worden genomen. Toen is ook de NCTV weer teruggekeerd in de besluitvormingscyclus, voor de kortetermijnmaatregelen. Ehm ... Soms ging de ACC ook over de kortetermijnmaatregelen adviseren, maar het accent van de ambtelijke adviescommissie lag toch vooral op de middellange en lange termijn, op de samenhang en op de maatschappelijke, sociaal-economische impact.

Mevrouw **Mutluer**:

Maar ja, nog even terug. De vraag die ik net stelde, was de volgende. U gaf aan dat in de praktijk een ambtelijk voorportaal dient als letterlijk de groep die de ministeriële commissie voorbereidt en die van adviezen voorziet. U gaf het antwoord: ja, dat is deels gelukt.

De heer **Schoof**:

Ja.

Mevrouw **Mutluer**:

Welk deel is niet gelukt?

De heer **Schoof**:

Ik denk dat er ... Ehm ... Omdat er tegelijkertijd heel veel andere ... Ehm ... Het OMT had een zelfstandige adviesfunctie, ook richting de MCC, dus de ministeriële commissie. Dat was ook belangrijk. Ehm ... Bovendien werden de tijdslijnen vaak heel kort. Het was niet altijd eenvoudig om ook daadwerkelijk over die hele breedte te kunnen adviseren. Nou, ik weet niet precies hoe vaak we bij elkaar zijn gekomen, maar dat is ruim over de 100 keer in die periode, geloof ik. Maar als ik nu terugkijk, zijn we volgens mij altijd in staat geweest om individuele ministers, vanuit onze departementale verantwoordelijkheid, maar ook de MCC, te adviseren over datgene wat er speelde. Op de cruciale punten hebben we altijd adviezen kunnen uitbrengen.

Mevrouw **Mutluer**:

Wat waren die cruciale punten waarop u advies heeft kunnen uitbrengen?

De heer **Schoof**:

We hebben bijvoorbeeld adviezen uitgebracht over de

coronatoegangsbewijzen, de avondklok, de lockdown. Daar hebben we allemaal advies over gegeven. We hebben in de ACC ook heel veel gesproken over de maatschappelijke kant, dus bijvoorbeeld over jongeren, over ouderen, over de economie, en over maatregelen die genomen werden en op welke manier die genomen konden worden zodat ze zo min mogelijk schade aanrichtten.

Mevrouw **Mutluer**:

Gelet op het feit dat u zegt dat het "deels gelukt is": zijn er ook cruciale momenten geweest waarop u geen advies heeft kunnen uitgeven?

De heer **Schoof**:

Nee, ik heb niet het gevoel dat wij op cruciale momenten geen advies hebben kunnen geven.

Mevrouw **Mutluer**:

Waren er momenten waarop u dacht: we hebben geen rol in de advisering?

De heer **Schoof**:

Nee. Kijk, de politiek doet met de ambtelijke adviezen wat ze wil. Laat ik dat nou eens even ... Dat heb ik inmiddels aan twee kanten kunnen zien. Dat is ook belangrijk, denk ik. Vanuit mijn ambtelijke verantwoordelijkheid en ook als voorzitter van de ambtelijke adviescommissie zeg ik: wij vonden het belangrijk dat wij onze adviezen en onze gedachten bij de commissie konden neerleggen. Dat is altijd gebeurd.

Mevrouw **Mutluer**:

Daar gaan we het straks meer over hebben. Uit onze notities blijkt dat het doel van de ambtelijke commissie moet zijn of was: het voorbereiden van de integrale besluitvorming over het beleid ten aanzien van de bestrijding en de gevolgen van covid. Hierbij worden dan de medische, economische, sociale en maatschappelijke belangen in samenhang betrokken en afgewogen. Maar er was ook het OMT. Dat was een zelfstandig adviesorgaan, dat de tijdens ministeriële commissie, en dat gebeurde overigens ook bij de informele overleggen, de betreffende bewindslieden van advies voorzag. Daarom weer mijn vraag: hebben jullie je rol kunnen vervullen als ambtelijke commissie met het doel zoals dat vooraf was bepaald?

De heer **Schoof**:

Ja. Ehm ... Ja. Zoals we met de sg's, met de planbureaus en met de diverse betrokkenen elke keer in staat waren ... We hebben soms ook onze agenda's gewisseld, zodat we in ieder geval altijd voor een MCC zaten en altijd de OMT-adviezen hadden als we erover spraken. Natuurlijk had je af en toe weleens zorgen over wat er met een advies gebeurde of hoe het verderging; dat hoort bij het normale leven. Maar wij zijn altijd in staat geweest om onze adviezen, hetzij via individuele ministers, hetzij rechtstreeks, naar de ministeriële commissie te brengen.

Mevrouw **Mutluer**:

We gaan dit bij een ander onderdeel verder oppakken. Ik heb nog één laatste vraag. Als we nu kijken naar de samenstelling van die ambtelijke commissie, dan zien we namelijk dat daarin de hoogste ambtenaren zaten, de secretarissen-generaal van verschillende departementen. Zij waren vaste bezoekers van die overleggen. Waarom is er destijds gekozen voor die samenstelling?

De heer **Schoof**:

Omdat we het op het hoogste niveau wilden doen en we daarmee de integraliteit maximaal wilden bewerkstelligen. Dat zeg ik ook tegen de achtergrond van het feit dat in de ambtelijke organisatie directeuren-generaal verantwoordelijk zijn voor het beleid van hun onderdeel. Secretarissen-generaal zijn verantwoordelijk voor het totaal van de organisatie. De directeuren-generaal hebben allemaal verschillende beleidsdomeinen, waardoor je waarschijnlijk nog meer mensen aan tafel had moeten hebben. Door het op het niveau van de secretarissen-generaal te leggen, hadden we de verwachting dat we misschien beter in staat waren om ook echt die hoog-overblik te hebben op de integraliteit van de verschillende onderwerpen. Elke sg kon namelijk bij zijn eigen directeuren-generaal, hetzij op het beleidsdepartement, hetzij in de grote uitvoeringsorganisaties, informatie ophalen die belangrijk was voor de weging die we uiteindelijk in de ACC maakten.

Mevrouw **Mutluer**:

Maar was het in dat geval niet logischer geweest dat de ambtelijke commissie bestond uit de directeuren-generaal in plaats van de secretarissen-generaal, zeker omdat de secretarissen-generaal meer kijken naar de totaliteit van de organisatie en de directeuren-generaal vaak meer over de inhoudelijke kennis beschikken?

De heer **Schoof**:

Nee, want dan zou het ingewikkeld worden. Althans ... Ja, alles kan. Maar je zou relatief veel directeuren-generaal aan boord moeten hebben. Alleen al op mijn eigen departement toen, JenV, hadden we sowieso al met meerdere directeuren-generaal te maken op de verschillende beleidsonderwerpen. Dat geldt, denk ik, voor meer departementen. Dat konden we op deze manier goed kortsluiten met de secretarissen-generaal.

Mevrouw **Mutluer**:

Maar zat de ingewikkeldheid die u noemt 'm dan in het aantal directeuren-generaal?

De heer **Schoof**:

Ja, dan heb je er snel heel veel nodig. Je hebt een beperkt aantal topambtenaren die secretaris-generaal zijn, die allemaal hun eigen ervaring meenemen en die binnen hun departement hun informatie kunnen ophalen. Het was een grote crisis. Ik zeg niet dat we voor elke activiteit een secretaris-generaal naar voren moeten schuiven. Normaal gesproken laat je dat namelijk doen door directeuren-generaal en kies je heel zorgvuldig uit wie je daar dan neerzet. Maar in dit geval, bij zo'n groot onderwerp met zo'n grote impact, leek het ons – "ons" is dan de secretarissen-generaal – en leek het mij buitengewoon verstandig om dat op het niveau van de secretarissen-generaal te doen.

Mevrouw **Mutluer**:

Tot zover mijn vragen over dit onderdeel.

De **voorzitter**:

Collega Huidekooper, heeft u op dit onderwerp nog aanvullingen?

De heer **Huidekooper**:

Ja, één aanvulling, voorzitter. Het Catshuisoverleg vond altijd plaats op zondag. De ambtelijke commissie, de ACC, vergaderde op maandag en bereidde de besluitvorming op dinsdag voor. Tegelijkertijd hebben we in de verhoren maar ook in ons onderzoek kunnen zien dat er op zondag, aan het eind van de Catshuissessies, toch wel een vrij duidelijk beeld naar voren kwam: zo gaan we het volgende week doen. Op maandag komt dan de ACC bij elkaar, die begint met het voorbereiden van de besluitvorming. Hoe moet ik die twee naast elkaar zien? Kunt u dat uitleggen?

De heer **Schoof**:

Ehm ... De Catshuissessies waren thematisch en gericht op de vraag: waar kunnen wij politieke overeenstemming bereiken over de kant die wij zouden kunnen opgaan? De Catshuissessies werden ook voorbereid, in het bijzonder door de NCTV samen met VWS, en later ook met de dg Covid. De ACC kreeg ook altijd een terugkoppeling, hetzij individueel, hetzij via de NCTV of een van de andere betrokken ambtenaren die daar aanwezig waren. De geluiden en de meningsvorming die op zondag had plaatsgevonden, konden wij dus, voor zover relevant, meewegen, omdat wij ons als ambtelijke commissie altijd op het standpunt hebben gesteld dat wij een zelfstandige ambtelijke adviesrol hadden, een professionele adviesrol, die niet politiek besluitvormend was, maar ambtelijk adviserend aan de politiek.

De heer **Huidekooper**:

Had u dan als ambtelijke commissie ook nog echt iets in de melk te brokkelen als er op zondag al een duidelijke richting was gekozen? Hoe werd dat ervaren in de ACC?

De heer **Schoof**:

Wij hebben in de ACC altijd de onderwerpen volledig besproken. Wij hebben in de ACC altijd bekeken waar wij het met elkaar over eens konden worden. Wat vinden wij, vanuit onze ambtelijke professie, dat we moeten adviseren als ACC? Die lijn hebben we eigenlijk altijd gekozen. Dat konden we ook doen, ook al wisten we wat er in de Catshuissessie ongeveer voor richting was bedacht. Maar dat was nooit besluitvormend, want de besluitvorming vond op dinsdag plaats, dus was hetgeen wij konden inbrengen op maandag, richting de besluitvorming op dinsdag, in die zin altijd relevant.

De heer **Huidekooper**:

Dus er heeft in de ACC nooit het gevoel geleefd dat men voor een voldongen feit werd gesteld door het Catshuisoverleg dat op zondag plaatsvond?

De heer **Schoof**:

Nee, we hebben nooit het gevoel gehad dat we voor een voldongen feit zijn gesteld. U heeft ongetwijfeld de verslagen van de ambtelijke adviescommissie gelezen.

De heer **Huidekooper**:  
Zeker.

De heer **Schoof**:

Dan zult u daarin ook hebben teruggezien dat er in de ambtelijke adviescommissie soms wel zorg was over de rust van de besluitvorming, waar we eerder over spraken, over de politieke krachten rondom de besluitvorming. Dat neemt niet weg dat we ambtelijk professioneel altijd ons werk gewoon goed hebben kunnen doen. Ik kan mij herinneren dat ik ook als secretaris-generaal en voorzitter van de ambtelijke adviescommissie openlijk heb opgeroepen: als jullie in de ambtelijke adviescommissie vinden dat een bepaald standpunt echt het standpunt is van jullie departement, zeg dat dan heel expliciet, want dan weten we dat en kunnen we dat ook op die manier wegen.

De heer **Huidekooper**:

Het gebeurde in die tijd regelmatig dat na de zondag de maatregelen al werden gelekt, dus dat ze al in de krant stonden. Wat deed dat met de dynamiek in de ACC, als jullie op maandag bijeenkwamen?

De heer **Schoof**:

Lekken is altijd vervelend. Dat gold ook voor dit type lekken. Dat neemt niet weg dat de besluitvorming pas op dinsdag plaatsvond en dat de ambtelijke adviescommissie dus altijd vanuit onze eigen professionaliteit en vanuit onze afweging, in combinatie met de verschillende partijen die aan tafel zaten, ons eigen beeld konden opmaken.

De heer **Huidekooper**:

Dank u wel. Ik heb geen vragen meer op dit onderwerp.

De **voorzitter**:

Meneer Schoof, u vertelde over de ambtelijke adviescommissie en ook over het belang dat de secretarissen-generaal daarbij aanschoven, de hoogste ambtenaren van de betreffende ministeries. Hoe was dat voor het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport?

De heer **Schoof**:

Een tikkie anders, omdat de secretaris-generaal van VWS zo bezig was met z'n eigen organisatie en met ervoor zorgen dat zijn organisatie de crisis echt aankon, dat hij het gevoel had dat alles wat hem tijd kostte die hij daar niet aan kon besteden, zonde van z'n tijd was. Dat gaf af en toe

wel een klein beetje frictie, maar uiteindelijk kwamen we ook met de secretaris-generaal van VWS tot een werkbare vorm. Hij is pas later in de ACC aangeschoven en heeft zich vaak laten vertegenwoordigen door de dg, omdat hij vond dat de dg de gezondheidskant volledig voor haar rekening kon nemen, of zijn rekening, maar meestal was het haar rekening. "Dan heb ik daar op dat moment niets aan toe te voegen en kunnen jullie als ACC daar verder mee aan de slag". Dat was een werkbare vorm waar we ook overeenstemming over hadden met de toenmalige sg van VWS.

**De voorzitter:**

Dan was er dus een ambtelijke adviescommissie, waarin de allerhoogste ambtenaren van departementen aan tafel zaten over corona. En de secretaris-generaal van VWS vond dat zonde van z'n tijd?

**De heer Schoof:**

Nee. Nu verdraait u een klein beetje mijn woorden, als ik zo vrij mag zijn, voorzitter. De secretaris-generaal was volop bezig met de crisis die zijn departement het hardst heeft geraakt van alle departementen. Dan heb ik het nog even niet over de samenleving, want daar speelden nog heel andere omstandigheden, maar even over zijn verantwoordelijkheid als secretaris-generaal. Hij moest alles op alles zetten om ervoor te zorgen dat dat departement toegerust was op het bestrijden van die crisis, op het voorbereiden van besluitvorming, op de verantwoording naar de Kamer: een hell of a job; ik had niet graag in zijn schoenen gestaan. In die zin was ik als secretaris-generaal van Justitie en Veiligheid beter af. Ik kon mij er iets bij voorstellen dat hij op dat punt ten aanzien van de ACC zei: "Dat kost mij ook veel tijd, terwijl ik al zo'n enorme opgave heb en mijn toegevoegde waarde ten opzichte van de dg Volksgezondheid, die daar aanwezig is, relatief gering is." Het belangrijkste vond ik dat ook hij vond dat die ambtelijke adviescommissie moest functioneren als portaal richting de MCC en ook als integraliteitsbewaker van de besluitvorming. Dat was het belangrijkste.

**De voorzitter:**

Kan ik daaruit opmaken dat u en uw collega's dus ook begrip hadden voor die keuze?

**De heer Schoof:**

Ja.

De **voorzitter**:

Oké. Dan kunnen we naar het volgende onderwerp. Daarvoor geef ik collega Huidekooper het woord.

De heer **Huidekooper**:

Dank, voorzitter. Ik wil nog even blijven bij de organisatie van de aanpak van corona. We spraken zonet over de ACC en de MCC. In de zomer van 2020 trekt de NCTV zich terug uit de crisisorganisatie en wordt er een speciaal DG opgericht, dat zich moet richten op het coördineren van de besluitvorming, waarbij ook de bredere maatschappelijke en economische aspecten worden meegenomen. Het DGSC-19 gaat dat uiteindelijk heten. Maar dan wordt de NCTV in het najaar, als het virus weer oplaait, toch opnieuw teruggevraagd, om de crisisaanpak te gaan coördineren, terwijl het speciale DGSC-19 waar ik net aan refereerde, dan ook nog bestaat. Waarom was het nodig dat de NCTV, die zich eerst terugtrok, uiteindelijk toch weer terug werd gevraagd?

De heer **Schoof**:

Eerst over de terugtrekking. Ik denk dat die terugtrekking nodig was omdat de NCTV een organisatie is die dient ter ondersteuning van de ministeriële commissie crisisbesluitvorming en de ICCb die hij voorziet. Hij vervult dus een cruciale rol in de hele crisisbesluitvorming. We gingen uit de crisisbesluitvorming. Dan is het ook logisch dat de NCTV zich terugtrekt. Dat is een belangrijk element. We dachten dat we toegingen naar een situatie waarin covid er was om te blijven, maar niet meer op de crisisachtige manier die we kenden. We gingen ervan uit dat we met een MCC, een ACC en een DG Covid de middellange termijn en de lange termijn goed konden tackelen.

