

COLOFON

De inhoud van artikelen en de mening van de redactie hoeven niet noodzakelijkerwijs overeen te komen.

Hoofdredacteur

Dr. R.J. Anderson CFM

Redactie

Mevr. mr. M.M. Blokdijk-Hauwert, drs. G. J. Boot, drs. W.D. Groot MBA, drs. J.W.M. Hopstaken, drs. E.H. Jansen MCM RA, drs. D.M.F. Jongen, dr. H.L. Klaassen, dr. P. van der Knaap en R.D.L. Moolenaar RA.

Vaste medewerkers

H. Bos, drs. G.T. Budding, drs. L.J.F. Dolmans, P. van Driel RA, G.A.C. van Dorst, mevrouw prof. dr. C.A. van Egten, R. Ellemeijer, prof. dr. T.L.C.M. Groot, prof. dr. J. van Helden, F. Janse, R.P.V. Klaar MPA CPC, drs. P.W. van Lindenberg, prof. dr. G.D. Minderman, prof. dr. N.P. Mol, drs. U. Pekdemir MPA, mevr. drs. P.F.I.M. Snijders, drs. R. Snijders, dr. F.H.M. Verbeeten en dr. A.A. de Waal.

Hoofdredacteur e-nieuwsbrief

R.D.L. Moolenaar RA

Uitgever

Sdu Uitgevers, mevr. A.W.M. van Leeuwen

Redactiesecretaris

Drs. T. Kooiman, Puntgaaf, Amsterdam

Bladcoördinatie

Sdu Uitgevers, mevr. R. Pelle

Redactieadres

Sdu Uitgevers o.v.v. TPC
T.a.v. mevr. R. Pelle
Postbus 20025
2500 EA Den Haag
Tel. (070) 378 96 52, fax (070) 799 98 40
e-mail tpc@sdu.nl

Vormgeving en opmaak

Studio Hamas, Lisse

Druk

Wilco drukkerij, Amersfoort

Advertenties

Sdu Uitgevers
Verkoop binnendienst, T.a.v. Soenith Chaturi
Postbus 49, 2501 CA Den Haag
Tel. (070) 378 07 04, fax (070) 799 98 79,
e-mail s.chaturi@sdu.nl

Betaalde abonnementen

Jaarabonnement incl. e-mailnieuwsbrief € 127,-
(excl. btw en verzendkosten)
Losse nummers € 35,- (incl. btw en excl. verzend- en administratiekosten)
Sdu Klantenservice
Postbus 20014
2500 EA Den Haag
Tel. (070) 378 98 80, fax (070) 378 97 83,
www.sdu.nl/service

Adreswijzigingen kunt u doorgeven aan Sdu Klantenservice,

www.sdu.nl/adreswijziging

Wij verwerken uw gegevens voor de uitvoering van de (abonnementen)

overeenkomst en om u van informatie te voorzien over Sdu Uitgevers b.v. en zorgvuldig geselecteerde andere bedrijven. Als u geen prijs stelt op deze informatie, kunt u dit schriftelijk melden bij Sdu Klantenservice, Postbus 20014, 2500 EA Den Haag. Voor informatie over onze leveringsvoorwaarden kunt u terecht op www.sdu.nl.

Abonnementen

geldt voor minimaal één jaar.

TPC verschijnt zes keer per jaar.

© 2008 Sdu Uitgevers b.v.

ISSN 1572-414x



vrije Universiteit amsterdam



Nederlands
uitgeversverbond
Groep uitgevers voor
vak en wetenschap

REDACTIONEEL

De Dag van de Public Controller

17 april was het de jaarlijkse Dag van de Public Controller. Dit jaarcongres vond plaats in de jaarbeurs te Utrecht en is door meer dan 200 mensen bezocht. Niet enkel controllers kwamen op dit congres af: ook bestuurders, managers en onderzoekers van de Erasmus Universiteit, de Universiteit van Amsterdam en Nyenrode lieten zich die dag zien, zij het dat controllers uiteraard wel in de meerderheid waren.

Het congres werd geopend met tien uitdagingen voor de public controller van deze tijd. Zo worden controllers nog steeds geconfronteerd met budgetmaximaliserende managers, moeten zij verschillende functies (zoals die van ondersteuner, maar ook die van toezichthouder) simultaan vervullen, moeten zij bestuurlijke abstracties vertalen naar concrete, liefst kwantificeerbare, kengetallen en moeten zij sensitief genoeg zijn om met de nodige weerstand om te gaan. Uiteraard was er de ambitie om tijdens deze dag antwoord te krijgen op de vraag hoe controllers met deze uitdagingen om zouden kunnen gaan.

De dag leerde, dat er verschillende antwoorden geformuleerd kunnen worden. Vanuit verschillende visies werden de uitdagingen uitgewerkt en voorzien van verschillende oplossingsrichtingen die overigens niet voor elkaar onderdeden. Dat juist maakte deze dag zo boeiend. Het besef dat er niet slechts één juiste manier is om naar de controlfunctie te kijken, maar dat er verschillende visies op control bestaan, brak tijdens deze dag goed door. De sprekers spraken elkaar niet naar de mond en citeerden elkaar gelukkig niet, zoals dat nog wel eens wil gebeuren. In tegendeel... De sprekers konden het hartstochtelijk met elkaar oneens zijn.

Zo benadrukte prof. dr. Aardema het patroon waarbij ambities te hoog liggen, toezeggingen te snel worden gedaan en er vervolgens niet veel meer van die ambities terecht komt. Hij brak vervolgens een lans om op een meervoudige manier te kijken naar planning en control en de bekende cybernetische cirkel even te laten voor wat die is. Hoewel de meeste deelnemers vermoedelijk nog vastzitten in deze cirkel, was het betoog dermate herkenbaar en helder, dat na dit betoog de stemming er zeer zeker goed in zat. Juist door deze herkenbare koppeling van theorie op praktijk bewees Aardema opnieuw op dit moment de meest baanbrekende en innovatieve auteur te zijn in Nederland op het gebied van public controlling.

Uiteraard doe ik de andere sprekers tekort en moet ik volstaan met de constatering dat de sprekers zeer verschillende benaderingen hadden gekozen en zeer verschillende thema's, maar dat alle sprekers een bijzonder boeiende bijdrage hebben geleverd aan deze dag. Eén spreker wil ik echter niet onvermeld laten: het slotbetoog van prof. dr. In 't Veld was in staat om de complete zaal vijftig minuten lang doodstil te houden (terwijl het eigenlijk allang borreltijd was). In 't Veld bracht drie scenario's onder de aandacht en ging vervolgens in op de rol van de public controller binnen deze scenario's. Zijn bijdrage was gecomprimeerd, maar zeer begrijpelijk en gaf zonder meer stof tot nadenken. Hoewel het terrein van in 't Veld veel breder is dan controlling alleen, liet hij op een bijzondere manier zien hoe ontwikkelingen buiten het gebied van control hun consequenties kunnen hebben op de public controller.

Ik was na afloop blij met deze dag, maar ook geïnspireerd door deze dag: het is toch prachtig dat er nog congressen zijn die ergens over gaan.

Rick Anderson
hoofdredacteur





- NPM
- sociaalconstructivisme
- P&C-cyclus reduceren
- meedoen met het 'echte spel'

De helpende controller

Van de 'achterkant' naar de 'voorkant'

Veel public controllers zoeken naar een nieuwe invulling van hun werkzaamheden. Minder aan de 'achterkant' (het 'vullen' van de P&C-cyclus, controleren op vormvereisten, rapporteren van afwijkingen van het geplande) en meer aan de 'voorkant': het ondersteunen van beslissers bij hun afwegingen, het tegenhouden van het onuitvoerbare en het volgen van de werkelijke beleidsprocessen. Met dit artikel* beoogt de auteur een analyse en een handreiking te verschaffen.

Harrie Aardema

Waar ging het mis?

Internationaal is momenteel in de praktijk en in de literatuur sprake van een herbezinning op het New Public Management-denken (NPM), zoals dat vanaf de jaren '80 van de vorige eeuw overal in de Westerse geïndustrialiseerde wereld is ingevoerd.¹ Het NPM-denken houdt in: we moeten de overheid opnieuw uitvinden ('Reinventing Government').² De overheid moet ondernemender, klantgerichter, sneller, flexibeler en vooral minder bureaucratis(tis)ch functioneren. Daar lijkt op zich weinig tegen, maar hoe krijg je dat

voor elkaar? Volgens het NPM zoals dat over het algemeen is ingevoerd lukt dat via de weg van een meer ondernemend en marktgericht optreden, met nadruk op contracten, instrumenten, prestatie-indicatoren, maakbaarheid en meetbaarheid. Maar in de manier waarop men dit in de praktijk heeft aangepakt is blijkbaar wel iets misgegaan, want uit allerlei signalen blijkt dat we nu, twintig jaar later, nog steeds niet die minder bureaucratische en flexibelere, meer naar buiten gerichte en ondernemende overheid hebben. Er is blijkbaar geen Reinvented Government gekomen. Uit onderzoek blijkt dat 70 tot 80% van alle goedbedoelde veranderprojecten van de afgelopen decennia pleegt te mislukken.³ Waar zit 'm dat in? Wat hebben mensen gedaan of niet gedaan waardoor de publieke sector in essentie blijkbaar niet is veranderd? Dat heeft vooral te maken met het miskennen van een aantal sociaalpsychologische en veranderkundige noties. We lichten dit toe.

Samenvatting

Gangbare interventies op voet van het New Public Management-denken blijken niet te hebben geleid tot een 'Reinvented Government'. Dat heeft vooral te maken met het miskennen van een aantal sociaalpsychologische en veranderkundige noties. Als een organisatie te veel wil en regelt wat eigenlijk niet kan, dan organiseert zij hypocrisie: Ja zeggen, nee doen. Mensen trekken zich dan terug in 'gescheiden circuits', waarin een betrekkelijk 'autonome dynamiek' waarneembaar is. Deze situatie is niet efficiënt en leidt tot negatieve beeldvorming, zowel jegens als binnen de overheid. Public controllers kunnen hier iets aan doen door minder enkelvoudig bedrijfseconomisch te werk te gaan en minder bezig te zijn met 'de achterkant' (de P&C-cyclus en allerlei formats en vormvereisten) en meer 'mee te doen' aan 'de voorkant': het 'echte spel' waarin belangen worden gewogen en beslissingen genomen. Alternatieve interventiestrategieën zijn in dat verband (in samenhang): 1) Reduceer de P&C-cyclus tot het bruikbare; 2) Houd het onuitvoerbare tegen; 3) Ondersteun 'verbindend leiderschap'. Het accent verschuift naar 'helpende control'. Hiervoor is nodig dat public controllers bestaande beelden en overtuigingen 'loslaten', reflecteren op een andere mogelijke wijze van zien en durven te experimenteren met een effectiever eigen gedrag.

Organiseren van hypocrisie

Kort samengevat komen de miskende sociaalpsychologische en veranderkundige noties neer op de volgende observatie – die naar onze indruk op veel hedendaagse overheidsorganisaties van toepassing is. Als een organisatie te veel wil en probeert te regelen wat eigenlijk niet kan (dus heel veel projecten tegelijk, over de hele linie SMART-doelen en prestatie-indicatoren, alles moet anders en iedereen moet anders, via kernwaarden, competenties, enzovoort), dan organiseert zij hypocrisie bij degenen die dat zouden moeten waarmaken.⁴ Dan doen veel mensen alsof ze het allemaal willen en kunnen – ze passen

immers wel op om de bazen te bruuskieren van wie zij zich qua salaris en toekomst afhankelijk weten –, maar intussen denken ze: “*Wie menen ze daarboven wel dat ze zijn om ons te vertellen dat we het niet goed doen; ze zijn hier nog nooit komen kijken wat we doen.*” Dat zéppen ze natuurlijk niet tegen de leiding. Ze verbergen hun ergernis, alsook dat ze zich persoonlijk eigenlijk helemaal niet zo ideaal voelen als het nieuwe competentieprofiel eist en dat ze vinden dat alle nieuwe ambities tegelijk niet kunnen. Nee, ze trekken zich liever terug in de eigen kring van lot- en soortgenoten, waar het minder bedreigend is. Daar blijven ze als het even kan hun eigen ding op de vertrouwde manier doen, ook al wekken ze de indruk loyaal mee te doen met de vernieuwingen. Kortom: *Ja zeggen, nee doen.*

Dat is de sociaalpsychologische verklaring van verschijnselen als verkokering en hokjesgeest. En dan krijg je juist het tegendeel van wat je beoogt, dus juist niet de openheid en eerlijkheid en transparantie die je denkt te hebben geregeld. Dit verschijnsel wordt ook wel de ‘performance paradox’ genoemd.