Helaas bleek eigenlijk al in de zomer van 2020, iets verderop in de zomer van 2020, in augustus, dat het virus geleidelijk aan toch weer terug aan het komen was. We merkten dat de net opgerichte covidorganisatie niet in staat was om die kortetermijnbesluitvorming – die staat ook niet in z'n taakopvatting overigens – goed te doen. Toen hebben we uiteindelijk ... Verschillende kanten, ook de veiligheidsregio's, hadden grote zorgen over het terugstappen van de NCTV als belangrijke schakel in dit geheel. Politiek is men gewend aan het werken met de NCTV in termen van crisis. Die hebben daar een stevige positie in. Toen ontstond eigenlijk vanuit iedereen en ook ambtelijk de gedachte dat de NCTV terug moest. Dat moest op een andere manier, dus niet vol in het hart van de crisisorganisatie, maar wel op de kortetermijnmaatregelen. Dan kunnen

we de dg Covid zich echt op de middellange- en langetermijnaspecten laten richten, ook ten aanzien van de samenleving. Toen hebben we de taakopdracht aangepast, ook van de dg Covid. We hebben ook in de bemensing van de dg Covid een verandering aangebracht en toen kwam de eerder hier gehoorde Mark Roscam Abbing als dg Covid.

De heer **Huidekooper**:

Wie in het kabinet wilde graag dat de NCTV weer terugkwam?

De heer **Schoof**:

Ik denk dat dat alle bewindslieden waren die nauw bij de crisis betrokken waren, zowel de minister van JenV als de minister van VWS als de mp.

De heer **Huidekooper**:

Onder andere u, maar ook andere hoge ambtelijke collega's van u, pleitten eerst voor meer rust in de besluitvorming. Is dat dan niet gelukt, aangezien de NCTV toch weer terug moest komen?

De heer **Schoof**:

Nou, dat zijn twee verschillende dingen. De NCTV kwam terug omdat het noodzakelijk was om ook de kortetermijnmaatregelen weer vol op het netvlies te hebben en daarop gestructureerd te acteren. Dat heeft de NCTV ook gedaan. De rust is een ander verhaal. Met aan de ene kant de ambtelijke adviescommissie en de ministeriële commissie, en aan de andere kant de dg Covid en de NCTV konden we uiteindelijk de besluitvorming goed trechteren.

De heer **Huidekooper**:

Want welke rol moest dat DGSC-19 precies gaan spelen in de coronabesluitvorming?

De heer **Schoof**:

Ik heb het precieze instellingsbesluit nu niet helemaal helder voor de geest, maar de kern was de middellange en lange termijn. Denk aan het in kaart brengen van de economische gevolgen en bekijken welke maatregelen konden plaatsvinden, daar ook de voorbereiding voor doen en scenario's ontwikkelen en die heel expliciet inbrengen in zowel de ACC als de MCC, wat ook daadwerkelijk gebeurd is.

De heer **Huidekooper**:

Uiteindelijk wordt er niet voor gekozen om het DGSC-19, dus het DG

Covid, onder te brengen bij één verantwoordelijke minister. Daar hebben we ook over gesproken met de heer Roscam Abbing, die hier ook is verhoord. Kunt u toelichten waarom daar niet voor is gekozen?

De heer **Schoof**:

Ja, ik kan het in ieder geval proberen. Ik denk dat wat we geprobeerd hebben met het DG Covid, op zich wel uniek en nieuw was. Daarom was het ook belangrijk dat we er als sg's overeenstemming over hadden om daar echt een interdepartementale club van te maken. Het is ook opgebouwd uit mensen uit de verschillende departementen. Die werden allemaal uitgeleend aan het DG Covid. We zijn niet in de bekende valkuil getrapt van: we gaan informatie opzoeken en een rapport schrijven en al dat soort dingen. Er werden allemaal mensen aan dat bureau toegevoegd en daarmee kon het echt interdepartementaal verantwoordelijkheid nemen. Als je dan één minister politiek verantwoordelijk maakt, dan doet dat daar eigenlijk onrecht aan. Dat past trouwens ook niet helemaal in ons politiek stelsel; met dat vraagstuk hebben we vaker lopen worstelen. Maar we hebben uiteindelijk gezegd: we maken daar een interdepartementale organisatie van. Die heeft wel een huisbaas nodig ...

De heer **Huidekooper**:

Als u zegt "wij", op wie doelt u dan?

De heer **Schoof**:

Dat waren de sg's.

De heer **Huidekooper**:

Helder. Dat was op voordracht van de sg's.

De heer **Schoof**:

Ja. Wij hebben dat voorstel gedaan. Toen hebben we gezegd: je hebt wel een huisbaas nodig, want er moeten bureaus zijn, het licht moet aan en er moeten salarissen betaald worden. Dat was een beetje pimpampetten, maar uiteindelijk hadden we bij JenV nog ruimte in ons gebouw en hebben we gezegd: dat kan bij JenV. Dat was letterlijk de huisbaasfunctie. En we hebben ervoor gezorgd – en dat is politiek uiteindelijk ook afgezegend – dat op de verschillende onderwerpen bewindslieden politiek de verantwoordelijkheid namen voor een onderwerp. Heel officieel kan dat niet, maar op die manier hebben we gewerkt.

De heer **Huidekooper**:

Voor een onderwerp buiten hun beleidsterrein in normale tijden, bedoelt u.

De heer **Schoof**:

Ja, ja.

De heer **Huidekooper**:

Kunt u daar voorbeelden van geven?

De heer **Schoof**:

Jeugd. Maar ik weet even niet meer ... Ik denk dat jeugd bij SZW is terechtgekomen, maar dat is zo'n voorbeeld. En zo zal ook economie waarschijnlijk bij Economische Zaken terecht zijn gekomen. Maar omdat het allemaal verschillende onderwerpen waren, kon het niet bij één bewindspersoon worden neergelegd.

De heer **Huidekooper**:

U begon uw antwoord net met: we hebben het geprobeerd met dat DG Covid. Misschien was "geprobeerd" een bewuste woordkeuze. Hoe vindt u dat dat uiteindelijk is gelukt?

De heer **Schoof**:

Ik denk dat we daarin een mooi voorbeeld hebben gegeven van hoe de Rijksdienst kan samenwerken.

De heer **Huidekooper**:

Waarom?

De heer **Schoof**:

Omdat we uiteindelijk echt hebben gestaan voor het DG Covid, met de ACC als een soort van pseudo-opdrachtgever, maar ook als beschermer van het DG Covid. Interdepartementaal werken, ambtelijk maar ook politiek, kent namelijk nog weleens haken en ogen. En omdat dat DG Covid die rol ook over de volle breedte, van al die departementen, heeft kunnen vervullen en dat ook buitengewoon goed heeft gedaan.

De heer **Huidekooper**:

Ik vraag het omdat de heer Roscam Abbing hier schetste dat hij gedurende zijn functioneren ook een aantal keren te horen heeft gekregen "de brede aspecten zijn lijn B, maar" – in zijn woorden – "wij hebben het

hier nu even over lijn A", namelijk de crisisbestrijding onder regie van de NCTV, waardoor hij daar dus mogelijk ook minder invloed op kon hebben. Wat is uw reactie daarop?

De heer **Schoof**:

Ik denk dat dat een beetje gewone spanningen zijn in spannende tijden, zou ik zeggen. Ik zei al: er was een onderscheid tussen de korte termijn en de middellange en lange termijn. Dat is altijd een beetje – hoe zeg je dat? –willekeurig, want wat is kort, wat is lang en wat is middellang? Zo hebben we het wel geprobeerd te doen. Zo heeft uiteindelijk ook de dg Covid ... Hij is nooit echt, in mijn beleving ... Het zal ongetwijfeld eens tegen hem gezegd zijn, maar hij heeft in de ACC van de sg's en overigens ook van de NCTV altijd de steun gehad die hij nodig had om zijn werk te doen, om ervoor te zorgen dat hij zaken voor elkaar kreeg die breder strekten dan sec de kortetermijngezondheids crisis.

De heer **Huidekooper**:

Over de vraag of de heer Roscam Abbing voldoende steun had, wil ik zo meteen nog even met u spreken. Omdat er bewust voor is gekozen om hem niet te laten functioneren onder verantwoordelijkheid van een minister, heb ik toch nog even de vraag: had dat niet onder de premier gekund, als het ware als primus inter pares, waaronder alle vakdepartementen samenkomen? Waarom is daar niet voor gekozen?

De heer **Schoof**:

Alles kan. Laat ik met dat antwoord beginnen. Dat daar niet voor gekozen is, heeft, denk ik, alles te maken met een stukje traditie zoals we die kennen in Nederland, namelijk dat je bij AZ eigenlijk geen specifieke onderwerpen neerzet. Het kabinet van de minister-president kenmerkt zich door raadsadviseurs, die over de volle breedte adviezen geven aan de minister-president en het kabinet. Daar past eigenlijk niet bij dat je daar zo'n directoraat neerhangt. Nogmaals, het kan, maar het hoort niet helemaal bij hoe wij normaal gesproken in Nederland de dingen doen. In onze discussies over de vraag "waar hangen we 'm op?" – niet letterlijk maar figuurlijk – zijn we er ook van uitgegaan dat we dat niet bij AZ doen. We hebben gekeken of we dat ergens anders konden doen. Huisvestingstechnisch en qua beheersing kon dat goed bij JenV. Met ministers als een soort van sponsor op de verschillende onderwerpen, konden we goed de politieke dekking voor hem regelen om te zorgen dat hij zijn werk kon doen.

De heer **Huidekooper**:

U heeft het over "sponsor". Dat doet mij in ieder geval denken aan een uitspraak van de heer Roscam Abbing in zijn verhoor. Zijn aanstelling ging niet zonder slag of stoot. We zien dat niet alle betrokken ministers er even enthousiast over waren. De heer Roscam Abbing zei daar zelf over: Hugo de Jonge was niet mijn grootste sponsor. Wat kunt u vertellen over die aanloop naar zijn aanstelling?

De heer **Schoof**:

Ik denk dat ... We zaten in de wisseling van mensen. De dg Covid ... Ik begin met iets anders. Ik denk dat er een zeker verlangen was bij het oplaaien van de crisis om weer terug te keren naar de crisisstructuur. Dat was voor de NCTV, maar ik denk breed ambtelijk, eigenlijk niet de weg die we wilden inslaan. Ik moet ook nog melden dat dat een vraagstuk was waar we eigenlijk niet eerder mee te maken hadden gehad. Volgens mij is dat hier ook eerder aan de orde gekomen. Onze hele crisisbesluitvorming is eigenlijk geënt op kortdurende crisissen. Met de tweede golf in aantocht – daar zaten we ongeveer in augustus, september, oktober – werd duidelijk: dit wordt echt een langdurige crisis; dit moeten we op een andere manier vormgeven. Het feit dat we probeerden naast de kolom van VWS en het OMT, dus de gezondheidszorg en alles wat zich daar afspeelde, ook de maatschappelijke component nadrukkelijk een zwaar ambtelijk gewicht te geven, inclusief het ambtelijk overleg, was af ten toe moeilijk voor de mensen die bezig waren met de gezondheids crisis. Ik denk dat dat het netste antwoord is dat ik kan geven. Uiteindelijk – het gaat immers om het resultaat – gold wat eerder gold voor de sg van VWS ook voor de minister van VWS: uiteindelijk kon hij akkoord gaan met de taakopdracht van de dg Samenleving en Covid, en ook met het hele functioneren van de ACC/MCC, inclusief een rol voor de NCTV voor de korte termijn. Dat is, denk ik, het belangrijkste.

De heer **Huidekooper**:

U verwoordt het heel netjes. We zien in de stukken toch dat het wat directer wordt gecommuniceerd. Er worden onder andere mails gestuurd, ook door u, waarin u aangeeft dat minister De Jonge onrustig wordt van een derde speler naast de NCTV en het ministerie van Volksgezondheid. U geeft ook aan: eigenlijk wil Hugo het allemaal zelf doen. Ook minister Grapperhaus geeft aan: ik wil niet medeplichtig zijn aan dit DG. Wat betekende dat?

De heer **Schoof**:  
Medeplichtig?

De heer **Huidekooper**:  
Dat heeft minister Grapperhaus inderdaad gestuurd. Herkent u dat beeld?  
U herkent dat niet.

De heer **Schoof**:  
Nee, ik herken dat beeld niet in de manier waarop ik met de heer Grapperhaus over het DG Covid heb gesproken. Ook voor hem was de NCTV het belangrijkste, want dat viel rechtstreeks onder zijn verantwoordelijkheid. Ik denk – dat sluit aan bij ons gesprek eerder – dat ook minister Grapperhaus niet sec de politieke verantwoordelijkheid voor het DG Covid wilde, omdat dat veel verder strekte dan datgene waar hij als minister over ging. Maar daar waren we ook niet mee bezig. Van begin af aan hebben we als sg's geprobeerd een directoraat te maken met een dg die voor alle departementen en alle ministers werkte. Ik denk dat ik zijn woorden ook zo moet interpreteren, namelijk: ik wil niet politiek verantwoordelijk zijn voor de dg Covid. Zoals, denk ik, geen enkele minister dat op dit punt wilde zijn.

De heer **Huidekooper**:  
Kon de heer Roscam Abbing zijn werk goed vervullen als uit de stukken dus blijkt dat meerdere ministers niet per se zaten te wachten op zijn komst, maar ook dat hij niet een minister had – dat heeft hij hier ook aangegeven – die namens hem zaken verder kon brengen? Met die context in het achterhoofd: hoe reflecteert u op zijn functioneren, niet van hem als persoon maar op grond van de omstandigheden die hem zijn aangereikt?

De heer **Schoof**:  
Door de volle backing van de secretaris-generaal, zonder voorbehoud, met de intensiteit van de besprekingen met de secretaris-generaal, zowel in ACC-verband maar af en toe ook in wat kleinere kring, met het feit dat de dg Covid bij alle overleggen aanwezig kon zijn, of het nou het Torentjesoverleg, het Catshuis, ACC of MCC was ... Hij was overal bij; hij kon overal zijn inbreng geven. Daarom denk ik dat ...

De heer **Huidekooper**:  
Maakte het bewindspersonen onrustig dat hij overal bij was?

De heer **Schoof**:

Nee, ik denk dat het heel goed is dat hij overal bij was. Maar goed, dat is mijn persoonlijke opvatting. Dat is namelijk ook zijn rol. Althans, zijn rol was niet om overal bij te zijn, maar vanuit de breedte moest hij juist overal bij zijn, zodat hij ook zijn input kon leveren, niet specifiek voor een minister; hij moest ook niet van één minister afhankelijk zijn. Dat zou hem denk ik eerder verzwakt dan versterkt hebben. Ik denk dat hij van alle ministers, maar ook in het Torentjesoverleg en het Catshuisoverleg, altijd alle ruimte kreeg om de dingen te doen die hij moest doen.

De heer **Huidekooper**:

Wij zien in de stukken namelijk dat minister Grapperhaus op 22 mei een app stuurt: "Dat Covid-DG moet zo snel mogelijk bij ons weg". Hij refereert daarin ook aan de heer Roscam Abbing. "Hij schakelt steeds meer met VWS, BZK en SZW – het ministerie van Volksgezondheid, Binnenlandse Zaken en Sociale Zaken – en minder met ons, en straks ook geen rol meer voor de NCTV." Snapt u dat wij hierin ook kunnen lezen dat het feit dat de heer Roscam Abbing allerlei contacten had, misschien ook als een bedreiging voor bepaalde bewindspersonen kon worden ervaren? Of hoe moeten wij dit lezen?

De heer **Schoof**:

Ik kan me niet voorstellen dat politici zich bedreigd voelen door ambtenaren, maar dat even terzijde.

De heer **Huidekooper**:

Niet in de letterlijke zin, maar in de zin van invloed.

De heer **Schoof**:

Het was ook de rol en taak van de dg Covid om invloed te hebben. Daar heb ik als sg van JenV altijd achter gestaan. Zo heb ik, als dat nodig was, ook in de gesprekken met de heer Grapperhaus altijd de heer Grapperhaus ervan kunnen overtuigen dat hij een nuttige en noodzakelijke rol vervulde in datgene wat we aan het doen waren. Ik denk dat het ongemak bij Grapperhaus misschien kwam doordat hij bij ons gehuisvest was, waardoor andere ministers soms toch het idee hadden: maar Grapperhaus is toch verantwoordelijk voor de NCTV; daarmee is hij nu ook verantwoordelijk voor de dg Covid. Dat was echter niet zo. Dat zou wellicht ... Maar goed, u kunt dat beter aan de heer Grapperhaus vragen dan aan mij. Ik kreeg in mijn contacten met de heer Grapperhaus af en toe natuurlijk weleens vragen, maar die had hij over iedereen. Ik moet

eigenlijk zeggen: over elke organisatie. Want het ging meestal niet over mensen. Maar ik heb niet gemerkt dat de dg Covid en het DG Covid niet hun werk konden doen die ze moesten doen.

De heer **Huidekooper**:

U reageert in reactie op dat appje van minister Grapperhaus dat "dat Covid-Directoraat snel weg moet", met: "Ben ik druk mee bezig." U vond ook dat dat moest?

De heer **Schoof**:

Dat was mei '21?

De heer **Huidekooper**:

Dat is mei '21.

De heer **Schoof**:

Ik moet even de juiste jaartallen hebben, anders ... Ja, want op dat moment, in mei '21, waren wij er opnieuw mee bezig, in de veronderstelling dat we weer naar een rustige periode zouden gaan en dus naar een andere context en weer in een andere fase van de crisis terechtkwamen. De bedoeling van het DG Covid is altijd geweest dat het een tijdelijke organisatie zou zijn. Daarbij dachten we niet over jaren, maar eerder over maanden of een jaar. Dat betekende dat we in die periode daar ook mee bezig zijn geweest, maar uiteindelijk, toen we toch weer in een situatie terechtkwamen waarin covid weer terugkwam, zijn we daar op een andere manier naar gaan kijken en hebben we het in stand gehouden.

De heer **Huidekooper**:

Dat is de inhoudelijke reden. Speelde het verzet van de heer De Jonge en de heer Grapperhaus er ook een rol in dat de NCTV weer terug werd gevraagd?

De heer **Schoof**:

Ik moet nu heel even in de tijd schakelen. We zaten in mei '21 en nu gaan we weer terug naar het najaar van '20. Ik denk niet dat dat een rol heeft gespeeld, nee.

De heer **Huidekooper**:

Wij zien namelijk dat onder anderen minister Grapperhaus aangeeft dat het DG Covid zo snel mogelijk weg moet en daarna zien we dat de NCTV

wordt teruggevraagd. Maar die zaken zijn niet aan elkaar te koppelen, zegt u?

De heer **Schoof**:

Nee, want u praat over twee verschillende tijdsmomenten. Tenminste, als ik u goed begrijp, maar dat moet ik even verifiëren bij u. U had het over een bericht van de heer Grapperhaus, over mei 2021, en we praten over de NCTV terug in de besluitvorming in september, oktober 2020. Dat heeft dus niets met elkaar te maken.

De heer **Huidekooper**:

De bewindspersonen zijn nooit overtuigd geraakt van de nut en noodzaak van het DG Covid?

De heer **Schoof**:

Misschien niet op hun specifieke eigen domeinen, maar ik denk dat ze wel degelijk nut en noodzaak van het DG Covid hebben gezien. Het DG Covid heeft ook een aantal voorstellen kunnen doen die ook overgenomen zijn. Het heeft overigens ook een belangrijke bijdrage geleverd aan de openbaarheid van allerlei stukken, de transparantie van documenten. Het heeft op jeugd veel gedaan, heeft op een aantal andere zaken veel gedaan. Dus ik denk dat nut en noodzaak van het DG Covid daar niet ter discussie stond.

De heer **Huidekooper**:

Dus u kijkt daar, alles overwegend, positief op terug?

De heer **Schoof**:

Ik denk dat we op dat punt een goede stap hebben gezet door dat te doen, zij het dat de omstandigheden rap weer veranderden, waardoor we de toch weer bijstellingen moesten doen van de aanpak die we hadden gekozen.

De heer **Huidekooper**:

Daar komen we dan zo meteen met u op. Dank u wel.

De **voorzitter**:

Collega Mutluer, heeft u op dit onderwerp nog aanvullingen?

Mevrouw **Mutluer**:

Ja, ik wil hier wel even op doorvragen. De ambtelijke commissie wordt in

het leven geroepen – u bent daar op enig moment ook voorzitter van – om de integrale afweging ten aanzien van de sociale, maatschappelijke en economische gevolgen van corona beter te bespreken, mee te wegen en als advies mee te geven. Op jullie verzoek komt er een directoraat-generaal dat over de middellange en de lange termijn gaat nadenken. Jullie zijn de sponsors en dat valt dus niet onder de verantwoordelijkheid van een minister. Is het dan niet zo dat iedereen erover gaat en dat er in de praktijk dus niemand over gaat?

De heer **Schoof**:

Ja, dat zou een gedachte kunnen zijn, maar ik denk dat we dat ondervangen hebben door het feit dat de dg Covid, zoals ik eerder zei, bij alle overleggen, informeel en formeel, aanwezig was en daar altijd z'n bijdrage heeft kunnen geven. Dat is, denk ik, essentieel. Als je die mogelijkheid niet had gehad, dan had u volkomen gelijk. Maar dat was dus niet aan de orde. Er is voor gezorgd dat die bij al die overleggen kon zijn en dus zijn inbreng kon leveren. De persoon maakt dat hij die inbreng volgens mij ook altijd heeft geleverd. Dat is één. Twee ...

Mevrouw **Mutluer**:

Een bijdrage leveren is iets anders dan dat je bijdrage daadwerkelijk wordt opgepakt en meegenomen, want de heer Roscam Abbing als dg gaf tijdens zijn verhoor aan dat het feit dat hij niet onder de verantwoordelijkheid van een minister viel, het nadeel had dat hij, als hij een eigen onderwerp had, geen enkele minister had – ik zeg het even in mijn eigen woorden – die dan voor dat onderwerp voor hem zou kunnen rennen. Herkent u dat?

De heer **Schoof**:

Dat is zeker een risico. Daarom hadden wij dat idee van sponsorships van ministers die een onderwerp voor hun rekening namen. En dat heeft voor een paar onderwerpen – ik noemde jeugd al – ook daadwerkelijk zo gefunctioneerd, ook in de ministeriële commissie. Ik denk dat het ook aan de dg Covid was om ervoor te zorgen dat die zijn politieke steun organiseerde. Daar hebben wij als sg's ook onze rol en betrokkenheid bij getoond, om ervoor te zorgen dat die politieke steun kon worden gegenereerd, richting een MCC, om ervoor te zorgen dat zo'n onderwerp echt de aandacht kreeg die het verdiende.

Mevrouw **Mutluer**:

Was het ook nodig om dat zetje te geven?

De heer **Schoof**:

O, dat is absoluut nodig, maar dat is altijd zo in ambtelijke politieke organisaties.

Mevrouw **Mutluer**:

Waarom?

De heer **Schoof**:

Omdat het in de manier waarop de politieke besluitvorming plaatsvindt, altijd de kunst is om ervoor te zorgen dat je de ambtelijke adviezen en de ambtelijke trajecten goed aan bod laat komen. Dat doe je door ervoor te zorgen dat de stukken er zijn, maar dat doe je ook door ervoor te zorgen dat je topambtelijk daar overleg over hebt en dat je daarmee, langs die lijn, individuele bewindslieden kan informeren, zodat dat ze weten wat er speelt en dat ze, als ze naar een ministeriële commissie gaan, ook weten dat er adviezen liggen van de dg Covid over hoe om te gaan met sommige onderwerpen.

Mevrouw **Mutluer**:

Ik ben op zoek naar dat zetje. Een directeur-generaal zegt: ik miste soms een sponsor om bepaalde onderwerpen, zaken die wij hadden opgehaald vanuit de maatschappij of van de planbureaus, goed onder de aandacht te brengen dan wel dat ze werden opgepakt. U zegt: dat zetje was noodzakelijk. Ik ben even op zoek naar voorbeelden van zo'n zetje waarvan bleek dat het noodzakelijk was, omdat die onderwerpen anders niet waren opgepakt.

De heer **Schoof**:

Ik weet niet of ik meteen een voorbeeld kan bedenken. Als je over onderwerpen praat die op de wat langere termijn spelen en de politieke besluitvorming concentreert zich op het hier en nu, dan is het per definitie moeilijk om die onderwerpen goed voor het voetlicht te brengen. Daarom was dat extra zetje nodig. Dat betekent dat het tijd en energie kost als je in de ministeriële commissie, waar het dan weer ging over een lockdown of over specifieke maatregelen, een onderwerp wilde inbrengen zoals jeugd en hoe we dat organiseren. Ik pak elke keer weer dat voorbeeld omdat het me het helderst voor de geest staat. Dat kost tijd en energie, omdat de focus daar op dat moment, ook van de bewindspersonen, niet altijd op gericht is.

Mevrouw **Mutluer**:

Juist daarom is dan de vraag: is het dan niet noodzakelijk dat een bewindspersoon die verantwoordelijkheid op zich neemt, bijvoorbeeld Algemene Zaken, de premier?

De heer **Schoof**:

Ja, maar ... Ik moet natuurlijk oppassen, want ik zit hier als oud-secretaris-generaal van JenV, maar ... De premier is niet de oplossing voor alles, niet voor elk organisatorisch vraagstuk in Nederland. Ik denk dat het belangrijk is dat de dg Covid ambtelijk de volle steun had en politiek de steun had in die zin dat hij altijd z'n stukken kon inbrengen, altijd z'n bijdrages kon leveren, zowel in de kleine overleggen als in de grote overleggen, plus met de sponsor voor specifieke onderwerpen van bewindspersonen. Daarmee was geborgd dat de onderwerpen aan bod konden komen. Ja, soms sneeuwen ze dan toch onder. Dat zal af en toe gebeurd zijn, maar dan kwam het de volgende keer altijd weer terug. Dat is, denk ik, belangrijk en daarom ben ik in the end tevreden over datgene wat wij hebben gedaan.

Mevrouw **Mutluer**:

U gaf net aan: bij Algemene Zaken, dus de premier, kan je geen specifieke onderwerpen neerleggen. Maar het was een crisis en de sociaal-maatschappelijke impact van corona was groot, hebben we gemerkt. Was dat niet alsnog beter geweest?

De heer **Schoof**:

Dat vind ik een heel moeilijke vraag om te beantwoorden. We hebben de ervaring met de NCTV, die onder politieke verantwoordelijkheid van de minister van JenV functioneert als crisisorganisatie. Dat werkt goed, maar dat betekent niet dat de minister van JenV de politieke verantwoordelijkheid overneemt van bijvoorbeeld VWS als het gaat om hoe om te gaan met de gezondheidsaspecten van de crisis. Dat geldt ook voor dit onderwerp. Waar je de dg Covid ook zou hebben gepositioneerd, betekent nooit dat een minister – en dat geldt ook voor de minister-president – individuele vakverantwoordelijkheid van de minister zou hebben overgenomen. Het zal altijd onderwerp van overleg zijn om ervoor te zorgen dat je uiteindelijk met de meest betrokken ministers zegt: dit gaan we doen op dat onderwerp.

Mevrouw **Mutluer**:

Je had dus een directoraat-generaal, dat voor de middellange en lange

termijn verantwoordelijk was. Je had de NCTV, die voor de korte termijn verantwoordelijk was. Werkte in de praktijk die verdeling tussen de NCTV voor de korte termijn en het directoraat-generaal voor de middellange en lange termijn goed, in uw beleving?

De heer **Schoof**:

Ik denk dat dat ... Laat ik zeggen: het was een constructie die we niet eerder hadden gezien. We hadden er namelijk heel bewust voor gekozen niet naar de crisisbesluitvormingsstructuur à la het handboek te gaan, want voor deze langdurige crisis was die eigenlijk niet geschikt. We hebben dus een aanpassing gedaan in de manier waarop we hiermee omgingen. Dat zal af en toe best wat frictie en wrijving hebben gegeven, maar ik denk dat het basisonderscheid – de NCTV deed de maatregelen voor de korte termijn, inclusief overigens input van andere partijen over eventuele effecten, en de dg Covid voor de langere termijn, waarbij beide toegang hadden tot de politieke bewindspersonen die primair verantwoordelijk waren én met politieke toegang tot de besluitvormingsgremia – volgens mij goed heeft gefunctioneerd. En ehm ... Ja, laat ik het daarbij laten.

Mevrouw **Mutluer**:

En de frictie en de spanning, hoe moet ik die zien?

De heer **Schoof**:

Ik wil het niet spannender maken dan het was. Als je afbakeningen aanbrengt, ontstaan er altijd kleine dingetjes over wie er nou precies over gaat. Het was belangrijk om het zo snel mogelijk op te lossen, want het leidt altijd af.

Mevrouw **Mutluer**:

Kunt u dat concreter maken? Ik begrijp het nog niet helemaal.

De heer **Schoof**:

Als je een lockdown invoert, kun je zeggen dat het een kortetermijnmaatregel is, maar je zou ook kunnen zeggen dat het een middellangetermijnmaatregel is. Een lockdown heeft bovendien ook forse consequenties voor het maatschappelijke verkeer, op allerlei manieren. Dat betekent dat je op zo'n moment echt even niet alleen als NCTV maar ook als DG Covid met elkaar samen moet kijken: hoe kunnen we dit, ook de maatschappelijke impact, het beste brengen?

Mevrouw **Mutluer**:

En wie won dan?

De heer **Schoof**:

Die vraag was helemaal niet aan de orde. Dit was niet een wedstrijdje "wie gaat er winnen". We waren bezig met crisisbesluitvorming, in ieder geval bezig met een crisis, en met daarop acteren. Ik denk dat niemand – ik word een klein beetje fel, als u mij dat permitteert – bezig was met de vraag: wie wint hier vandaag? Iedereen was bezig met: "Hoe kunnen we dit nou het beste doen? Ja, we lopen af en toe tegen onze grenzen aan, want we zijn dingen aan het doen die we nog nooit eerder hebben gedaan. We zijn bezig met een pandemie op een manier die impact heeft op de Nederlandse samenleving die we nooit eerder hebben gezien." Daar was iedereen primair mee bezig. Dat leidde dus ook elke keer weer ertoe dat we er met elkaar uit kwamen en we alle adviezen op het politieke dek hadden, zodat men daar verantwoorde besluiten kon nemen.

Mevrouw **Mutluer**:

Ik wil straks met u verder ingaan op die brede afweging die werd gemaakt. En wat betreft uw felheid: als dit uw felheid is ... Het kwam niet zo over. Daar laat ik het bij.

De **voorzitter**:

Meneer Schoof, we zijn al een tijdje onderweg in dit openbare verhoor, dus ik stel voor dat we even vijftien minuten gaan pauzeren. Ik ga zo de vergadering schorsen. Ik verzoek eerst de bode om de getuige naar buiten te leiden.

(De heer Schoof wordt naar buiten geleid door de bode.)

De vergadering wordt van 11.20 uur tot 11.35 uur geschorst.

De **voorzitter**:

Ik heropen de vergadering. Ik verzoek de griffier om de getuige naar binnen te leiden.

(De heer Schoof wordt binnengeleid door de griffier.)

De **voorzitter**:

Meneer Schoof, welkom terug bij dit openbare verhoor van de

parlementaire enquêtecommissie Corona. We gaan door naar het volgende onderwerp en daarvoor geef ik collega Mutluer het woord.

Mevrouw **Mutluer**:

Ik had u aangegeven dat ik met u verder wil praten over de brede weging die werd gemaakt, want zowel de ambtelijke commissie als het Directoraat-Generaal Samenleving en COVID-19 moesten eraan bijdragen dat bij het nemen van maatregelen ten aanzien van corona de verschillende belangen tegen elkaar werden afgewogen. Daarbij werd niet alleen gekeken naar het effect van de virusverspreiding, maar werden ook de maatregelen meegewogen en werd bekeken wat die betekenden voor de samenleving. Ondanks de komst van die ambtelijke commissie en het DG COVID-19 zien wij in onze stukken dat er begin 2021 binnen een deel van het kabinet, maar ook bij een aantal departementen, onvrede was over hoe die sociaal-maatschappelijke onderwerpen tot dat moment werden meegenomen. Herkent u dat?

De heer **Schoof**:

Ja.

Mevrouw **Mutluer**:

Kunt u dat toelichten?

De heer **Schoof**:

Er was een breed gevoel dat het accent wel heel erg lag op de crisis van de gezondheidszorg en de pandemie, sec, en dat de maatschappelijke dan wel sociaal-economische consequenties die besluiten met zich meebrachten, onvoldoende werden meegewogen.

Mevrouw **Mutluer**:

Welke departementen uitten deze kritiek?