Leidinggevendenden reageren hier vaak op door ‘op de hei’ nog nadrukkelijker een ideale structuur en een ideale gang van zaken te gaan intekenen, om die idealen vervolgens in de vorm van kernwaarden en competenties aan alle organisatieleden te gaan opleggen. Dat moet dan allemaal geregeld en georganiseerd worden, waardoor juist meer bureaucratie in plaats van minder ontstaat. Zulke organisaties, die dus steeds met ‘meer van hetzelfde’ komen, worden in de literatuur wel ‘*gulzige instituties*’ genoemd.⁵ De sfeer blijft in zulke gulzige instituties over het algemeen plezierig informeel en loyaal, maar tegelijk hangt er een soort ‘pijnlijke stilte’ over wat mensen werkelijk bezighoudt. Dat komt omdat de dialoog is verbroken, ook als die zou worden georganiseerd, bijvoorbeeld in de vorm van P&C-gesprekken. Als gevolg daarvan zien we tegenwoordig in het openbaar bestuur overal ‘*gescheiden circuits*’. Niet alleen tussen controllers en lijnmanagers, maar ook bijvoorbeeld tussen top en werkvloer, tussen buiten en binnen en vooral ook tussen politiek en bestuur (ook het dualisme is namelijk op te vatten als een NPM-product).

Met de kennelijke bedoeling om iets te doen aan deze divergenties valt momenteel alom de roep om verbinding en binding te vernemen. Niet alleen in de literatuur, ook in nieuwste bestuurs- en managementconcepten van overheidsorganisaties en zelfs in de plannen van het kabinet duiken de woorden verbinden en binden op. Maar of dat helpt is zeer de vraag. Want als je zulk verbinden ook van bovenaf eist en oplegt, dan is dat natuurlijk wederom ‘meer van hetzelfde’.

Autonome dynamiek

De performance paradox impliceert onder meer dat door alle papieren nadruk op sturing en control gedragsmatig juist minder sturing en control ontstaat. Alleen op papier wordt gedaan aan ‘aanspreken op’, maar in werkelijkheid geldt de stilzwijgende afspraak om elkaar niet lastig te vallen: er heerst een angst- en non-interventiecultuur. Iedereen heeft er belang bij om het eigen ontoereikende aandeel in de vernieuwingen te maskeren en de eigen relatief prettige vrijheids-sfeer te blijven waarborgen. Weliswaar bestaat er zeer veel papieren controle, maar in gedrag is er eigenlijk nauwelijks controle.⁶ In de gescheiden circuits ontstaat daardoor een min of meer autonome dynamiek.

Mensen blijven als het even kan hun eigen ding op de vertrouwde manier doen, ook al wekken ze de indruk loyaal te zijn. Kortom: Ja zeggen, nee doen

Dat hoeft overigens niet slecht te zijn. Mensen kunnen op allerlei plekken in de organisatie in hoge mate hun eigen gang gaan. Dit kan positief zijn: zij zijn in de gelegenheid om hun eigen professionele verantwoordelijkheid te nemen, om toch nog gewoon het werk te doen, ondanks alle druk van boven. Maar het heeft ook negatieve kanten: het is uit organisatorisch oogpunt natuurlijk niet efficiënt om er naast het primaire werk van alles op na te houden dat er nauwelijks toe doet. En er bestaat veel negatieve beeldvorming, zowel binnen onze overheidsorganisaties als daarbuiten ten aanzien van het functioneren en de prestaties, waarbij velen naar elkaar wijzen als schuldigen door wiens toedoen of nalaten de gewekte verwachtingen niet worden waargemaakt.

Welke rol zouden public controllers kunnen vervullen om deze situatie, die – nogmaals – voor veel hedendaagse overheidsorganisaties opgaat, positief te beïnvloeden? In essentie zien we dat langzamerhand in de praktijk de volgende twee accentverschuivingen steeds meer aandacht krijgen.

In de eerste plaats: een minder enkelvoudig bedrijfs-economisch aanbodgericht en resultaatgericht denken en werken, met meer oog voor de veelvormige werkelijkheid.

In de tweede plaats: de neiging om minder bezig te zijn met ‘de achterkant’ (de P&C-cyclus en allerlei formats en vormvereisten) en meer ‘mee te doen’ aan ‘de voorkant’: het ‘echte spel’ waarin belangen worden gewogen en beslissingen genomen.

Beide punten lichten we in het navolgende nader toe.

Meervoudig kijken



In bijgaand schema is de nog tamelijk gangbare, enkelvoudig bedrijfseconomische, aanbod- en resultaatgerichte rol van de public controller te vinden in het rechtsonder kwadrant. Dat is dan ook de kern van het New Public Management-denken, althans naar z'n bedoeling. In werkelijkheid zitten de NPM-ambities vaak linksonder, namelijk als de bedrijfseconomische overtuigingen worden verpakt in regels en formats waaraan de hele organisatie zich moet houden. Historisch gezien is sprake van een 'revival' van het klassieke scientific management denken dat ook in het linksonder kwadrant thuishoort. Dit schema, dat te beschouwen is als een zeer korte samenvatting van honderd jaar denken over leiderschap en organisatie, kan helpen om te leren zien dat er méér is dan een bedrijfseconomisch wereldbeeld en méér dan rationele kennis- en instrumentontwikkeling. In de politiek bijvoorbeeld – waaraan, als alle ambtenaren, public controllers dienstbaar zijn – draait het niet in de eerste

Waar tegenwoordig tamelijk massaal voor wordt gepleit is een manier van werken, die inspeelt op 'variëteit'

plaats om bedrijfseconomische of andersoortige kennisontwikkeling, maar om machtsontwikkeling en belangenstrijd.