De heer **Schoof**:

Ik denk eigenlijk de departementen die niet tot de coregroep behoorden. Zou ik het zo kunnen definiëren? Dus niet zijnde VWS, AZ of JenV. En het zat natuurlijk vooral in de sociale hoek en in de economische hoek.

Mevrouw **Mutluer**:

Waarvan de secretarissen-generaal ook binnen de ambtelijke commissie zaten. Ik probeer niet in afkortingen te blijven hangen. We lazen in ons onderzoek onder andere op 19 februari 2021 een notitie Integrale weging

van maatregelen, die is opgesteld door de zogenaamde trojka. Dat zijn ambtenaren van Economische Zaken, Financiën en Sociale Zaken. Die geven ter voorbereiding op de Catshuissessie aan dat ze zien dat er weinig zicht is op de effectiviteit van de maatregelen, dat de kabinetsdoelen te eenzijdig zijn en dat er meer integrale besluitvorming moet komen. Herkent u dat?

De heer **Schoof**:

Ja, ik weet dat dat stuk er toen was.

Mevrouw **Mutluer**:

Hoe is dat stuk besproken?

De heer **Schoof**:

Hoe dat in het Catshuis is besproken, weet ik niet, want daar was ik niet bij.

Mevrouw **Mutluer**:

En binnen de ambtelijke commissie waarvan u voorzitter was?

De heer **Schoof**:

Volgens mij hebben we het ook in de ambtelijke commissie besproken. Ik ga even graven in mijn geheugen. Er was al langer het gevoel dat het heel moeilijk was om de sociaal-maatschappelijke effecten niet alleen goed te laten meewegen, maar ook hard te maken. Iedereen snapt dat het slecht is voor een kind als je een school dichtdoet, maar is het een week heel slecht of is het een maand heel slecht? In de epidemiologie had je heel harde criteria. We zaten de hele tijd over die R-waarde te discussiëren. De weging was ook moeilijk. Ik weet dat ook het programmadirectoraat geprobeerd heeft er een soort van model voor te maken, van: hoe kun je nou de sociale of economische effecten meewegen in de besluitvorming? Uiteindelijk was dat ingewikkeld, omdat je die niet in dezelfde hardheid kon weergeven als de harde covidcijfers en wat die betekenden voor eventueel het aantal doden of in ieder geval die R-waarde waar ik het eerder over had. Dat maakte de discussie af en toe ingewikkeld. Toch hebben we in de ambtelijke adviescommissie geprobeerd om daar elke keer aandacht voor te krijgen. Volgens mij hebben we in de discussie een aantal keren aangegeven dat we het belangrijk vonden om in ieder geval in die weging mee te nemen van wat het doet in de samenleving. Hoe moeilijk dat ook te bepalen is, maar let daarop. U heeft eerder gesproken met de heer Koolmees over de economische steunpakketten die er waren,

maar in de sociale hoek ... Het sluiten van het onderwijs, het effect op het verenigingsleven, het niet sporten van jongeren: iedereen voelde dat wel, maar je kon het eigenlijk niet goed in een besluitvormingsmatrix krijgen. Iedereen heeft dan graag gewoon een schemaatje, dat je gewoon zo'n besluitvormingsboom doorloopt en dan zegt: "Dit en dat, en dan wordt dat de conclusie." Maar dat lukte dus niet. Ik denk dat een van de grote opgaves ook voor de toekomst is om te kijken hoe je in een scenario dat soort dingen kunt laten meewegen. Hoe kan je harde cijfers en aan de andere kant beweging en impact die je niet hard kan maken, ten opzichte van elkaar toch meewegen?

Mevrouw **Mutluer**:

Eigenlijk zegt u: het was ingewikkeld, temeer omdat je, als je kijkt naar de sociaal-maatschappelijke effecten van zo'n crisis, gewoon zachte cijfers had ten opzichte van de harde cijfers zoals een R-waarde als het gaat om de besmettingen. En dat heeft het ingewikkeld gemaakt om dat mee te wegen, begrijp ik.

De heer **Schoof**:

Ja, dat. Plus dat er natuurlijk een enorme focus lag op voorkomen dat mensen niet naar de ic konden en dat er mensen zouden overlijden omdat ze niet naar de ic zouden kunnen. En überhaupt was het natuurlijk het overlijden van mensen wat dit zo ontzettend zwaar maakte, naast de ziekteprocessen en uiteindelijk ook long covid en alles wat daarmee te maken had. Maar een van de ingewikkelde dingen was om het hard te maken en om dat dan in de weging goed te laten meekomen.

Mevrouw **Mutluer**:

Hebben jullie als sg's van de verschillende departementen samen met het directoraat-generaal wel getracht om die cijfers hard of harder te krijgen?

De heer **Schoof**:

Ja. Volgens mij heeft het directoraat-generaal op enig moment wel een afwegingsmatrix gemaakt, maar uiteindelijk kwamen we daar niet goed mee uit. Dat was een soort kruisjestabel, maar het werkte onvoldoende, want je weet wel dat het die impact heeft. Wat eigenlijk gedurende de hele covidperiode wel steeds duidelijk was, was dat die maatschappelijke impact groot was. Het werd ook steeds duidelijker dat de maatschappelijke impact groot was. Je merkte ook, zeker in de derde golf waarin we uiteindelijk terechtkwamen, dat de discussies over een

schoolsluiting of het maatschappelijk verkeer stilleggen, wel steeds indringender werden, laat ik het dan maar zo formuleren.

Mevrouw **Mutluer**:

Was het niet frustrerend voor u en andere secretarissen-generaal om te zien dat die sociaal-maatschappelijke gevolgen van de crisis niet afdoende werden meegewogen?

De heer **Schoof**:

Ze werden in toenemende mate meegewogen. Dat vonden wij ook een deel van onze taak. Tegelijkertijd moest de gezondheidscrisis ook worden bestreden. Maar ik denk dat er op veel punten en uiteindelijk ook in de besluitvorming door de ministeriële commissies, het aspect van sociaal en maatschappelijk steeds dominanter aanwezig werd in de vraag of we een bepaald besluit wel konden nemen.

Mevrouw **Mutluer**:

Wanneer leven we dan, als je het hebt over de coronapandemie?

De heer **Schoof**:

Ik denk dat het in de eerste golf niet heel erg gespeeld heeft, maar in de tweede en derde golf wel.

Mevrouw **Mutluer**:

Kunt u daar een voorbeeld van geven?

De heer **Schoof**:

De hele discussie over het sluiten van scholen was echt een heel indringende discussie. De discussies over lockdowns sowieso waren ook indringend. Het feit dat toen, ik dacht rond de tweede golf, de dg Covid een voorstel heeft gedaan ten aanzien van de jeugd en daar ook geld voor heeft gekregen ... Ik dacht dat het in de tweede golf was, als ik me niet vergis; correct me als ik even verkeerd in de tijd zit. Op die manier zie je dat het steeds meer aandacht kreeg. Je zag dat ook in de discussie over de avondklok. Hoe moet je de avondklok wegen ten opzichte van andere besluiten die je neemt?

Mevrouw **Mutluer**:

Wat ingewikkeld blijft en wat u ook aangeeft, is: hoe weeg je het af?

De heer **Schoof**:

Ja.

Mevrouw **Mutluer**:

Hoe weeg je dat tegen elkaar af?

De heer **Schoof**:

Klopt. Dat was een worsteling voor de dg Covid en een worsteling voor ons allemaal. Ook met de planbureaus hebben we daar veel over gesproken. Die konden wel een soort thematische beschrijving geven, maar niet in dezelfde hardheid.

Mevrouw **Mutluer**:

Zoals u net ook aangaf, is een punt van de kritiek dat de informatie die werd gebruikt om tot een besluit te komen, niet evenwichtig was. Dat stond ook in die notitie, waar u kennis van heeft genomen en die u binnen de ambtelijke commissie heeft besproken. De aandacht ging namelijk vooral uit naar het epidemiologische beeld, zoals u eigenlijk ook net aangaf, en naar wat het OMT adviseerde. Deelt u die kritiek?

De heer **Schoof**:

Ik denk dat het OMT-advies zeer bepalend is geweest voor de politieke besluitvorming. De kern, om het zo te zeggen, was de bestrijding van covid en het voorkomen van menselijk leed als gevolg van covid of overlijden. Daar lag een ontzettend sterke focus op. Daardoor was het moeilijk om ook die andere elementen goed mee te wegen. Deel ik de kritiek? Ik denk dat het heel moeilijk was om dit te doen. Wij hebben aan onze kant geprobeerd om daar zo veel mogelijk elementen voor aan te dragen, zodat je het mee kón wegen. De besluitvorming was vaak toch heel erg gericht op het voorkomen van direct menselijk leed als gevolg van covid.

Mevrouw **Mutluer**:

U zegt dat de OMT-adviezen zo bepalend voor en leidend bij de besluitvorming zijn. Is er dan ruimte voor de ambtelijke advisering?

De heer **Schoof**:

Die was er wel. Ook een OMT-advies is uiteindelijk een advies. Maar in de impact, wat het betekende voor mensenlevens, was het een vrij dominant advies ten behoeve van de politieke besluitvorming. Je merkte echter dat de weging ten opzichte van de maatschappelijke impact in de loop der tijd

steeds meer aan kracht toenam. Dat was ook omdat we zagen dat het zich houden aan een aantal van de basisregels in de samenleving eigenlijk ook niet meer normaal was. We zaten met elkaar dus eigenlijk in een soort ingewikkeld traject, waarin de samenleving moe werd van de besluiten die werden genomen rondom het bestrijden van covid en zich er niet meer aan hield. De kracht van de samenleving is eigenlijk dat je je houdt aan de maatregelen en dat je snapt waarom je maatregelen neemt. Ook dat raakten we kwijt. De vaccinaties hadden uiteindelijk toch minder effect dan we hadden gehoopt. Daarom kwamen we in de derde golf terecht. Het vraagstuk, als het ware, werd in de derde golf alleen maar groter in plaats van kleiner.

Mevrouw **Mutluer**:

Desondanks – we zitten in de derde golf – zien we in een conceptverslag van 6 december 2021 dat VWS, Binnenlandse Zaken en AZ reflecteren op de positie van het OMT-advies, dat steeds belangrijker is geworden. In het verslag wordt dan gesteld dat er mede door het politieke en juridische gewicht dat aan het OMT-advies wordt gegeven, minder ruimte voor ambtelijke advisering is. Dan zitten we al in de derde golf. Hoe kijkt u daarnaar?

De heer **Schoof**:

Ehm ... Ik kan mij deze exacte formulering niet herinneren, maar dat is niet zo belangrijk. Ik denk dat ... Toen zaten we inderdaad in de derde golf. Toen voelde iedereen de enorm ingewikkelde discussie over kerst en familiefeesten weer aankomen. "Hoe moet dat nu weer?" Zo plastisch ging het bijna. De OMT-adviezen waren buitengewoon alarmerend. Dat betekende dat de ruimte om voor het voetlicht te brengen wat we aan het doen waren en wat we aan ondersteunende maatregelen konden nemen zodat de impact van de maatregel zelf minder groot werd, kleiner werd. Dat is zo. Maar vanuit de urgentie en de dringendheid van het OMT-advies was dat ook wel weer te begrijpen.

Mevrouw **Mutluer**:

Waar zag u die ruimte bijvoorbeeld kleiner worden?

De heer **Schoof**:

Ehm ... We hebben veel discussie gehad over de maatregelen die moesten worden genomen. We zijn volgens mij rond die periode uiteindelijk toch naar een vrij stevige lockdown gegaan.

Mevrouw **Mutluer**:

De derde lockdown, bedoelt u dan.

De heer **Schoof**:

Ja. We zitten dan richting de derde golf. Ik denk dat er in een aantal domeinen ... Ik zocht even het woord in mijn hoofd terwijl ik praatte, zeg ik u eerlijk: de gedragseffecten. Je merkte dat de maatregelen strenger werden, omdat de mensen eigenlijk niet meer de maatregelen namen die je zou hopen. We waren dus een deel van ons contact met de samenleving kwijtgeraakt, als ik het zo zou mogen zeggen. Bij de eerste golf waste iedereen zijn handen, hield iedereen 1,5 meter afstand en kuchte iedereen op de juiste manier. We zaten enorm te zoeken – ik weet dat we daarover ook met de gedragsdeskundigen discussies hadden – hoe je dat weer terug zou kunnen halen. Dat zou namelijk enorm helpen, zowel in de bestrijding als bovendien bij het bij elkaar houden van de samenleving. Inmiddels zaten we namelijk ook in de situatie waarin de krachten in de samenleving die tegen die maatregelen waren, veel groter werden.

Mevrouw **Mutluer**:

Mijn collega gaat straks nader in op de gedragsinterventies waarover u het nu heeft. Even terug. U bevestigt eigenlijk dat er doordat er zo veel politiek-juridisch gewicht werd gegeven aan het OMT-advies, minder ruimte kwam voor de ambtelijke advisering. We zien later ook, op 18 maart, in een ander verslag naar aanleiding van een kabinetsbrief, dat de sg van Economische Zaken aangeeft dat bij de corona-aanpak de sociaal-maatschappelijke kant soms onderbelicht is geweest.

De heer **Schoof**:

Ja. Dat waren haar woorden.

Mevrouw **Mutluer**:

Wat vindt u daarvan?

De heer **Schoof**:

Iedereen was zich bewust van de urgentie van het OMT-besluit. Dat wil ik ook nog wel even benadrukken: behalve wat u zegt, de politiek-juridische ruimte, ook de urgentie. Het is een beetje een herhaling. Dat heeft u ongetwijfeld de afgelopen twee weken vaker gehoord. Elke keer dachten we weer dat we er waren en dan waren we er niet en kwamen we weer in een volgende crisis. Zo kwamen we in de derde coronagolf terecht, met

steeds minder grip op wat er eigenlijk gebeurde. Die urgentie vanuit die derde golf was vanuit het OMT ontzettend groot.

Mevrouw **Mutluer**:

En als we dan vooruitblikken: het lijkt erop alsof er twee verschillende visies waren over de plek van de sociaal-maatschappelijke weging in de besluitvorming over de coronamaatregelen, namelijk: maak het onderdeel van de afweging zelf, want de gevolgen van die maatregelen zijn wellicht inmiddels groter dan het virus zelf en – dat is de tweede visie – de epidemiologische situatie is leidend en die bepaalt uiteindelijk ook de kaders waarbinnen de sociaal-maatschappelijke weging kan plaatsvinden. Daar lijkt het op. Herkent u deze twee visies?

De heer **Schoof**:

Eh, ja. Ik zou ze misschien niet zo sterk uit elkaar trekken, maar ik herken wel wat u zegt. Ik denk dat de tweede visie dominant was en wat we probeerden, was die eerste veel nadrukkelijker onder de aandacht te krijgen. Die weging werd wel steeds meer gemaakt.

Mevrouw **Mutluer**:

U zegt dat het eerste, namelijk dat je de sociaal-maatschappelijke aspecten echt onderdeel maakt van de afweging zelf, beter had gekund.

De heer **Schoof**:

Ja.

Mevrouw **Mutluer**:

Maar hoe zou je dan in de toekomst zo'n crisisaanpak zo moeten organiseren dat die brede belangenafweging beter gefaciliteerd kan worden?

De heer **Schoof**:

Ik denk dat je het veel nadrukkelijker moet opnemen in de scenario's. Ik denk, als ik terugkijk, dat een pandemie ooit eerder wel handboeken heeft opgeleverd, maar die gingen echt over de ziektebestrijding als zodanig en vaak niet op mondiaal niveau. We zouden ... Dat is altijd wel gevaarlijk. U kent het gezegde, hè: generaals voeren altijd de laatste oorlog. Dat is misschien onaardig bedoeld tegen generaals. Ook hier moeten we oppassen dat we nu niet covid als maatstaf der dingen nemen, ook niet als het over een pandemie gaat. In zijn algemeenheid bij een pandemie zou je scenario's kunnen maken om juist die maatschappelijke impact

beter met elkaar te kunnen wegen. Maar het blijft een ontzettend ingewikkeld dilemma, want hoeveel doden accepteer je ten opzichte van de maatschappelijke impact van een jongere die niet naar school gaat of een bedrijf dat niet functioneert? Dat blijft een keuze die bijna niet te doen is.

Mevrouw **Mutluer**:

Tot zover mijn vragen op dit onderdeel.

De **voorzitter**:

Collega Huidekooper, heeft u nog aanvullingen?

De heer **Huidekooper**:

Ja. Eén aanvulling, voorzitter. Ik hoorde u, meneer Schoof, zeggen dat op dat moment die bredere belangenafweging op tafel lag of in ieder geval andere belangen ook onderdeel waren van de afweging. Waar ik nog benieuwd naar ben, is of u een voorbeeld kunt geven van waar in die afweging uiteindelijk de sociaal-maatschappelijke belangen zijn verkozen boven de virusbestrijding.