De veelal uniforme sjablonen van de NPM-aanpak kunnen hieraan nooit recht doen. Waar tegenwoordig tamelijk massaal voor wordt gepleit is een manier van werken, die inspeelt op 'variëteit'. Een manier van wer-

ken die variëteit niet alleen toestaat, maar ook ziet als een bron van vernieuwing en energie. Ook controllers kunnen leren denken in termen van variëteit. Nogal eens hanteren veel controllers het woord 'verschil' uitsluitend in de betekenis van 'discrepantie tussen planning en werkelijkheid', maar dat is niet het soort verschil dat wij hier bedoelen. Wij hebben het oog op inhoudelijke verschillen van opvatting, verschillende belangen, verschillende soorten werkzaamheden, verschillende talenten en karakters, enzovoort. Het zou wel eens zou kunnen zijn dat wie achter de tekentafel vanuit een bedrijfseconomische of andere ideaaltypische rationaliteit de overheid opnieuw wil uitvinden per definitie de 'eigen aard' van de overheid miskent.⁷

Voor het soort denken dat met deze andere wijze van kijken en werken samenhangt wordt steeds vaker de term 'sociaalconstructionisme' gebruikt.⁸ Daarbij draait het om de verschillende betekenissen die mensen in hun organisatorisch doen en laten geven aan de organisatorische werkelijkheid om hen heen. Dit type denken, dat dwars door allerlei theoretische disciplines heen oprukt, heeft grote reflectieve consequenties voor planning & control. Karl Weick – internationale goeroe van het sociaalconstructionisme – zegt: plannen normeren het handelen van mensen niet, maar bevestigen het slechts.⁹ Ze hebben meer een externe functie (de indruk wekken dat je het goed doet), dan een interne, gedragsnormerende functie. Gedragsnormen worden niet bepaald in papieren plannen, maar in de dagelijkse 'struggle for life' in organisaties, waarbij macht, posities, belangen en emoties een belangrijke rol spelen; het gaat er vooral om wie de krachtigste en de slimste is en daarmee haar of zijn zin weet door te drijven. Op het moment van vaststelling van het plan is het uit oogpunt van gedragsnormering alweer achterhaald, omdat het onderlinge belangen- en krachten spel nu eenmaal voortdurend doorgaat, met of zonder plannen.

Natuurlijk is niet alle planning hiermee verboden of zinloos. Plannen kunnen een inspirerend toekomstperspectief verschaffen en een nuttig houvast zijn in het dagelijks werk, mits zij door betrokkenen als reëel uitvoerbaar worden ervaren. Voor de plannenmakers betekent dit dan wel: terughoudend zijn met blauwdrukken (dus niet te SMART!), voldoende rekening houden met omgevings- en procesdynamiek en niet zozeer de pretentie hebben om het gedrag van mensen te normeren. En natuurlijk is het goed en vanzelfsprekend dat ieder persoon voor zichzelf tot op zekere hoogte planmatig te werk gaat, maar er wordt al gauw een kritische grens overschreden zodra wordt geprobeerd om het plannen en handelen van anderen voor te schrijven.

Zeven en sturen

Als tweede accentverschuiving in het werk van controllers noemden we: minder bezig zijn met 'de achterkant' (de P&C-cyclus en allerlei formats en vormvereisten) en meer meedoen aan 'de voorkant': het 'echte spel' waarin belangen worden gewogen en beslissingen genomen. Op dit moment zien we in de praktijk nog vaak dat controllers op afstand 'foeteren' op de incident- en regelreflex, de ad hoc besluitvorming en de stapeling van beleid waaraan volksvertegenwoordigers en bestuurders zich dagelijks zouden bezondigen. Twintig jaar lang hebben controllers gepoogd om dit in hun ogen verwerpelijke gedrag te veranderen door – vooral op papier – te pleiten voor een rationelere werkwijze die volksvertegenwoordigers, bestuurders én managers zouden moeten aanleren, bijvoorbeeld door op cursus te gaan. Dit is 'trekken aan een dood paard' gebleken, aldus geven veel controllers nu toe. Het is dus de hoogste tijd om alternatieve interventiestrategieën in overweging te nemen. Daarbij moeten we niet opnieuw de illusie hebben om de overheid alsnog uit te vinden. Het maximaal haalbare is: kleine stapjes in een andere richting, gezet door enkelingen die deze analyse delen en zelf initiatief durven te nemen, daarbij mogelijk enige 'olievlekwerking' genererend. Naar het ons voorkomt zijn dan de volgende drie – onderling nauw samenhangende – sporen van belang:

- 1 Reduceer de P&C-cyclus tot het bruikbare.
- 2 Houd het onuitvoerbare tegen.
- 3 Ondersteun 'verbindend leiderschap'.

Ad 1) Reduceer de P&C-cyclus tot het bruikbare

Dit is het makkelijkste spoor. Het vereenvoudigen van P&C-cycli is in veel overheidsorganisaties in volle gang. Rapportages worden afgeschaft, herhalingsmomenten eruit gehaald, vormvereisten gereduceerd, enzovoort. Men zoekt naar de kern: alleen dat wat wettelijk minimaal moet en dat waarop werkelijk gestuurd wordt. De rest kan overboord. Plannen ('P') zijn dan niet langer imponerende verhalen om jezelf naar buiten toe 'op de kaart te zetten', maar – bijvoorbeeld in de vorm van een inzichtelijk matrixoverzicht dat het verschil laat zien tussen wat gevraagd wordt en wat kan worden geleverd, kwantitatief en/of kwalitatief – een basis voor communicatie over wat wel en niet kan c.q. reëel mag worden verwacht. Control ('C') is dan niet langer een 'repeterende papieren goed-nieuws-show', maar – bijvoorbeeld in de vorm van digitaal beschikbare 'dashboards' met actuele voortgangsinformatie – een 'onderbouwingsbron' voor voortdurend te nemen beslissingen. Er zijn allerlei aanwijzingen dat P&C in instrumentele zin zich nadruk-

kkelijk in deze richting ontwikkelt. Dat is mooi, maar lijkt op zichzelf nog steeds niet zozeer de 'vergeten core business' van P&C te raken: de werkelijke processen waarlangs beleid wordt ontwikkeld en besluiten worden genomen. De kans bestaat dat de instrumentele vereenvoudiging van P&C nog steeds een plezierig rationeel knutselwerkje van deskundigen blijft.