De heer **Schoof**:

Ik denk dat we, ook vanuit de advisering van de ACC, op een gegeven moment heel stevig zijn geworden waar het gaat over het onderwijs. Ik denk dat uiteindelijk het onderwijs ook op een andere manier behandeld is, dat het eerder is opengegaan dan misschien in eerste instantie was bedacht. Dat vind ik een voorbeeld.

De heer **Huidekooper**:

Dan bedoelt u bijvoorbeeld rond de avondklok, waar dat toen speelde?

De heer **Schoof**:

Ja.

De heer **Huidekooper**:

Dank u wel.

De **voorzitter**:

U gaf net aan dat de keuze tussen het aantal doden en de maatschappelijke impact bijna niet te maken was. Toch moest die keuze gemaakt worden. U gaf ook aan dat de besluitvorming draaide om het

indirect menselijk leed. Of nee, het direct menselijk leed. Excuus. Wat bedoelt u met "het direct menselijk leed"?

De heer **Schoof**:

Met "direct menselijk leed" bedoel ik mensen die ziek worden, mensen die ernstig ziek worden, mensen die overlijden en alles wat daarmee samenhangt.

De **voorzitter**:

Wat is dan indirect menselijk leed?

De heer **Schoof**:

Ik denk de jongere die niet naar school gaat, de oudere die geen familie meer ontvangt. Dat zou ik indirect menselijk leed noemen.

De **voorzitter**:

Is de keuze tussen die twee, direct en indirect menselijk leed, dan ook de keuze die u bedoelt met de keuze die bijna niet te maken is?

De heer **Schoof**:

Ja, in de context van dood. Ik zeg het maar even zo zwaar. Ik denk dat als die keuze ging over ziek, je echt een heel andere afweging hebt te maken met elkaar. Hier ging het ook over dood, dood en leven, en dat ten opzichte van een totaal overspannen zorgsector. Die weging is dan heel ingewikkeld.

De **voorzitter**:

Die weging is heel moeilijk, geeft u aan. Waren er wel alternatieven mogelijk binnen die context in de keuzes die gemaakt moesten worden?

De heer **Schoof**:

We hebben in Engeland gezien dat men op enig moment een andere keuze heeft gemaakt. Daar heeft men besloten het virus te laten uitwoeden. In theorie had dat gekund, bij de derde golf en misschien ook wel bij de tweede golf. Laat ik zeggen dat het in ieder geval in de manier waarop ik de gesprekken en de overleggen heb ervaren voor de Nederlandse politici niet echt een optie was om die kant op te gaan.

De **voorzitter**:

Is dat gesprek wel gevoerd?

De heer **Schoof**:

Ehm. Dat kwam misschien op rondom de code zwart, omdat in de gezondheidszorg de discussie speelde: kunnen wij het überhaupt nog wel aan? Die zou betekenen dat dat vraagstuk, cynisch gesproken, bijna wegviel, omdat je ook het aantal doden niet meer kon beheersen bij code zwart. Maar we zijn nooit in die fase terechtgekomen. Ik denk dat we tegelijkertijd, ondanks het feit dat wat ik net zei dominant was, steeds meer zijn gaan kijken: is dan die maatregel van die school wel een reële maatregel in relatie tot het verspreidingsrisico van de ziekte? Hoe zit het nou eigenlijk tussen jongeren en ouderen en de uitwisseling daarvan? Dat was hetzelfde ten aanzien van maatschappelijke evenementen en dat soort zaken. We hebben toen ook een hele discussie gehad over coronatoegangsbewijzen, de hele discussie over vaccineren, over dwang, drang en combinaties daarvan. Er werd op veel meer vlakken gekeken: wat kunnen wij doen om de samenleving open te houden en niet elke keer te sluiten? Dat was, denk ik, ook een belangrijke lijn, in ieder geval in de ACC-adviezen. Daarin was "de samenleving open" een belangrijk uitgangspunt, om te bekijken hoe we dat zouden kunnen realiseren.

De **voorzitter**:

Oké, dank u wel. Dan kunnen we naar het volgende onderwerp en daarvoor geef ik collega Huidekooper het woord.

De heer **Huidekooper**:

Dank u wel, voorzitter. Meneer Schoof, ik zou nog even willen inzoomen met u op de Ambtelijke Commissie Covid-19, waar u voorzitter van was. Dat was de hoge ambtelijke commissie waar de secretarissen-generaal in zaten, wat we voor de schorsing bespraken. U heeft uitgelegd dat dat een ambtelijk voorportaal was en ook wat dat behelst. U heeft ook aangegeven dat er altijd een advies kwam vanuit de ambtelijke commissie voordat de besluitvorming op dinsdag plaatsvond. Hoe kwamen deze adviezen precies aan bod in de ministeriële commissie?

De heer **Schoof**:

Die waren voor de ministeriële commissie beschikbaar op papier. Tenminste, een aantal keren zijn er expliciet adviezen gegeven en anders kwamen ze mondeling aan bod via de dg Covid of de NCTV, die de adviezen inbrachten.

De heer **Huidekooper**:

Bent u weleens in de ministeriële commissie geweest om dat ambtelijke advies toe te lichten?

De heer **Schoof**:

Nee. Ik was wel vaak bij de ministeriële commissie, maar niet om de ambtelijke adviezen toe te lichten.

De heer **Huidekooper**:

Waarom was dat?

De heer **Schoof**:

In die ministeriële commissie was de primaire rol voor de dg Covid en de NCTV en overigens de OMT-voorzitter.

De heer **Huidekooper**:

We zien inderdaad dat bijvoorbeeld OMT-voorzitter Jaap van Dissel wel een aantal keren of eigenlijk geregeld langskomt en ook aan het woord komt in de ministeriële commissie. Heeft u nooit gedacht: waarom wordt de ambtelijke commissie niet gevraagd om een mondelinge toelichting?

De heer **Schoof**:

Nee, hoor. Ik vond het belangrijk dat men kennis had van de adviezen die wij gaven. Ze lagen op een tafel of ze waren via de sg's bij de individuele ministers terechtgekomen. Daarmee maakten ze vanzelf onderdeel uit van de discussie.

De heer **Huidekooper**:

Leidde dat advies ook weleens tot een ander besluit?

De heer **Schoof**:

Dat durf ik niet te zeggen. Het speelde hoe dan ook een rol. Of het tot een ander besluit heeft geleid, durf ik eerlijk gezegd niet te zeggen.

De heer **Huidekooper**:

We zien in de stukken, in de verslagen, ook van de ambtelijke commissie, dat er meermaals een signaal wordt gegeven of aandacht wordt gevraagd voor opnieuw meer rust in de besluitvorming. Er wordt ook gezegd dat er onvoldoende tijd is om alle inzichten te betrekken en tot een goed advies te komen. Herkent u dat signaal?

De heer **Schoof**:

Ja, want dat is een aantal keren in de ambtelijke adviescommissie aan de orde geweest.

De heer **Huidekooper**:

Vond u dat ook?

De heer **Schoof**:

In ieder geval vond een deel van mijn collega's dat.

De heer **Huidekooper**:

Ik vraag het nu aan u.

De heer **Schoof**:

Ja, ja, nee, dat weet ik, maar ik vond het belangrijk om even te melden dat een aantal van mijn collega's dat vond. Ik was voorzitter van het overleg en ik vond het heel belangrijk om dat geluid over te brengen. Mijn positie was in die zin, als voorzitter van het overleg en als sg van JenV met rechtstreekse toegang tot de minister van JenV en ook de NCTV, zodanig dat ik altijd wel kon zorgen dat de adviezen zoals die uiteindelijk werden geformuleerd, aan bod kwamen.

De heer **Huidekooper**:

Kreeg u ook een terugkoppeling van wat er vervolgens met het advies gebeurde in de ministeriële commissie, waar de ministers in zaten?

De heer **Schoof**:

Nee.

De heer **Huidekooper**:

U kunt niet zeggen of er ook echt iets is gebeurd met de adviezen? Of kunt u dat wel?

De heer **Schoof**:

Dat durf ik niet te zeggen. Ik heb veel ministeriële commissies bijgewoond en ze spelen hoe dan ook altijd een rol, maar het was niet het basisdocument waarop de ministeriële commissie besloot; dat waren het OMT-advies aan de andere kant, het advies van het maatregelenpakket van de NCTV, en de dg Covid die een aantal thema's belichtte van maatschappelijk of economisch belang. De adviezen van de ACC speelden op de achtergrond een rol.

De heer **Huidekooper**:

Wat zegt dat over de effectiviteit van de ambtelijke commissie, als u nu geen voorbeeld kunt noemen waarin een advies ook tot een ander besluit heeft geleid?

De heer **Schoof**:

Nee, maar de effectiviteit van de ambtelijke commissie wordt niet alleen afgemeten aan de manier waarop uiteindelijk de ministeriële commissie besluitvorming doet op basis van de adviezen van de ambtelijke commissie. Ik denk dat het cruciaal was, voor überhaupt het hele besluitvormingstraject en ook voor het werk van de NCTV en het werk van de dg Covid, dat we in de ambtelijke commissie hoogfrequent de verschillende voorstellen bespraken, samen met de planbureaus en ook nog met de vertegenwoordigers van de veiligheidsregio's erbij. Ik denk dat het cruciaal was dat we op die manier echt een goede input genereerden, ook die interdepartementale aanpak goed belichtten en daarmee ook onze individuele ministers goed konden voorbereiden op de ministeriële commissie, en dat bij tijd en wijle ook onze stukken in de ministeriële commissie lagen.

De heer **Huidekooper**:

Maar er zijn in die periode ook informele overleggen, dus het Torentjesoverleg en het Catshuisoverleg. Kunt u verklaren dat er behoefte was aan die extra overleggen, naast de structuur met de ambtelijke commissie en de ministeriële commissie?

De heer **Schoof**:

Dat moet u niet aan mij vragen maar aan de meest direct betrokkenen, denk ik. Als ik dat probeer in te schatten, dan denk ik dat ... Nogmaals, het Catshuis vind ik een logische in het geheel, omdat het thematisch is: kijken waar je de politieke steun kan gaan verwerven et cetera, zonder besluitvorming en zonder tijdsdruk van "om 11.00 uur rent iedereen weer weg". Dat Catshuis vind ik echt een aparte aangelegenheid en zeer verstandig; dat zou ik altijd weer adviseren. Over het Torentjesoverleg ben ik misschien wat kritischer.

De heer **Huidekooper**:

Waarom?

De heer **Schoof**:

Omdat dat ook hoogfrequent plaatsvond, in heel kleine kring. Ik denk dat

veel van wat u gelezen heeft over rust ook daarop terugloeg, omdat dat een soort eigen dynamiek genereerde, weliswaar niet besluitvormend, waardoor er zowel ambtelijk als politiek af en toe wat onrust ontstond. Aan de andere kant, zeker in fase 1 ...

De heer **Huidekooper**:

Kunt u die dynamiek die u noemt, beschrijven? Wat bedoelt u met "een eigen dynamiek"?

De heer **Schoof**:

Nou, omdat er een klein groepje van drie à vier ministers en drie à vier ambtenaren twee of drie keer per week bij elkaar zat en hierover sprak. De terugkoppelingen daarvan vonden wel plaats – nogmaals, de dg Covid, de dg Volksgezondheid, de NCTV en de raadadviseur van AZ zaten daar ook bij – maar daardoor was het af en toe moeilijk om dat, zeg maar, te bekijken, zo van: wat is precies het tempo van wat daar gebeurt en wat vindt daar eigenlijk plaats? Dat is een vraag die u zelf ook heeft, hè? Maar ik zei al: aan de andere kant heb ik er wel begrip voor, zeker in fase 1 en misschien ook nog wel later. Dit was zo groot dat je misschien zaken miste als je dit alleen maar had beperkt tot je formele overlegmomenten. Zolang mensen bij elkaar komen op deze manier, ook in kleine kring, en het voorbereidend is en niet besluitvormend, is het per definitie behulpzaam.

De heer **Huidekooper**:

Verloren de hoge ambtenaren dan het zicht op wat er precies gebeurde in het Torentje? Hoe moet ik uw woorden begrijpen?

De heer **Schoof**:

Nou nee, want we kregen altijd wel weer de terugkoppeling via de NCTV of via de dg Covid, dus in die zin verloor je niet het zicht. Althans, ik had nooit het gevoel dat we het zicht verloren, maar je ...

De heer **Huidekooper**:

Maar dan is mij toch nog niet helemaal helder ...

De heer **Schoof**:

... kunt je wel voorstellen dat ...

De heer **Huidekooper**:

... wat dan precies de dynamiek was waarom dat signaal nodig was vanuit de hoge ambtenaren. Ik doel op de dynamiek die u net beschreef.

De heer **Schoof**:

Nou, niet elke hoge ambtenaar had misschien hetzelfde frequente contact om nog te kunnen snappen hoe het liep. Nogmaals, ik was in de "voordelige positie" dat ik met minister Grapperhaus, de NCTV en de dg Covid zo frequent contact had dat ik wel kon volgen wat er allemaal gebeurde, maar ik kan me goed voorstellen dat een aantal collega's die niet tot die inner circle behoorden, af en toe dachten: wat gebeurt daar? Ik kan me voorstellen dat ook voor ministers weleens gold dat ze dat gevoel hadden, zo van: ja, maar wat vindt er precies plaats in die Torentjesoverleggen? Maar nogmaals, zolang daar geen besluitvorming plaatsvond en we met elkaar in een grote crisis zaten, denk ik dat het goed was dat men elkaar ook op deze manier sprak.

De heer **Huidekooper**:

Had dat er ook mee te maken dat er geen notulen of verslagen werden gemaakt van het Torentjesoverleg en het Catshuisoverleg?

De heer **Schoof**:

Dat weet ik niet. Ik ben daar nooit geweest, dus ik heb daar geen enkele mening of opvatting over.

De heer **Huidekooper**:

Maar dat is niet in uw bijzijn besproken? Om daar dan ...

De heer **Schoof**:

Nee, nee.

De heer **Huidekooper**:

Oké.

De heer **Schoof**:

Geen betrokkenheid.

De heer **Huidekooper**:

Tot slot. Vindt u dan terugblikkend dat het kabinet er uiteindelijk in is geslaagd om uit die crisismodus te komen, waar u in het begin zo voor pleitte?

De heer **Schoof**:

Wisselend.

De heer **Huidekooper**:  
Wisselend?

De heer **Schoof**:

In perioden van relatieve rust: ja. Die hebben we met elkaar ook goed benut om uiteindelijk weer met name die brede wegging en de maatschappelijke effecten beter in beeld te krijgen, en ook na te denken over aspecten als communicatie et cetera. Maar uiteindelijk kwamen we elke keer toch weer in een crisis mode.

De heer **Huidekooper**:  
Waar lag dat dan aan?

De heer **Schoof**:

Aan covid zelf, omdat covid toch weer opkwam, in welke variant dan ook, en weer om zich heen sloeg, letterlijk, ondanks alles wat er in de voorafgaande periode gebeurd was. De grootste teleurstelling op dat punt is natuurlijk geweest dat uiteindelijk vaccinaties niet de derde golf hebben weten te voorkomen.

De heer **Huidekooper**:  
Dank u wel. Dit is voldoende voor dit onderwerp.

De **voorzitter**:

Ik heb over dit onderwerp geen aanvullende vragen. Collega Mutluer, heeft u nog aanvullende vragen? Zo niet, dan kunt u direct door naar het volgende onderwerp.

Mevrouw **Mutluer**:

Ik heb één aanvullende vraag. Die heeft betrekking op het leren van de vraag in hoeverre wij de organisatie op orde hadden tijdens een pandemie. Die moet eigenlijk als een huis staan. Het gaat met name over de rol van de hoogste ambtelijke commissie waarin u zat. In normale omstandigheden spelen de hoogste ambtenaren in zo'n commissie een cruciale rol in de besluitvorming, maar ik heb u een paar keer horen zeggen dat u meer bezig was met individuele ministers voeden of de discussie op gang brengen. Wat kunnen we daarvan leren?

De heer **Schoof**:

Ik denk dat het belangrijk is geweest dat we de ACC, dus de ambtelijke adviescommissie, hebben ingesteld, omdat we daarmee met de

planbureaus, de veiligheidsregio's en de meest betrokken ambtelijke hoofdrolspelers overzicht hebben gehouden en uiteindelijk ook de brede maatschappelijke opdracht aandacht hebben kunnen geven. Als het gaat om het traject van wat we hiervan kunnen leren in het kader van de pandemie en voor een volgende grote crisis, denk ik dat je de secretarissen-generaal alleen maar in deze positie moet plaatsen ... Dat betreft dan overigens een langdurige crisis waarin je niet het Handboek Crisisbesluitvorming hebt, want daar spelen sg's geen rol in. De sg's hebben ook geen rol gespeeld in die eerste golf. Toen zaten we vol in de normale crisisbesluitvorming. Wat ik me af en toe nog afvraag, is of we bij de tweede en derde golf niet tijdelijk hadden moeten terugschakelen naar het Handboek Crisisbesluitvorming als achtervang op de langeretermijnaanpak die kon via de ministeriële commissie en de ambtelijke adviescommissie en alles wat daarmee samenhangt. Dat is misschien ook moeilijk, maar dat vind ik nog wel een onderwerp waar misschien de crisisdeskundigen zich toch eens over zouden moeten buigen, want als er weer een pandemie komt, zal die ongetwijfeld langdurig zijn. Ik sluit ook niet uit dat crisissen in de nabije toekomst überhaupt veel grootser, complexer en langduriger zullen zijn. Ik wil niet de doomsayer zijn hier in dit gezelschap, maar ik denk dat die nog weleens groter en complexer zijn dan de crisis die we de afgelopen jaren hebben gehad.

Mevrouw **Mutluer**:

Wat is dan de belangrijkste les of het belangrijkste punt dat u hierbij meegeeft?

De heer **Schoof**:

Het schakelen tussen het Handboek Crisisbesluitvorming en de langeretermijnkant, die daarmee altijd samenhangt. Ja.

Mevrouw **Mutluer**:

Oké.

De **voorzitter**:

U kunt direct door naar het volgende onderwerp.

Mevrouw **Mutluer**:

Dan gaan we verder met de crisisbeheersing. De coronacrisis is namelijk niet de eerste crisis waar u zich beroepsmatig mee heeft bemoeid. Eerder was u ook Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid. Dat

was van 2013 tot en met 2018. Gelet op uw brede crisiservaring: wat zijn volgens u de belangrijkste valkuilen als je een crisis van zo'n omvang wilt beheersen?

De heer **Schoof**:

Dat is een boeiende vraag. Ehm ... Wat zijn de grootste valkuilen? Ik heb natuurlijk de neiging om te zeggen wat de ideale aanpak is, maar laat ik toch op uw vraag ingaan. Ik denk dat het onderschatten van het langeretermijneffect een hele grote valkuil is, dus dat je de crisis ingaat en denkt dat die relatief snel voorbij is, en je dus al je resources en overigens, ook letterlijk, je eigen menskracht daarom veel te snel inzet. Ehm ... Een tweede valkuil is, denk ik, dat je in de hectiek van de crisis onvoldoende ruimte neemt om naar scenario's te kijken voor de wat langere termijn. Een derde valkuil is dat je te veel wilt weten voordat je besluiten neemt. Ik had het daar eerder al even over. Je moet dus accepteren dat je besluiten neemt met een totaal gebrek aan informatie. Het vereist een aparte mindset, een mentale staat, om dat te kunnen. Dat is niet iedereen gegeven. Ik denk dat een ander element is: houd je in een crisis bij de echte sleutelbesluiten die van belang zijn voor het beheersen van de crisis.

Mevrouw **Mutluer**:

Wat zijn die sleutelbesluiten?

De heer **Schoof**:

Ja, sleutelbesluiten ... Ehm ... Hoe zal ik dat zeggen? Dat zijn de belangrijkste besluiten die je moet nemen. Je beheerst een crisis niet met honderd besluiten. Dat doe je met drie of vier. Dat voelt ook heel ongemakkelijk. Je doet het al met een totaal gebrek aan informatie; vervolgens neem je maar een paar besluiten op het hoogste niveau en accepteer je dat er op allerlei andere niveaus heel veel besluiten worden genomen waar je niet over gaat en waarvan je overigens de consequenties wel draagt en waarvoor je de verantwoordelijkheid uiteindelijk ook neemt. Voorkom dat je in de besluitvorming te gedetailleerd wordt.

Mevrouw **Mutluer**:

U geeft een aantal interessante punten aan. Ik wil nog even kort inzoomen op "je hoeft niet te veel te weten voordat je besluiten neemt". We hebben ook het verhoor met minister Bruins gehad, die met name in de eerste golf bezig was met informatievergaring en we hebben premier

Rutte in latere persconferenties horen zeggen: "... met 50% van de kennis, moeten wij 100% van de besluiten nemen." Waar doelt u op als u het heeft over "te veel willen weten voordat je besluit"?

De heer **Schoof**:

Het enige wat je eigenlijk zeker weet, is dat je niet alles weet. Je bent in een normaal politiek vak of als ambtelijk adviseur gewend om alles helemaal voor te bereiden. Je hebt bij wijze van spreken elke eventualiteit doordacht. Daar heb je in een crisis geen tijd voor. Je weet wat je ziet. Je weet niet altijd precies wat daaraan ten grondslag ligt. Je wilt er eigenlijk veel meer over weten, maar de crisis vereist dat je toch een besluit neemt. Ik bedoel daarmee te zeggen dat als je dan te lang wacht omdat je op meer gegevens wacht, op meer data wacht, de crisis zich onder je ogen ontrolt. Maar als je besluit en je misschien jaren later terugkijkt en denkt "maar als ik dat had geweten, had ik misschien een ander besluit genomen", dan is dat het risico van het vak. Dat moet je aandurven en daar moet je ook de verantwoordelijkheid voor durven nemen.

Mevrouw **Mutluer**:

Waren er hele specifieke momenten ... U geeft dit advies namelijk niet voor niets. Waren er hele specifieke momenten die in uw herinnering opkomen waarop er te veel tijd is genomen voor het verkrijgen van die informatie?

De heer **Schoof**:

O, nee hoor. Ik geef dit advies echt vanuit mijn inderdaad jarenlange ervaring met diverse crises, die ik heb mogen/moeten begeleiden als NCTV, maar overigens ook daarvoor al. Het is eigenlijk een van de grootste valkuilen dat je dus te lang wacht.

Mevrouw **Mutluer**:

Maar heeft u dat ook echt zien gebeuren tijdens de pandemie?

De heer **Schoof**:

Nee. Ik denk dat men snel is opgeschaald. In januari zijn die eerste ambtelijke overleggen al begonnen, dacht ik. Ik zei al dat twee of drie dagen nadat ik sg ben geworden, de eerste ministeriële commissie bij elkaar kwam, terwijl we toen echt nog helemaal in de beginfase van het proces zaten. Maar de besluiten die moesten worden genomen, die neem je dan op basis van ... Je had geen idee hoe dit virus zich verspreidde. Je zag ook dat er in de weken daarna verschillende theorieën waren over de

vraag: hoe verspreidt dit virus zich eigenlijk? En toch neem je maatregelen. Dat is onvermijdelijk.

Mevrouw **Mutluer**:

Maar u zegt dat u zich geen moment kunt herinneren waarop er wellicht ...

De heer **Schoof**:

... te lang is gewacht? Nee, nee, nee.

Mevrouw **Mutluer**:

... te laat een besluit is genomen, omdat men nog niet de informatie had die men had moeten hebben.

De heer **Schoof**:

Ik denk ook dat daar een hele belangrijke ambtelijke rol ligt, namelijk om ervoor te zorgen dat die besluiten daadwerkelijk worden genomen. Dat zeg ik ook uit mijn eigen ervaring als NCTV.

Mevrouw **Mutluer**:

Tijdens een van de verhoren zei burgemeester Mikkers van Den Bosch: het slechtste besluit is ook geen besluit. Hoe kijkt u daarnaar?

De heer **Schoof**:

Bedoelde hij niet: geen besluit is ook een slecht besluit? Of hoe ... Nou ja, ik weet het niet precies. Ik denk: geen besluit is ook een besluit. Je kan geen besluit nemen, maar dan moet je dat bewust doen. Geen besluit nemen, omdat je denkt "nou, ik durf het besluit niet te nemen", dát is echt slecht. Ik weet niet of de heer Mikkers iets in gedachten had, maar ik heb op dit moment niet iets in gedachten.

Mevrouw **Mutluer**:

Als je het hebt over de valkuilen – wij hebben zelf ook even gekeken naar de literatuur over crisisbeheersing – dan worden er ook een aantal andere valkuilen genoemd. Denk aan crisisverslaving – daarbij ga je langer in de crisismodus zitten – maar ook aan de neiging hebben om vast te houden aan een eenmaal ingezette koers en het blindelings volgen van de dominante opvatting in de groep, waardoor de ruimte voor kritische reflectie ontbreekt. Hoe kijkt u hiernaar?

De heer **Schoof**:

Ik herken deze valkuilen absoluut. Die sluiten ook aan op een deel van de

dingen die ik eerder heb gezegd. Daar bedoel ik mee dat ik weet dat er vanaf het begin van de crisis is nagedacht over de vraag: wanneer kunnen we de crisis weer stoppen? Dat is de standaardhouding van de NCTV in crises: wanneer kunnen we weer stoppen? Dat is heel gek, want die vraag stel je je al op de eerste dag dat je erin stapt, omdat je weet dat als je die vraagt niet elke keer stelt, inderdaad die crisisverslaving, een soort menselijk mechanisme, gaat optreden. Daarom was het ook belangrijk dat toen die eerste golf min of meer voorbij was, de crisisstructuur werd gestopt. Dat was precies om dit te voorkomen. Twee. Ik denk inderdaad dat onder hoge druk in een intensieve crisis, waar de pandemie alle trekken van heeft, altijd het risico bestaat van een zekere tunnelvisie, die dan door de dominante visie wordt bepaald. Daarom is het zo belangrijk dat dat moment van reflectie er is. Dat is moeilijk in een crisis. Het is moeilijk om de tijd af te dwingen om dat te doen. Daarom waren die Catshuissessies ook van belang, denk ik, omdat dat momenten waren waarop uiteindelijk even kon worden teruggestapt en kon worden bekeken: maar hoe gaan we dit doen?

Mevrouw **Mutluer**:

Daar wil ik straks iets meer over weten, maar even terug naar de tunnelvisie die u noemt. Was daar ook sprake van?

De heer **Schoof**:

In de eerste golf had ik dat gevoel in ieder geval niet. Laat ik het zo zeggen: dat ging allemaal nog redelijk volgens het boekje van de crisisbeheersing. Het handboek werd ook gebruikt. Dat klinkt misschien wel heel erg technocratisch en ambtelijk, maar alle dingen die moesten gebeuren, zijn daarbij gebeurd. Er is ook gestopt. Er is ook afgewogen. Het doel was ook helder. Er zijn heldere doelen geformuleerd. Dat is ook belangrijk in crisisbeheersing. Je moet je doelen helder formuleren, want als je je doelen niet helder formuleert, kan je ook niet de goede besluiten nemen om die doelen te realiseren. Dat heeft iets te maken met waar ik het eerder over had, namelijk de sleutelbesluiten. Dat is allemaal gebeurd. Je ziet in latere trajecten dat de doelen uiteindelijk wel worden bijgesteld. We zijn begonnen met drie doelen en uiteindelijk kwam er het vierde doel. Dat was maatschappelijk. Die eerste drie waren allemaal gezondheidszorg.

Mevrouw **Mutluer**:

In 2021 kwam er een vierde doel.

De heer **Schoof**:

Ja, toen kwam het vierde doel er officieel bij. Alhoewel dat er oorspronkelijk al wel helemaal in meeliep, maar toen kwam dat er ook officieel bij. Dat is ook een duidelijk bewijs van: er is nagedacht, er is reflectie geweest en er is ruimte om uiteindelijk te verbreden.

Mevrouw **Mutluer**:

Dus u zegt dat in de eerste fase die tunnelvisie er niet was, omdat de doelen vrij helder waren, volgens u. In latere fases werd weliswaar die sociaal-maatschappelijke impact meegewogen, maar als doel werd dat pas eind 2021 vastgesteld. Even in mijn woorden om te checken of het klopt wat ik hoor: dat had het risico in zich dat je daarmee een soort tunnelvisie kreeg.

De heer **Schoof**:

Dat risico is er altijd, maar de formele vaststelling van dat vierde doel – daar is natuurlijk veel aan voorafgegaan – geeft in mijn beleving aan dat er ook bij de primaire spelers, maar ook in de breedte aandacht was voor het feit dat we met andere doelen werkten dan sec het beheersen van covid.

Mevrouw **Mutluer**:

Was er ook sprake van groupthink?

De heer **Schoof**:

Dat vind ik heel moeilijk te beoordelen, want ik zat niet bij die "group", zal ik maar zeggen. Ik vind het dus heel moeilijk om dat te beoordelen. Die risico's zijn er altijd, maar als ik kijk naar de resultaten en naar de besluiten die zijn genomen, dan denk ik dat er links en rechts, aan alle kanten, voldoende tegenwicht was, zowel politiek als ambtelijk, om dat te voorkomen.

Mevrouw **Mutluer**:

Ik stel die vraag omdat u net aangaf dat u het Torentjesoverleg "een vrij beperkt clubje" vond. Vandaar de vraag: was er volgens u het risico van groupthink?

De heer **Schoof**:

Ja, maar dat risico is er altijd. Maar wat ik zei: zowel ambtelijk als politiek waren er in mijn beleving voldoende contramechanismes om dat te

voorkomen, zowel via de ministeriële commissie als via de ambtelijke commissie als via het Catshuisoverleg.

Mevrouw **Mutluer**:

Dat brengt mij tot de vraag hoe we een crisisorganisatie zodanig kunnen inrichten dat je de risico's van al die valkuilen die net werden benoemd, kunt beperken.

De heer **Schoof**:

Ik denk dat het belangrijk is om, letterlijk, je crisisorganisatie zo in te richten dat je die tegenkrachten organiseert, dus dat je niet ... Daarom was het ook zo belangrijk om bij die crisisbesluitvorming echt uit dat handboek te stappen, want daarbij is het per definitie klein en onder hoge druk. Door het te verbreden naar de ACC en de MCC, en door de Catshuissessies, krijg je een grotere groep mensen die zich met het vraagstuk bezighoudt. Door de planbureaus te betrekken, breng je andere experts in. De veiligheidsregio's veel explicieter betrekken brengt ook weer andere experts en het lokale bestuur in. De bedrijven werden veel nadrukkelijker betrokken. Er is ook met jongerenorganisaties gesproken. Je ziet dus een hele nieuwe structuur ontstaan, waarin allemaal tegendruk wordt gegeven aan het risico van die groupthink.

Mevrouw **Mutluer**:

Is dat ook gelukt?

De heer **Schoof**:

Ik denk dat het voor een belangrijk deel gelukt is, ja. Ik kan nooit helemaal overzien of dat helemaal gelukt is, want dan zou ik wel erg aanmatigend zijn. Dus laat ik het houden bij: voor een belangrijk deel gelukt.

Mevrouw **Mutluer**:

Het is "voor een belangrijk deel gelukt", maar de tegendruk is niet altijd gelukt.

De heer **Schoof**:

Nou, die tegendruk is altijd wel gelukt, maar het is altijd de vraag hoe men daar in the end mee omgaat. Maar de besluitvorming is in die zin altijd helder geweest.

Mevrouw **Mutluer**:

U heeft net ook aangegeven dat reflectie belangrijk is bij dit soort momenten. U bent aan het begin van de coronacrisis in april ook aanwezig bij een reflectiesessie. Dat is, volgens ons onderzoek, ook de bijeenkomst dat u de presentatie Van sprint naar marathon geeft. Er wordt ook op het een en ander gereflecteerd. Wat was uw boodschap richting de bewindslieden of de aanwezige kabinetsleden tijdens die reflectiesessie?

De heer **Schoof**:

Ik denk dat die tweeledig of misschien drieledig was. De eerste boodschap was: we moeten vanuit de crisisbesluitvorming naar een normale besluitvormingsstructuur. Althans, we moeten uit die crisis mode. Twee hangt daar misschien wel mee samen: er moet rust in de besluitvorming komen.

Mevrouw **Mutluer**:

Wat bedoelt u eigenlijk met "rust"? Ik heb hier namelijk meerdere momenten in die reflectiesessie waarop jullie op rust attenderen, maar wat bedoelt u eigenlijk met "rust"?