Ad 2) Houd het onuitvoerbare tegen

Dit is een lastiger spoor. Overheidsorganisaties nemen in hun enthousiasme om het goed te doen vaak veel te veel hooi op de vork: te veel projecten en plannen met (SMART-)doelen die nooit allemaal tegelijk realiseerbaar zijn, in het uitvoeringscircuit weinig tot geen samenhang hebben en ieder voor zich een min of meer

Het vereenvoudigen van P&C-cycli is in volle gang. Rapportages worden afgeschaft, herhalingsmomenten eruit gehaald, vormvereisten gereduceerd, enzovoort

autonome dynamiek kennen. Aldus organiseert de overheid juist haar eigen negatieve imago, omdat rekenkamers er stelselmatig op wijzen dat de uitvoering achterblijft bij de planning. Controllers doen er goed aan om meer aandacht te besteden aan de 'voorkant' van het beleidsproces. Zij kunnen proberen het onuitvoerbare tegen te houden door de argumenten daarvoor te leveren aan politiek en bestuur en met gezag mee te doen aan het debat daaromtrent. Zij zouden de moed dienen te hebben om het besluitvormingsproces te beïnvloeden, in plaats van op afstand (vermeend) kritisch toe te zien. Daarvoor is onontbeerlijk dat zij de vaardigheden en het gezag ontwikkelen om bij de beslissers aan tafel te komen en daar serieus genomen te worden. Controllers die zich te zeer in de cyclus verschansen schieten meestal tekort in de zeer noodzakelijke zeef- en prioriteerfunctie. Zij laten gebeuren dat de organisatie wordt opgezadeld met van alles en nog wat dat tot niet in te lossen verwachtingen kan leiden. Daarmee laten zij liggen wat in onze ogen tot de 'core business' van de controller behoort.

Ad 3) Ondersteun verbindend leiderschap

Dit is wellicht het moeilijkste spoor. Niet alleen public controllers laten gebeuren dat overheidsorganisaties met onuitvoerbaarheden wordt opgezadeld, hetzelfde geldt veelal voor de functionarissen die zijn belast met leidinggevende verantwoordelijkheid. Directies en MT's hangen er vaak een beetje bij. Ook zij plegen achter hun gesloten deuren voor een belangrijk deel bezig te zijn met de 'officiële stukken' en in mindere mate met de 'echte processen'. Daardoor zien zij niet

goed dat bijvoorbeeld echte zaken worden gedaan in directe 'een-tweetjes' tussen bestuurders en lijn-functionarissen. Ook zien zij dan niet dat diep in de organisatie allerlei 'spelletjes' worden gespeeld die tot doel hebben om eigen vrijheidssferen te borgen en gescheiden circuits in stand te houden. Voor zover leidinggevend met de ongewenste effecten daarvan worden geconfronteerd (achterblijvende uitvoering, verkoking, gesloten cultuur, enzovoort) reageren zij doorgaans met eigen 'officiële stukken', die dikwijls 'op de hei' (dus wederom op afstand) worden bedacht: een nieuwe organisatiestructuur, bijbehorende projecten om nieuwe kernwaarden en competenties te implementeren, enzovoort.

Controllers kunnen proberen het onuitvoerbare tegen te houden door de argumenten daarvoor te leveren en met gezag mee te doen aan het debat daaromtrent

Controllers doen er goed aan om leidinggevend te helpen bij het vinden van meer effectieve interventies: het doorgronden en zinvol beïnvloeden van de werkelijke beleids- en andere processen die maken 'dat het gaat zoals het gaat'. Daarvoor is nodig om te zien 'hoe de hazen lopen' en door welke drijfveren deze worden bewogen. Dat vraagt van controllers naast inhoudelijk-analytische ook gedragsmatige en procesmatige inzichten en vaardigheden. Door dergelijke inzichten en vaardigheden te ontwikkelen en in te zetten helpen zij de organisatieleiding om verbinding te maken met de werkvloer en daadwerkelijk het stuur in handen te nemen. Dit is het moeilijkste spoor, omdat de huidige lichte public controllers vooral bedrijfseconomisch geprogrammeerd is en veelal (nog) niet voldoende is toegerust om deze helpende rol te kunnen vervullen. Om die reden willen de meeste public controllers dit derde spoor helemaal niet. Het moeilijke van dit spoor is dus ook dat initiatieven ertoe uit andere hoeken moeten komen (leidinggevend-nieuwe-stijl? externe adviseurs?). De verleiding is groot om de vernieuwing te beperken tot de eerste twee sporen, waardoor P&C een 'controllersfeestje' blijft en de verbinding met de (sowieso plaatsvindende!) controlactiviteiten van het lijnmanagement onvoldoende van de grond komt. Zonder het derde spoor blijven de gescheiden circuits in stand.

Van stolling naar beweging

De beschreven accentverschuivingen hebben gemeen dat, anders dan in het NPM-denken, niet langer alle heil wordt verwacht van meten, registreren en ratio-

neel structureren. Dergelijke NPM-activiteiten gaan óver de werkelijkheid die zij beogen te beheersen, zonder daar zelf deel van uit te maken. Daardoor wordt de handelingswerkelijkheid in de primaire processen uiteindelijk weinig beïnvloed. Er is slechts een virtuele werkelijkheid naast de echte werkelijkheid gecreëerd. Het nieuwe denken over control gaat veeleer uit van één nieuwe handelingswerkelijkheid waarin controllers, beslissers en medewerkers samenwerken vanuit hun onderscheiden toegevoegde waarde. Medewerkers doen het werk, leidinggevend faciliteren dit werk en controllers ondersteunen daarbij. Zij zoeken dingen uit, ze verzamelen informatie en argumenten en ze helpen bestuurders en managers om zo goed mogelijke beslissingen te nemen. Zulke 'helpende control' moet niet worden opgevat als 'serviel contentisme'. Controllers helpen niet door zonder meer het gevraagde op tafel te leggen. Zij helpen meer als zij met gezag relevante argumenten en informatie weten in te brengen, zodanig dat beslissers zich daardoor laten beïnvloeden bij het 'zeven en sturen'. Ze hebben het minder over elkaar en ze doen meer mét elkaar.

Dit is een fundamenteel andere rol dan die van de controller als het klassieke 'onafhankelijk geweten' van de organisatie, de 'countervailing power' tegen vermeend malafide managers dan wel de onderzoeker of auditor die op afstand in keurige rapporten misstanden aan de kaak stelt. Die 'oude' rol is intussen steeds meer overgenomen door accountants, rekenkamers en andere onderzoekers. Daar heeft de public controller weinig meer aan toe te voegen. Voor de nieuwe, helpende rol is het nodig dat de controller juist dichterbij de beslissers en 'op dezelfde golflengte' komt. Dat hij weet waar die beslissers mee bezig is, wat die nodig heeft om zijn werk goed te kunnen doen.