De heer **Schoof**:

Rust is eigenlijk een ordentelijke voorbereiding, dus niet op het laatste moment adviezen geven, laat staan mondeling. Het kan soms één keer gebeuren, maar het normale proces zou moeten zijn: een zorgvuldige voorbereiding en een ministeriële commissie die wordt afgehecht in de ministerraad. Dat zou een normaal proces zijn. Zo hebben we het oorspronkelijk in mei of juni ook op die manier uitgeschreven, volgens mij. Uiteindelijk is dat voor een deel ook gerealiseerd. Dat is dus het aspect rust.

Mevrouw **Mutluer**:

Dus niet op het laatste moment adviseren en ook niet mondeling?

De heer **Schoof**:

Nee.

Mevrouw **Mutluer**:

Was dat veelvuldig het geval?

De heer **Schoof**:

Nee, soms.

Mevrouw **Mutluer**:

Soms.

De heer **Schoof**:

De frequentie van de overleggen, ook van de MCC, kwam soms enorm onder druk te staan als gevolg van het feit dat de laatste adviezen dan op maandag kwamen. Ik weet dat we ook als ACC soms ook nog op maandagmiddag vergaderden. Nou, dat is geen rust. En soms moet dat, maar je basishouding zou rust moeten zijn. Ordentelijkheid. Orde.

Mevrouw **Mutluer**:

Maandag kwamen jullie natuurlijk als ambtelijke commissie bij elkaar en dinsdag moest er al een advies liggen dat mee zou worden gewogen in de ministeriële commissie. Die rust ontbrak soms?

De heer **Schoof**:

Ja, je hebt liever een iets andere ritmiek, zodat je de tijd hebt. Nogmaals, in de meest acute fases heb je daar niet altijd de tijd voor en is dat wel weer begrijpelijk, maar het moet geen gewoonte worden.

Mevrouw **Mutluer**:

Werd dat een gewoonte in uw beleving?

De heer **Schoof**:

Dat zat er soms tegenaan.

Mevrouw **Mutluer**:

U geeft aan: er moet rust komen. Hoe reageerden de kabinetsleden op uw boodschap?

De heer **Schoof**:

O, daar waren ze het allemaal mee eens. Ik zit te lachen – en ik heb mijn derde punt nog niet genoemd, maar daar komen we zo nog wel op – want op het moment dat de rust is weergekeerd, is iedereen het ermee eens dat je het op deze manier moet doen. Op het moment dat het covidvirus weer vol opstoot, is het heel moeilijk om die rust te bewaren.

Mevrouw **Mutluer**:

Voordat u naar uw derde punt gaat, leg ik uit waarom ik die vraag stel. U geeft tijdens zo'n reflectiesessie aan dat er rust moet komen. Dan is het belangrijk dat dat ook navolging krijgt. Maar als ik naar onze stukken kijk,

dan zie ik dat er op 1 oktober 2020 om wordt gevraagd. "Er is aandacht gevraagd voor rust, reinheid en regelmaat in het besluitvormingsproces." Dat is in 2020. Op 25 november 2021: "De ACC, de ambtelijke commissie, roept op tot rust in de besluitvormingscyclus, aangezien het lastiger is professioneel te adviseren indien er geen stukken en gedegen onderbouwing beschikbaar is." Op 2 december 2021 zien we ook weer een chatbericht: "Ja, in advisering, strategie en rustige besluitvorming." En dan op 6 december 2021: "Er is in de zomer van 2020-2021 al gekeken naar het normaliseren van de besluitvorming, zodat er een rustig proces ontstaat." Als ik dit lees, krijg ik de indruk dat, ondanks de reflectiesessie en ondanks uw aandringen op rust, die rust er blijkbaar niet is gekomen.

De heer **Schoof**:

We hebben meerdere keren het gevoel gehad – het is terecht dat u daarbij aan de ACC-stukken refereert – dat, zoals u dat net letterlijk voorlas, de professionele advisering in het gedrang kwam door de aan de politieke kant gevoelde noodzaak om snel besluiten te nemen, waardoor voor hen gold, denk ik: nood breekt wet. Maar u zou dat ook aan de politici moeten vragen. In dit geval: de nood breekt de rust, want het is belangrijk om die besluiten te nemen. Wij bleven daartoe oproepen. Tegelijkertijd hebben we als ambtelijke adviescommissie geprobeerd om binnen het gegeven dat men toch die besluiten wilde nemen, onze professionele advisering zo goed mogelijk te doen.

Mevrouw **Mutluer**:

En als die professionele advisering ontbreekt, betekent dat dan dat we daarmee in al die valkuilen vallen ten aanzien van crisisbeheersing, zoals we die net hebben besproken, zoals tunnelvisie? U noemde nog een aantal andere punten. Was dat het risico?

De heer **Schoof**:

Dat is een deel van het risico, maar het risico van het ontbreken van rust is dat je besluitvorming eigenlijk te snel gaat terwijl dat misschien niet nodig is. Nogmaals, als het nodig is ... De kern van crisisbesluitvorming is snelle besluitvorming met gebrek aan informatie. In de fase waarin we geleidelijk aan terechtkwamen, respectievelijk eind '20 en ook in '21, was toch iedereen veel ervarener. Toen hadden we veel meer zicht op de verschillende trajecten en ook op de samenhang. Het zou dus denk ik voorstelbaar zijn geweest dat er meer rust kwam. Maar nogmaals, de OMT-adviezen, zeker richting kerst '21, waren buitengewoon alarmerend. Men was daarin vol in de crisis mode bezig om te kijken: welke besluiten

moeten we nemen? Toen hebben wij wel steeds elke keer gezegd: let op, let op, let op. Binnen die gegevenheid hebben wij geprobeerd professioneel te adviseren en dat hebben we ook eigenlijk altijd gedaan.

Mevrouw **Mutluer**:

Nogmaals, ondanks uw dringende advies tot rust in de besluitvorming kwam die er niet, ondanks een, twee, drie, vier keer oproepen daartoe tot aan december 2021. Hoe belangrijk is het – dat is, denk ik, ook de vraag die we hebben en die ons bezighoudt – dat je tijdens zo'n crisis reflectiemomenten organiseert en ervoor zorgt dat daar ook navolging op komt? Wat is uw professionele opinie daarop?

De heer **Schoof**:

Mijn professionele opinie is dat reflectie buitengewoon belangrijk is. Dat moet je doen op momenten ... Dat is ook voor een deel gebeurd. Ik noemde zelf het voorbeeld van april 2020. Er zijn een aantal meer van dit soort sessies geweest. Ook vanuit de ACC hebben we een aantal reflectiesessies gedaan, dus dat gebeurt. Dat niet altijd in de politieke besluitvorming onder de druk van de urgentie van het moment die rust gezocht is ... Ja, wij hebben binnen die gegevenheden geprobeerd zo goed mogelijk professioneel te adviseren. Daar laat ik het bij hier.

Mevrouw **Mutluer**:

Wie zou dan verantwoordelijk moeten zijn voor die reflectiesessies? U voelde zich blijkbaar vanuit uw rol als secretaris-generaal JenV en voorzitter van de ambtelijke commissie verantwoordelijk. Wie zou eigenlijk verantwoordelijk moeten zijn voor die reflectiemomenten, voor die rust?

De heer **Schoof**:

Voor die rust? Eh ... Ik denk dat de NCTV daar een heel belangrijke rol in heeft. Overigens heeft de dg Covid dat ook, en sg's overigens ook. Ik denk dat het de kracht moet zijn van de ambtelijke organisatie om in ieder geval zelf die rust te bewaren. Ik kijk er dan in ieder geval mild op terug – laat ik het dan zo zeggen – dat wij die rust wel degelijk hebben bewaard, daar elke keer toe opriepen, bekeken hoe we het politieke proces zo goed mogelijk konden faciliteren en elke keer de politiek die spiegel voor hebben gehouden van "let op", zodat die zich daar bewust van was. Ik ben ervan overtuigd dat die geluiden de bewindslieden daadwerkelijk hebben bereikt, maar zij voelden zich onder de druk der omstandigheden genoodzaakt om toch met die enorme urgentie die die OMT-adviezen uitstraalden, snel besluiten te nemen.

Mevrouw **Mutluer**:

Moeten de bewindspersonen zo'n reflectiemoment niet meenemen in hun werkzaamheden?

De heer **Schoof**:

Zeker. Volgens mij maakt het onderdeel uit van het handboek dat je dat doet. Een deel van de reflectie vond in die Catshuissessies plaats, misschien niet als het gaat om het functioneren van rust, maar wel wat betreft nadenken over: waar zijn we hier mee bezig, welke scenario's zijn er, welke maatregelen zouden we kunnen bedenken, wat is nou eigenlijk die maatschappelijke impact? Dat gebeurde dus voor een deel wel, maar op die rust iets minder.

Mevrouw **Mutluer**:

Ik stel die vraag omdat u waar het gaat om de verantwoordelijkheid voor die reflectiemomenten, de NCTV en het directoraat-generaal aanwees en ook de verschillende secretarissen-generaal. Mijn vraag was: ligt die verantwoordelijkheid ook niet bij bewindspersonen?

De heer **Schoof**:

Ja, die ligt natuurlijk ook bij bewindspersonen. Maar laat ik zeggen dat het toch de kracht van de ambtelijke organisatie is om dat dan te organiseren.

Mevrouw **Mutluer**:

Tot slot. Ik beloofde u dat ik u ook uw derde punt wilde laten maken, dus wellicht wilt u dat nog maken.

De heer **Schoof**:

Stiekem heb ik ook een vierde in gedachten, want ik realiseerde me dat ik dat ook nog had in die sessie. Het derde punt ging over het persoonlijke welzijn van de meest betrokken spelers. Daar hebben we het hier eerder al even over gehad. Daar is ook heel expliciet aandacht voor gevraagd. Het vierde punt is crisiscommunicatie, omdat crisiscommunicatie voor een deel, voor een belangrijk deel, ook het succes van je aanpak bepaalt.

Mevrouw **Mutluer**:

Op de crisiscommunicatie gaat mijn collega nader inzoomen met u. Doelt u met het persoonlijke welzijn op bewindspersonen, werkdruk en mogelijk ook de uitval van bewindspersonen? Is dat wat u bedoelt?

De heer **Schoof**:

Ja, dat kwam ook heel nadrukkelijk aan bod, want dat heeft daar natuurlijk alles mee te maken. Dat gold voor politici, want die kunnen nauwelijks wegstappen, maar die moeten toch even die tijd nemen. Dat geldt net zo goed voor de ambtelijke organisatie, want iedereen werkt zich volledig over de kop als je ze niet even tot de orde roept, om het maar heel onsympathiek te zeggen.

Mevrouw **Mutluer**:

Ik laat het voor nu.

De **voorzitter**:

Collega Huidekooper, heeft u op dit onderwerp nog aanvullende vragen?

De heer **Huidekooper**:

Ik heb één korte aanvullende vraag aan de heer Schoof. U sprak een aantal keren over het Handboek Crisisbeheersing. U gaf eigenlijk aan: in die eerste dagen hebben we al die acties die daarin staan, opgepakt. Wat stond daar niet in wat er bij de volgende crisis echt in zou moeten staan?

De heer **Schoof**:

Een van de belangrijkste dingen, die inmiddels overigens gerepareerd is, is de betrokkenheid van, in dit geval, de veiligheidsregio's. Dat is nu ook geformaliseerd. Ik denk dat dat cruciaal is geweest, ook in de aanpak van de crisis. Bijzonder, hè, want de veiligheidsregio staat eigenlijk niet zo op deze ... Dit was niet hun ding; laat ik het zo formuleren. Maar het bleek uiteindelijk een heel goed vehikel om met de veiligheidsregio's en de voorzitter van de veiligheidsregio's een koppeling te maken tussen lokaal en regionaal en de nationale besluitvorming.

De heer **Huidekooper**:

Waren er andere punten die u daarin heeft gemist of was dit het?

De heer **Schoof**:

Ik denk dat dit het belangrijkste is. Ik denk dat het Handboek Crisisbesluitvorming nog onvoldoende ingaat op een langer durende crisis.

De heer **Huidekooper**:

Dat is ook in andere verhoren aan bod gekomen. Dat was het op dit onderwerp van mijn kant.

De **voorzitter**:

Meneer Schoof, we gaan naar het laatste onderwerp in dit openbaar verhoor met u en daarvoor geef ik collega Huidekooper het woord.

De heer **Huidekooper**:

Wederom dank, voorzitter. De brug in uw antwoord was eigenlijk perfect. Ik wil het graag met u hebben over crisiscommunicatie. Wij zien inderdaad ook in de stukken dat u daar aandacht voor vraagt. Laat ik algemeen beginnen. Hoe groot is het belang van communicatie gedurende zo'n crisis?

De heer **Schoof**:

Dat kan niet belangrijk genoeg zijn. Ik denk dat elke crisisaanpak faalt als de communicatie niet op orde is. Dat heeft te maken met welk handelingsperspectief je geeft aan mensen die met een crisis geconfronteerd worden. Het heeft te maken met uitleg: waarom neem je sommige maatregelen? Als mensen en bedrijven maatregelen niet begrijpen, dan gaan ze het ook niet doen. Het heeft ook te maken met duiden waar we het hier eigenlijk over hebben en hoe belangrijk het eigenlijk is. Ik noem maar drie verschillende aspecten. Ik noem ook een hele consistente boodschap. Een warrige boodschap of een steeds maar wisselende boodschap ondermijnt je crisisbeleid volledig.

De heer **Huidekooper**:

Kunt u eens op die aspecten reflecteren? Hoe is dat tijdens de coronapandemie in Nederland gegaan? Denk bijvoorbeeld aan de logica en de navolgbaarheid van verschillende maatregelen. Wat is uw oordeel daarover achteraf?

De heer **Schoof**:

Van het begin af aan is ook het zogeheten NKC betrokken geweest. Dat is ...

De heer **Huidekooper**:

Dat is het crisiscommunicatiecentrum.

De heer **Schoof**:

Ja, ik zat even na te denken over waar de letters precies voor staan. Het is heel slordig dat ik het niet meer weet. De C staat in ieder geval voor Communicatie; dat weet ik zeker. Dat is een interdepartementale club die onmiddellijk wordt geactiveerd zodra de crisisbesluitvorming wordt

geactiveerd en die gaat over communicatie. Dat geeft al aan dat ook volgens het Handboek Crisisbesluitvorming communicatie dus cruciaal is. Daar zitten alle voorlichters en directies communicatie en voorlichting van de departementen in. Die bepalen eigenlijk de communicatiekoers op basis van de besluiten en de doelen die zijn bepaald in de crisis. Hier is ervoor gekozen om eigenlijk vrij snel door middel van de wekelijkse persconferentie de boodschap uit te dragen. Ik denk dat dat ook heel consistent is gebeurd in die eerste golf en ook heel stabiel, met één hoofd. Dat klinkt weer even heel gek, maar ik denk dat het in crisiscommunicatie ook belangrijk is dat je één gezicht hebt dat die boodschap overbrengt. Op politiek niveau was dat de mp. Natuurlijk spelen andere bewindslieden daar ook een rol in, maar één figuur moet eigenlijk cruciaal zijn. Dat is ook belangrijk.

Daarnaast moet je ondersteunende communicatie organiseren. Met ondersteunende communicatie bedoel ik in dit geval dat de crisis, de pandemie, heel veel facetten kende waar niemand verstand van had. Je moet dan dus ook uitleggen wat er eigenlijk aan de hand is. Dat moet je niet door een politicus laten doen. Dan moet je deskundigen laten uitleggen wat er eigenlijk aan de hand is en ook dat is gebeurd.

De heer **Huidekooper**:

U beschrijft nu wat eigenlijk de succesfactoren – zo mag ik dat wel samenvatten – ...

De heer **Schoof**:

Ja.

De heer **Huidekooper**:

... zouden zijn van goede crisiscommunicatie. U beschrijft ook een aantal dingen die goed zijn gegaan. Wat waren de verbeterpunten?

De heer **Schoof**:

Ik denk op de langere termijn ... Uiteindelijk hebben we vastgehouden aan de ... Ik zeg even "we". Uiteindelijk is er vastgehouden aan die persconferentie. Ik denk dat die persconferentie geleidelijk aan haar effect begon te verliezen.

De heer **Huidekooper**:

Waarom?

De heer **Schoof**:

Ik denk dat dat misschien iets te maken had met vermoeidheid van het Nederlandse publiek. Steeds weer dezelfde boodschap. We hadden misschien meer moeten kijken ... Ik weet dat we daar in de ACC ook met de communicatiedeskundigen een keer over hebben gesproken en ook een keer het advies hebben gegeven: zou die persconferentie niet rijp zijn voor verandering? We hadden niet meteen een nieuw voorstel, maar je moest doordenken of je dat op een andere manier kunnen doen.

De heer **Huidekooper**:

Aan de ene kant zegt u: het is belangrijk om één gezicht te hebben.