De controller die deze boodschap begrepen meent te hebben (en dat zijn er naar onze waarneming steeds meer!) maakt dikwijls een afspraak met een beslissers en gaat hem 'vragen naar zijn informatiebehoefte'. Zo'n bezoek leidt dan vaak tot een teleurstellende ervaring. "Ze weten helemaal niet welke informatie ze nodig hebben," zo meldt de controller terug aan zijn vakgenoten. Dit nu is ongetwijfeld een groot misverstand. Want het is zeer waarschijnlijk dat de beslissers, zodra de controller zijn kamer heeft verlaten, de telefoon pakt om op zijn eigen manier in zijn informatiebehoefte te voorzien. Het vereiste contact 'op dezelfde golflengte' is niet tot stand gekomen. Men heeft slechts vriendelijk langs elkaar heen zitten praten. Tegelijkertijd zijn bestaande beelden over en weer bevestigd. De beslissers dacht tevoren: "Die controller komt mij weer lastigvallen met dingen die ik niet nodig heb en gaat vragen stellen waarop ik het antwoord niet weet." De controller dacht tevoren: "Die beslissers hoort nauwe-

lijks wat ik zeg en weet zelf niet waar hij mee bezig is.”

Valt deze ‘selffulfilling prophecy’ te doorbreken? Volgens laatste – nauwelijks verrassende – inzichten uit de theorie van leiderschap en verandering kan dat (en dit geldt voor beide partijen!), namelijk door bestaande beelden en overtuigingen ‘los te laten’, daarbij te reflecteren op een andere mogelijke wijze van zien (met name die van de gesprekspartner) en vervolgens te durven experimenteren met een onverwacht eigen gedrag dat vervolgens ook ander gedrag in de werkomgeving zal oproepen.¹⁰ Oftewel: jezelf kunnen verplaatsen in de logica en denkwereld van de ander in plaats van de ander te willen overtuigen van de eigen logica en denkwereld. Minder praten en beter luisteren. En ook een beetje tegendraads en ongehoorzaam durven te zijn, zowel tegen ‘het systeem’ als (wat in sociaalconstructivistische termen hetzelfde is) tegen je eigen ‘mentale programmering’. Tot op zekere hoogte is dit allemaal leer- en trainbaar.¹¹ Daarbij is natuurlijk wel voorzichtigheid geboden. Iemand die een training over deze materie bijwoonde onthulde onlangs: “Ik ken iemand die geprobeerd heeft om zo’n ander gedrag te vertonen dan bij hem paste. Hij is ontslagen.” Inspirerender zijn de resultaten van een recent evaluatieonderzoek, waaruit bleek dat overheidsfunctionarissen die hun ambities en talenten diep in zichzelf weggestopt hadden (“Zoals ik het zou willen gaat het hier nu eenmaal niet”) hun ‘authenticiteit’ juist hervonden door in ‘veilige’ trainingssituaties te ervaren dat een ander gedrag dan zij gewoonlijk tentoonspreidden uiteindelijk veel effectiever was.¹²

Auteur

Prof. dr. Harrie Aardema is senior adviseur bedrijfsvoering bij BMC en bijzonder hoogleraar publiek management aan de Open Universiteit Nederland.

* Dit artikel is een bewerking van de inleiding die de auteur verzorgde op de ‘Dag van de Public Controller’ op 17 april 2008.

Noten

- 1 Zie o.a. Aardema, H., *Control voor leiders – Wat doet ú aan ‘het systeem’?*, Den Haag, 2007. Nadere onderbouwing van dit artikel, ook wat betreft het centrale kwadrantenschema en de gebezigde terminologie en argumentatie, is in dit boek te vinden.
- 2 Osborne, D. & Gaebler, T., *Reinventing Government – How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector*, New York, 1992.
- 3 O.a. Boonstra, J.J. (ed.), *Dynamics of Organizational Change and Learning*, Chichester, 2004.
- 4 Vgl. Brunsson, N., *The Organisation of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organisations*, Chichester, 1989.
- 5 Cozer, L.A., *Greedy institutions – Patterns of Individuated Commitment*, New York, 1974.
- 6 Vries, Michiel S. de, *De ontmythologisering van het openbaar bestuur*, Heiloo, 2005 (rede Radboud Universiteit Nijmegen).
- 7 Berg, A.H., *De eigen aard van de overheid*, Den Haag, 1998.
- 8 Homan, Th.H., *Wolkenridders – Over de binnenkant van organisatieverandering*, Heerlen, 2006 (rede Open Universiteit Nederland).
- 9 Weick, K.E., *The Social Psychology of Organizing*, New York, 1979 (second edition): p. 10/11.
- 10 O.a. Quinn, Robert E., *Building the Bridge As You Walk On It – A Guide for Leading Change*, Chichester, 2004.
- 11 Zie bijv. Schein, Edgar H., *Process Consultation Revisited – Building the Helping Relationship*, Addison-Wesley, 1999.
- 12 Aardema, H., *FORS leiderschap – Proeve van een transitief leertraject*, Den Haag, 2007 (onderzoeksrapport, vooralsnog vertrouwelijk).



- Dag van de Public Controller
- visie en praktijk
- toekomst
- rol public controller

Nieuwe wegen durven inslaan

Terugblik Dag van de Public Controller 17 april 2008

Op donderdag 17 april jl. verzamelden zich zo'n 200 vakgenoten uit bedrijfsleven en overheid in de congreszaal van de Jaarbeurs in Utrecht om de jaarlijkse Dag van de Public Controller bij te wonen. In hun zoektocht naar nieuwe invalshoeken werden zij op hun wenken bediend. Er was visie genoeg. Maar sluit deze wel aan op de praktijk?

Paul Simons

Het congres wordt jaarlijks georganiseerd door het Studiecentrum Bedrijf en Overheid (SBO), in nauwe samenwerking met de beroepsorganisatie EICPC en met het tijdschrift TPC van Sdu als mediapartner. De dag is bedoeld om het vakgebied onder de loep te nemen en ontwikkelingen te schetsen door wetenschappelijke inzichten te combineren met praktijkvoorbeelden. In die opzet is het congres ook in 2008 weer geslaagd door een afwisselende lijst van sprekers en thema's.

De aftrap werd verzorgd door dagvoorzitter en TPC-hoofdredacteur Rick Anderson. Hij presenteerde een *top tien* van uitdagingen voor de controller die zijn of haar rol en functioneren in de organisatie raken. Met zijn lijst van uitdagingen maakte Anderson de aanwezigen warm voor wat zou volgen. Helemaal bovenaan zijn lijst stond het bestrijden van een ergerniswekkend element uit de financiële overheidscultuur: budget-maximalisatie. Deze opening vormde de opmaat voor het praktijkverhaal van Harry Jansen van het CWI. Later op de dag zou Jansen een vurig pleidooi houden voor bedrijfsmatig werken bij de overheid en semi-overheidsorganen.

Kwadrant van meervoudig kijken

Prof. dr. Harrie Aardema, bijzonder hoogleraar publiek management aan de Open Universiteit en procesdirecteur kennisontwikkeling bij BMC, stond op het congres garant voor de wetenschappelijke inzichten op het vakgebied. Vanuit de literatuur en zijn onderzoeken schetste hij in grote lijnen de actuele ontwikkelingen. Daarbij ging hij niet over de hoofden van het publiek heen, integendeel. Aardema wist met zijn visie herkenning op te roepen en de controllers persoonlijk aan te spreken in het hart van hun functie. Allereerst keek Aardema even om: "In de manier waarop we

nia zijn mislukt. Wat gaat er dan mis? Wat is de rol van de controller in dat verband? Ik denk dat het onder andere te maken heeft met het miskennen van een aantal belangrijke veranderkundige en sociaalpsychologische noties," zo stelde hij. Om de rol van de controller nieuwe richting te geven presenteerde Aardema een kwadrant van meervoudig kijken. Het is zijn bedoeling dat controllers oog krijgen voor de veelvormige werkelijkheid in organisaties. Bij controllers zouden de vier blikrichtingen in het kwadrant in evenwicht moeten zijn door het koppelen van het organisatie- en resultaatgerichte denken aan een omgevingsgerichte en mensgerichte blikrichting. Controllers moeten volgens Aardema veel meer contact maken met de mensen in de organisaties voor wie ze werken om "zich te kunnen verplaatsen in de logica en de denkwereld van de ander in plaats van de eigen logica en denkwereld aan die ander op te leggen." Hij daagde de beroepsgroep uit om "zichzelf te durven zijn en uit hun eigen comfortabele zone van overtuigingen en ideaalbeelden te treden." Aardema's

Risicomanager: "Risico's niet óverbeheersen; vaak gaan zaken al vanzelf goed"

het New Public Management denken te hebben ingevoerd, moet iets zijn misgegaan, want uit allerlei signalen blijkt nu dat we, twintig jaar later, nog steeds niet die flexibele, minder bureaucratische, naar buiten gerichte en ondernemende overheid hebben. Uit onderzoek blijkt ook dat 70 tot 80% van goedbedoelde verandertrajecten de afgelopen decen-

lezing, die elders in dit nummer van TPC integraal staat afgedrukt, maakte bij de aanwezigen veel los. Een controller van de politie Rotterdam reageerde in de pauze: "De visie van Aardema geeft een shockeffect. Het is duidelijk dat het anders moet, maar ik heb nog niet helder gekregen hoe dat nieuwe beroepsprofiel in de praktijk weggezet kan worden.

Zijn visie is duidelijk vernieuwend, maar de praktijkverhalen daarna leken op de oude leest gestoeld. Daar zit dus nog een kloof.”

Niet achteraf kapittelen

Weliswaar raakten de praktijkverhalen aan knelpunten van het werk, toch bevatten deze ook vernieuwende elementen. Wim van Duijn CPC, concern-controller bij de gemeente Haarlem en verwant met de ideeën van Aardema, liet zien hoe de concernstaf de planning & control opnieuw had ingericht met een sterk accent op advies en op vertrouwen. Harry Jansen, directeur Financiën, Planning & Control bij het CWI, toonde de landelijke opbouw van planning & control bij het CWI in het licht van de ondernemende cultuur bij het zelfstandige bestuursorgaan, dat binnenkort opgaat in het werkbedrijf van UWV. Jansen benadrukte het belang van communicatie in de adviserende functie van de controller: “De controller moet zijn hok uit en naar de managers en projectleiders toegaan om hen te overtuigen van het belang van sturing. Maar zonder dat zij dat zich bedreigd voelen. Wij zien de controller liever van tevoren een adviserende rol spelen dan dat ze achteraf analyses maken en hun managers alleen maar kapittelen.” Hij vond de huidige tijd met alle uitdagingen interessant: “De vernieuwingen gaan gewoon door!”

Tijdens de pauze vertelden aanwezige controllers in persoonlijke ontmoetingen enthousiast over hun vak. Een medewerkerster van stadsdeel Zeeburg in Amsterdam voelt zich aangesproken door de communicatieve kant van het werk van planning & control: het overleggen, adviseren en overtuigen. De psychisch-menselijke benadering van Aardema met zijn kwadranten had haar dan ook aangesproken. Een aanwezige controller van de Belastingdienst FIOD ECD heeft affiniteit met mensgerichte managementfilosofie en ziet voor zijn werk een duidelijk verschuiving ‘van cijfers naar mensen’. Hij is benieuwd naar de toekomstige ontwikkelingen van het vak van controller.

Blanco papier en risicoprofiel

In het begin van de congresmiddag was tijd ingeruimd om in workshops nader van gedachten te wisselen over verschillende thema’s van het vakgebied.

Defensiecontroller: “Ik ben er trots op voor de publieke zaak te werken en ik vind dat we dat met elkaar veel meer mogen uitdragen!”

Het is in dit verband niet mogelijk om deze workshops allemaal de revue te laten passeren. We zullen er enkele kort belichten.

Jeroen van den Berg, voormalig adviseur prestatie management bij de overheid, nu lid van het College van Bestuur, ging in op de ontwikkeling van prestatie management in een organisatie. “Je moet het niet zien als een afreken-instrument, maar als een *leer*-instrument. Je wilt immers beter gaan presteren. Het leerproces is cruciaal”, zo betoogde hij. Stapsgewijs lichtte hij het ontwikkelproces toe. Daarbij benadrukte hij het belang dat controllers met hun prestatie-indicatoren zo veel mogelijk aansluiten bij de informatiebehoefte van managers en bij de formele en informele doelen van de organisatie. Van den Berg: “We moeten voorkomen dat er een afstotingsmechanisme plaatsvindt, wanneer managers indicatoren krijgen opgelegd die voor hun gevoel niet passen bij hun rol en bij de organisatie. Ik zou als controller dan ook met een blanco papier naar een manager toestappen en hem vragen waar hij of zij op wil sturen. Dat moet het uitgangspunt zijn.” Hij liet de groep aanwezigen onderling uitwisselen waar zij zelf als manager op zouden sturen. Ziekteverzuim en deadlines, waren enkele uitkomsten.