De heer **Schoof**:

Ja.

De heer **Huidekooper**:

Maar u zegt nu ook dat mensen een beetje klaar waren met dezelfde mensen, dezelfde opzet.

De heer **Schoof**:

Ja, omdat we in een langdurige crisis zaten. Je zag in de vertrouwensbarometer in de eerste crisis dat het vertrouwen heel hoog was. Je zag dat afnemen en je zag het gedrag van mensen afnemen. De effectiviteit van de boodschap werd dus ook minder. Dat waren allemaal signalen in de loop der tijd waarom het misschien, achteraf gezien – ik weet dat we er in de ACC ergens in het najaar, of eind 2021 een keer ook over hebben gesproken – een slag anders zou moeten of op een iets andere manier. Dat is, denk ik, een belangrijk onderdeel ...

De heer **Huidekooper**:

Hoe had het dan anders gemoeten naar uw inzicht?

De heer **Schoof**:

Dat vind ik ingewikkeld om hier te zeggen. We hebben het aangekaart, omdat we zagen dat de effectiviteit minder werd. Ik weet dat we ook nog een keer de communicatiedeskundigen hebben gevraagd om voorstellen, maar dat is eigenlijk een beetje weggelopen in de derde crisis, waarin we vervolgens vol terecht kwamen. Dat vind ik een onderdeel. Het tweede onderdeel is, denk ik, in de huidige tijd, dus niet alleen in de periode 2022, maar ook nu en misschien ook wel daarvoor, het hele effect van

sociale media. Alles wat daar gebeurt en het effect ervan op de crisis is, denk ik, ook een onderschat fenomeen geweest, zeker in eerste instantie.

De heer **Huidekooper**:

Kunt u dat toelichten? Wat bedoelt u met het effect van sociale media op die crisis?

De heer **Schoof**:

Je kreeg natuurlijk heel veel discussie over of iets wel of niet waar is. Klopt het wel wat er gezegd wordt over vaccinatie, of überhaupt over deze ziekte? Je kreeg complottheorieën en die verspreidden zich allemaal razendsnel. Ik denk dat we nog steeds worstelen met het vraagstuk hoe je daar als overheid verantwoord mee omgaat. Je wil namelijk geen censuur plegen, maar je wil ook dat de feiten wel de feiten blijven. Volgens mij worstelen we als overheid nog steeds met dat dilemma en met hoe je daar op een goede manier mee om kunt gaan. In een crisis is dat belangrijk. Het is zeker niet ondenkbaar dat fakenieuws niet gebruikt wordt door mensen die zich werkelijk zorgen maken, maar wel door andere partijen, om instabiliteit in de Nederlandse samenleving te creëren. Dat is, denk ik, een fenomeen waar we nog veel meer op moeten letten dan in het verleden.

De heer **Huidekooper**:

U zegt: dat is een dilemma. Dan veralgemeniseert u het. U zegt: waar we als overheid nog niet uit zijn. Als ik het nu aan u vraag, hoe zouden we dat dilemma dan in een volgende crisis moeten beslechten?

De heer **Schoof**:

Er moet in ieder geval ontzettend goed gemonitord worden wat er gebeurt. Een van de wijze lessen, ook in crisis trouwens, is dat je opvattingen meestal niet met feiten bestrijdt. Die opvattingen hebben namelijk een hoog fact-freegehalte. Dat betekent dat je dus eigenlijk hele andere mensen moet inzetten. Je moet dan misschien toch naar influencers kijken, hoe ingewikkeld dat ook is. Of je moet kijken naar hoe je in die media toch een rol kan claimen die vertrouwenwekkend is voor mensen die informatie zoeken.

De heer **Huidekooper**:

We hadden hier met de Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid – u bent dat ook geweest – ook een reflectief gesprek over de communicatie vanuit de overheid in de richting van mensen die misschien

kritisch waren of die andere ideeën hadden over de herkomst van het virus, de vaccins en noem maar op. Wat zou uw reflectie daarop zijn, dus op hoe er met die groep in de communicatie is omgegaan?

De heer **Schoof**:

Nou, we hebben ze in ieder geval niet bereikt. Ehm ... Dat heeft, denk ik, ook geleid tot een stukje polarisatie in onze samenleving rondom covid. Het heeft vervolgens ook weer geleid tot een soort ... Die polarisatie strekte verder dan alleen maar covid, dus de algehele onrust en überhaupt polarisatie werden een groter thema, wat ertoe leidde dat het vertrouwen in de politiek alleen nog maar verder afnam.

De heer **Huidekooper**:

U zegt: het werd een groter thema.

De heer **Schoof**:

Ja.

De heer **Huidekooper**:

Het gaat mij ook even om de rol die de overheid daar zelf in heeft gespeeld. Kunt u daarop reflecteren?

De heer **Schoof**:

Jajaja, maar ik zei al: we hebben dat niet bereikt. We hebben er dus onvoldoende energie in gestoken om uiteindelijk ook te bekijken hoe we met die groepen in contact konden blijven.

De heer **Huidekooper**:

De NCTV gaf hier aan dat hij spijt had van het gebruik van het woord "wappie", bijvoorbeeld. Heeft u die mening ook?

De heer **Schoof**:

Kijk, ik denk dat het nooit helpt om mensen die serieus met dingen bezig zijn, te ridiculiseren. Dat helpt niet. Dan zet je mensen weg. Dan bereik je ze ook nooit meer. In die zin kan ik me de opvatting van de NCTV dus heel goed voorstellen.

De heer **Huidekooper**:

Ik wil nog even met u naar het volgende. Gedurende de pandemie zien we natuurlijk dat het draagvlak voor maatregelen afneemt. We zien in verslagen van de ACC, waar u voorzitter van was, dat verschillende

deelnemers daar ook zorgen over uitten. Allereerst: hoe werden deze zorgen over het afnemende draagvlak geduid in de ACC?

De heer **Schoof**:

Geduid ...

De heer **Huidekooper**:

Wat zag u als de oorzaak daarvan?

De heer **Schoof**:

Dat vind ik een moeilijke vraag. Eh ... We hebben het geconstateerd, maar het was moeilijk te duiden in de zin van wat hiervan nou de oorzaak was. Ik probeer daar nu iets van terug te halen. Ik denk dat het toch een soort moeheid was. Misschien dat mensen ... Het was natuurlijk een aantal keren ... Je zag het met name rondom die vaccinaties. Die zouden eigenlijk het probleem oplossen. Toch kregen we de derde golf. Er was dus ook teleurstelling, waardoor een aantal maatregelen minder werden opgevolgd. Men had misschien ook het gevoel: mij treft het niet meer. Er was misschien wel een soort splitsing tussen mensen die gevaccineerd waren en mensen die niet gevaccineerd waren. Misschien dacht men: ik ben gevaccineerd, dus hoef ik het niet meer te doen. Een aantal van dat type elementen heeft hier een rol in gespeeld, denk ik. Daar zal ik het maar even bij laten.

De heer **Huidekooper**:

Ik zie in de verslagen van de ACC onder andere dat er vraagtekens worden gezet bij de uitlegbaarheid van de maatregelen, maar ook bij de logica en de consistentie van de maatregelen. Herkent u dat beeld?

De heer **Schoof**:

Ja.

De heer **Huidekooper**:

Leidde dit ook tot wijzigingen in de communicatiestrategie?

De heer **Schoof**:

Ik weet dat de communicatiestrategie is bijgepunkt, maar als u mij vraagt wat er dan precies veranderd is, kan ik u daar het antwoord niet op geven. Maar ik weet dat men daar heel druk mee bezig is geweest en heeft gekeken: hoe kunnen we mensen weer terugbrengen naar met name die drie basismaatregelen? Hoe je het ook wendt of keert, die waren

eigenlijk heel erg belangrijk in het voorkomen van de verspreiding van het virus. Daar is dus heel erg naar gekeken. Ik weet dat er ook vanuit het programma-DG Covid heel erg naar gekeken is. Ik geloof dat de term "nudging" daar ooit gevallen is, dus: hoe krijg je mensen mee in de beweging om weer dingen te gaan doen, en zijn er andere modellen om dat uiteindelijk te realiseren? Er zit altijd een grensvlak bij de overheid om dat wel of niet te doen. We hebben het ook in discussies rondom vaccinatie gehad, rond het vraagstuk: hoever mag je drang uitoefenen en wanneer wordt drang dwang?

De heer **Huidekooper**:

Kunt u ons eens meenemen in de discussie waar u nu aan refereert?

De heer **Schoof**:

Ik denk dat we in de ACC gemiddeld genomen strakker op de lijn zaten van "zorg nou dat je meer drang uitoefent zodat mensen zich uiteindelijk laten vaccineren", omdat dat ontzettend belangrijk was. Hoe meer mensen gevaccineerd, hoe minder last van het virus.

De heer **Huidekooper**:

Wat betekent dat? Wat betekent "zet in op drang" concreet?

De heer **Schoof**:

We hadden een discussie over 1G, 2G en 3G in relatie tot toegangsbewijzen. Ik denk dat er voor de ACC iets meer ruimte was om daar de vaccinatie een veel nadrukkelijker rol in te laten spelen, terwijl dat politiek veel gevoeliger lag. Dat snap ik overigens. Afhankelijk van je politieke opvatting lag het veel gevoeliger of je dat nou wel of niet zou moeten doen.

De heer **Huidekooper**:

We zien in de stukken dat het afnemende draagvlak vaak wordt gekoppeld aan de communicatiestrategie. In mijn woorden gezegd: dan moeten we de strategie herzien of duidelijker communiceren. Werd het afnemende draagvlak voor maatregelen ook gekoppeld aan de maatregelen zelf? Dat zien wij nog niet zo terug.

De heer **Schoof**:

Ehm ... Nou, het maakte wel zwaar onderdeel uit van de discussie, omdat je merkte dat de maatregelen op steeds minder begrip in de samenleving konden rekenen. Dan heb ik het niet over handen wassen of zo, hè. Dat

deed men niet meer, maar dat ging niet over begrip. Lockdowns, sluitingen en de avondklok waren onderwerpen waarbij het begrip bij de mensen voor een belangrijk deel weg was. Dat speelde nadrukkelijk een rol, naast andere afwegingen, bij de vraag: moeten we nou toch die maatregel nemen?

De heer **Huidekooper**:

Als het begrip voor de maatregelen blijkbaar weg is, is het dan nog realistisch om van de communicatie te verwachten dat het draagvlak omhooggaat?

De heer **Schoof**:

Nee, niet alleen van de communicatie. Het betekent dat je de reden waarom je de maatregelen neemt, op een duidelijke manier moet uitleggen. Maar het staat of valt natuurlijk wel met de maatregelen. Daarbij moet je niet ... Het schiet me nu te binnen dat we toen ook een discussie hebben gehad over het punt dat je de mensen in Nederland niet de schuld moet gaan geven van de covidcrisis. "Omdat u dingen niet doet, moeten wij nu maatregelen gaan nemen." Dat zou een hele verkeerde lijn zijn geweest. Daar is onder andere ook over gesproken. Je moet die maatregelen nemen, want je ziet afnemend begrip en je ziet afnemend gedrag. Je zoekt dus naar manieren. Die maatregel moet nog steeds worden genomen. Hoe krijgen we het gedrag dan toch wat beter? Of hoe kunnen we het uitleggen? Hoe kunnen we zo communiceren dat mensen er toch mee kunnen omgaan dat dit zo is?

De heer **Huidekooper**:

Ik zoek een beetje naar het volgende. Is het dan alleen: we moeten het beter uitleggen? Of is het ook: we moeten de maatregelen misschien zodanig veranderen dat ze dragelijker zijn voor Nederlanders?

De heer **Schoof**:

Expliciet allebei. Nee, het was niet alleen maar: we gaan deze maatregel toch nemen en nu bekijken we of we het kunnen uitleggen. Nee, dat zou een curieuze ...

De heer **Huidekooper**:

Maar is dat ook gebeurd naar aanleiding van het afnemende draagvlak?

De heer **Schoof**:

De discussies die we over de lockdowns hebben gehad, over de invulling

van de lockdowns, hingen hier heel nadrukkelijk mee samen. De heftigheid van de discussie over de avondklok – dan praat ik over begin 2021 – zat deels op allerlei grondwettelijke aspecten, maar zat ook heel nadrukkelijk op het vraagstuk: wat doen we onze samenleving aan en hoe verhoudt dat zich tot andere maatregelen? Dat speelde ook eind 2021, richting de derde golf, dus eind 2021, begin 2022: kan bij deze maatregelen voldoende ondersteuning worden gegeven aan specifieke groepen, zodat het wat dragelijker is? Die discussie was elke keer wel aan de orde. Nee, niet ... Laat ik zeggen dat het verhaal niet alleen maar was: we gaan het nog één keer goed uitleggen en dan komt het goed.

De heer **Huidekooper**:

Beide zijn van belang.

De heer **Schoof**:

Ja.

De heer **Huidekooper**:

We gaan richting een afronding van dit verhoor. Ik ben nog benieuwd naar het volgende. U gaf aan dat een van de succesfactoren van de crisiscommunicatie het bieden van hoop en een duidelijk perspectief is. Is dat in uw beleving gedurende de coronapandemie voldoende gebeurd?

De heer **Schoof**:

Het perspectief werd elke keer ingehaald door weer een nieuwe crisis. Ik denk dat we, na de eerste golf en overigens ook na de tweede golf, heel expliciet bezig zijn geweest met het perspectief. Na de eerste golf, na die anderhalvemetersamenleving werd het endemisch, dus het was er forever. Dus hoe gaan we daarmee om? Dat hebben we naderhand, denk ik, ook op deze manier gedaan. Ik denk na de derde golf. Iedereen was zo blij dat het voorbij was. Je moet nu ook met terugwerkende kracht constateren dat ook die nafase voor mensen ontzettend belangrijk is. Daar moet je ontzettend goed aandacht aan blijven besteden. Dat is overigens ook een wijze les uit crisisbeheersing. De nafase en de afronding zijn vaak een ondergeschoven kindje. Dat hebben we overigens ook hardleers moeten ervaren tijdens diverse crisissen in de afgelopen twintig jaar.

De heer **Huidekooper**:

Het voorbeeld dat hierbij natuurlijk naar boven komt is de avondklok, die uiteindelijk vijf keer is verlengd. Hoe beziet u de verlenging van die

maatregel dan in het licht van het bieden van perspectief aan de voorkant?

De heer **Schoof**:

U weet dat de adviezen van de ACC hier altijd positief over zijn geweest, dus het was ook mijn opvatting dat we geen andere keus hadden dan die avondklok te verlengen om uiteindelijk de crisis te beheersen.

Tegelijkertijd waren we heel druk bezig met wat het betekende als de avondklok werd opgeheven en hoe we dat konden doen, want hoe eerder die kon worden opgeheven, hoe beter. Nogmaals, het centrale thema was: hoe houden we de samenleving open? Dat was in ieder geval het centrale thema voor ons ambtelijk. Hoe kunnen we dat dan zo snel mogelijk realiseren op het moment dat het kan?

De heer **Huidekooper**:

Maar er was op dat moment niet een alternatief?

De heer **Schoof**:

Daar gaf het oordeel van de ACC op dat moment geen ruimte voor.

De heer **Huidekooper**:

Mag ik u dan tot slot vragen of, naar uw mening, de communicatiestrategie gedurende de pandemie succesvol maar ook voldoende flexibel is geweest?

De heer **Schoof**:

Ik denk dat die succesvol is geweest, in ieder geval in ronde één en ronde twee. Ik denk dat we zelf kritisch moeten zijn ten aanzien van de derde golf. We hadden het er eerder met elkaar over dat het begrip afnam en dat mensen niet meer handelden zoals we eigenlijk graag zouden willen zien dat mensen handelen. Dat kun je de mensen niet verwijten. Ik denk dus dat we daar met elkaar misschien kritischer naar moeten kijken, maar al met al denk ik dat Nederland, zeker ook als je het internationaal vergelijkt, heel veel heeft gedaan.

De heer **Huidekooper**:

Dan wil ik op die noot afsluiten. Dank u wel.

De **voorzitter**:

Meneer Schoof, dank u wel. We zijn hiermee aan het einde gekomen van

dit openbaar verhoor door de parlementaire enquêtecommissie Corona. Ik verzoek de bode om de getuige naar buiten te leiden.

(De heer Schoof wordt naar buiten geleid door de bode.)

De **voorzitter**:

Het volgende openbaar verhoor van de commissie vindt vanmiddag om 14.00 uur plaats met de toenmalige premier, Mark Rutte. Ik sluit de vergadering.

Sluiting 13.01 uur.