Robert 't Hart, directeur van het Nederlands Adviesbureau voor Risicomanagement, leidde een workshop over risicomanagement. Hij signaleerde een toenemende aandacht voor het beheersen van risico’s bij de overheid, ook bij gemeentes, omdat er bijvoorbeeld door een gemeenteraad om wordt gevraagd. Zo lopen gemeentes risico’s bij gesubsidieerde instellingen met een

maatschappelijke taak. 't Hart plaatste risicomanagement vooral in het kader van transparantie: “Het is de rol van de controller om voor managers transparant te maken wat de harde en zachte risico’s van een project zijn. Hij kan

gevolgen kwantificeren. Ten aanzien van gesubsidieerde instellingen kan hij een risicoprofiel maken, een checklist waarmee een manager maatregelen kan treffen om risico’s te beheersen.” Hij waarschuwde er echter wel voor risico’s niet te overbeheersen. Risico’s en beheersmaatregelen moeten in verhouding staan. “En vaak gaan zaken vanzelf al goed”, zo zei hij.

Trots op publieke zaak

De enige vrouwelijks spreekster van de dag was Frances van Diepstraaten, directeur Planning & Control bij het Commando DienstenCentra van het ministerie van Defensie. Temidden van haar collega’s in de zaal brak zij een lans voor het aspect public in de functienaam public controller: “Ik ben er trots op voor de publieke zaak te werken en ik vind dat we dat met elkaar veel meer mogen uitdragen!” Zij voelt zich in dit werk aangetrokken door de spanning van enerzijds vertrouweling te zijn van de leiding, terwijl het anderzijds ook nodig is waakhond te zijn van diezelfde baas en hem terug te kunnen fluiten. “Je moet wel je rug recht houden”, adviseerde de defensie medewerkerster, “blijf eigenwijs, volg je eigen gevoel en houd voet bij stuk als iets niet goed voelt.” Na deze proloog over de rol van de public controller stond zij uitvoerig stil bij de voor- en nadelen van het Shared ServiceCentre (SSC) bij Defensie, de gecentraliseerde dienstverlener voor alle krijgsmachtonderdelen. Dit SSC heeft een budget van 1,2 miljard euro, telt 50 bedrijven in verschillende bedrijfspgroepen, beheert 7,7 miljoen m² vastgoed, 30.000 ha aan terreinen en produ-

ceert 400.000 gehaktballen per jaar! De schaalvergroting van het SSC heeft volgens haar enorme kostenbesparing opgebracht, verbetering van de dienstverlening en een duidelijk toegenomen professionalisering. Valkuilen daarentegen zijn het gevaar van bureaucratie en de grotere afstand tot de klant.

Populisme, technocratie en romantiek

Na dit eerlijke praktijkverhaal werd de dag afgesloten met de visionaire blik van Roel in 't Veld, hoogleraar bestuurskunde aan de Open Universiteit. Op puntige wijze schetste hij de ontwikkelingen in de samenleving en in de publieke sector aan de hand van drie toekomstscenario's. Al deze scenario's zijn van invloed op het werk en de rol van de public controller. Op macroniveau ziet In 't Veld in het eerste scenario een toename van het populisme, waarbij samenleving en beleid verruwen. Het tweede scenario is een controleparadigma, waarin de samenleving technocratiseert. De angst regeert. Politici en experts komen in een andere verhouding, waarbij politici ondergeschikt zijn. In het derde scenario ziet In 't Veld de samenleving romantiseren, waarbij politici en experts elkaar 'ontmoeten in veelvoudigheid'. Deze karakteristieken

op macroniveau laten zich volgens de hoogleraar vertalen in scenario's op het mesoniveau van de publieke sector. In het geval van het toenemende populisme verschrompelt de publieke sector en wordt het gezag van de politiek niet meer aanvaard. De public controller beweegt zich in de marge en probeert te redden wat er te redden valt. "In het tweede scenario van de toenemende technocratisering is de public controller de schijnbare overwinnaar. Discipline en standaarden zitten op de troon. Wat kan er mooier zijn?", aldus In 't Veld. In het derde scenario van romantisering ziet In 't Veld de controller als bruggenbouwer tussen verschillende werelden met *decision support* als expertise. Na dit prikkelende overzicht concludeerde hij dat de controlfreaks het in alle scenario's afleggen. In geen van de scenario's kunnen zij duurzaam mee. Daarentegen ziet hij in alle gevallen een constructieve en duurzame rol weggelegd voor de expert *decision support*. Als kanttekening signaleerde hij wel dat de voor deze *decision support* zo benodigde *kwantitatieve intelligentie* vaak ontbreekt: "Het valt me op in de huidige wereld dat er zo weinig mensen zijn met kwantitatieve intelligentie, die gevoel hebben voor omvang, voor verhouding en voor ordes van grootte." Conclude-

rend bepleitte In 't Veld voor Nederland een veel grotere rol van ex ante onderzoek, om consequenties te overzien van beslissingen die nog niet zijn genomen. Méér ex ante onderzoek bevordert volgens hem de kwaliteit van besluitvorming. Ten aanzien van de controller zelf deed hij, net als de spreekster vóór hem, een beroep op de moed van controllers om méér aan *speaking truth to power* te doen. In 't Veld: "Ik zie dat de slaafsheid is toegenomen, maar het kan ook zijn dat de hiërarchie is versterkt. Ik vind dat hoogst opmerkelijk. Maar het lijkt me buitengewoon schadelijk wanneer er gezwegen wordt op het moment van besluitvorming als de controller juist moet spreken." Met zijn lezing vanuit toekomstscenario's wilde hij de vakmensen in de zaal gevoelig maken voor mogelijke ontwikkelingen, zodat zij goed hun eigen kunnen zoeken.

Rick Anderson had als dagvoorzitter niet alleen het eerste woord, maar ook het laatste. "We zijn begonnen met de uitdaging om de controletoren te verminderen en onszelf min of meer overbodig te maken. Maar er bestaan nog steeds geen overbodige controllers!", zo stelde hij vast. De Dag van de Public Controller werd afgesloten met een informele borrel.