

De tucht van de markt

De klantvriendelijke overheid

In februari dit jaar verscheen de special van *Binnenlands Bestuur* 'Klantvriendelijkheid van de overheid anno 2007'.¹ Duidelijk komt naar voren dat de lokale overheid op verschillende fronten worstelt met de vraag hoe een omslag te maken naar een klantvriendelijke opstelling. Eén van de artikelen draagt de veelzeggende titel 'de tucht van de markt'.

De klant van de lokale overheid, de burger, moet kennelijk kunnen rekenen op een behandeling, waarbij die van het bedrijfsleven tot voorbeeld strekt. Gemeenten sleutelen '... voortdurend aan hun organisatie met de bedoeling hun burgers beter te bedienen'² en spreken '... de laatste jaren over klantwaarde, klantvriendelijkheid, klantgerichtheid en klantsturing'.¹

In verband hiermee doen lokale overheden de laatste jaren hun uiterste best om een zakelijke aanpak zo dicht mogelijk te benaderen. Instrumenten die het bedrijfsleven succesvol toepast, mogen zich verheugen in de belangstelling van management en personeelsafdelingen bij gemeentelijke organisaties. Deze maken steeds meer gebruik van zaken uit de gereedschapskist van de marktsector.³

Om de financiële doelmatigheid te verbeteren en met het oog op een toereikende planning en control zijn op ruime schaal budgetbeheer en -verantwoordelijkheid, managementsrapporten en afdelingsplannen ingevoerd.⁴

Prestatieafspraken zijn de nieuwe trend en de roep om resultaatgericht werken klinkt steeds luider.⁵ 'Nieuwe kreten als flexibiliteit, resultaatgerichtheid, innovatief, externe oriëntatie en samenwerking...'¹ maken het beeld compleet, dat gemeenten serieus willen inspelen op de steeds veranderende en strengere wensen uit hun omgeving. De roep om revitalisering van bestuur en politiek klinkt luider en de burger stelt hogere kwaliteitseisen aan de dienstverlening.⁶ 'De tucht van de markt is voelbaar in de verwachtingen die burgers hebben van de overheid'.¹

Dit alles heeft voor gemeenten geleid tot lastenverzwaring en een toenemende druk om betere prestaties te leveren. In een poging dit het hoofd te bieden bevinden vele zich tegenwoor-

dig in een proces van organisatieontwikkeling. De veranderingen volgen elkaar steeds sneller op. De ene verandering is nog niet afgerond of de volgende staat alweer voor de deur.⁷ Het is populair om het model van de gemeentelijke organisatie zoveel mogelijk in overeenstemming te brengen met de tijdgeest. Vijftig procent van de gemeenten heeft sinds 2004 het organisatiemodel gewijzigd.²

In aanvulling hierop wordt geëxperimenteerd met voor de ambtelijke bureaucratie nieuwe en flexibele principes zoals matrix- en projectorganisatie, netwerkontwikkeling, interactieve beleidsontwikkeling, ketenregie en procesmanagement.⁸

Structuur en cultuur

Ondanks de vele inspanningen voldoen de organisatiewijzigingen bij gemeenten niet of onvoldoende aan de verwachtingen. Onderzoek van Berenschot resp. Leeuwendaal laat zien, dat het verbeteren van de klantgerichtheid in minder dan de helft van de gevallen op een effectieve, systematische en samenhangende manier gebeurt. Efficiënt werken is daarbij het lastigst te realiseren doel.² Veranderingen vinden wel op papier plaats, maar hebben niet de beoogde doorwerking in de dagelijkse praktijk en lopen vaak voortijdig vast door gebrek aan draagvlak.⁷ De verklaring hiervoor ligt ten dele in het feit dat veranderaars bij gemeentelijke overheden de essentie van organisatieontwikkeling onvoldoende doordenken. Aldus ontstaat een kloof tussen de veranderaars aan de ene kant en de werkvloer aan de andere kant.⁹

Toch leeft op de werkvloer de cultuur, met verwachtingen, rolpatronen, machtsverhoudingen, posities en belangen, waarin elke structuurwijziging

J.H.A. VAN DOLRON

Socioloog en werkzaam bij de gemeente Spijkenisse

moet wortelen en afspraken worden gemaakt over 'De manier waarop werknemers als mens met elkaar omgaan, oftewel de gedragingen, opvattingen, gewoontes en communicatievormen onderling.'⁹

Het vinden van structuren levert rationeel nauwelijks belemmeringen op. 'Geschikte, zowel nieuwe experimentele als oude beproefde, organisatievormen (de techniek) zijn overal in ruime mate voor handen.'⁸

Gemeenten, die een marktbenadering voorstaan kunnen eenvoudig te rade gaan bij het bedrijfsleven, waar de zeer verschillend georiënteerde sectoren evenveel variatie laten zien.

Veel moeilijker daarentegen blijken deze nieuwe modellen te implementeren, want 'Goede systemen werken alleen maar als mensen ermee willen en kunnen werken.'¹¹ En een kwalitatief geweldig plan levert niets op als het niet wordt geaccepteerd.¹²

Het is zaak hierop te anticiperen bij veranderingen naar een open en klantgerichte opstelling in de ambtelijke organisatie. De hier heersende cultuur heeft een stabiel karakter en verschilt, door wat trage besluitvormingsprocedures, getrapte en strikte verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden, sterk van die in het bedrijfsleven. Invoering van eigenschappen uit de marktsector als creativiteit, flexibiliteit, durf, initiatief en eigen verantwoordelijkheid bij de lokale overheid, maakt diep ingrijpen in haar waarden- en normenpatroon onvermijdelijk.

De grootste veranderingen hebben daarbij te maken met de overgang van een interne naar externe gerichtheid. Niet de interne logica van de organisatie bepaalt hoe de vraag van de burger wordt afgehandeld, maar juist diens wensen en behoeften. Dat vergt een forse cultuuromslag, die niet op korte termijn is te realiseren.^{13, 14}

Cultuur is weerbarstig, veranderen is moeilijk en kan tot grote weerstanden leiden. Het getuigt van teveel optimisme te verwachten dat structuurveranderingen als hefboom functioneren voor cultuurveranderingen.¹⁵ Gemeenten moeten zich dit goed realiseren bij het kiezen van een ontwikkelingsstrategie. Doeltreffende wijzigingen, die ook op lange termijn stand houden, zijn slechts mogelijk door aandacht te schenken aan het gedrag van mensen

en de wijze waarop zij (samen)werken.

De 'zachte factoren', de cultuur en gedragskant, zijn van wezenlijk betekenis.^(16,6) Voorafgaand aan of gelijktijdig met het wijzigen van de structuur is het daarom onvermijdelijk te investeren in het wijzigen van de cultuur. Het bewerkstelligen van een omslag, niet alleen en zozeer afdgedwongen, door nieuw taal- en woordgebruik, andere symboliek en aangepaste rituelen, maar één welke allen zich eigen maken. Dit is een proces dat niet vanzelf gaat en veel tijd vraagt. Betrokkenen dienen volop de gelegenheid te krijgen zich in de gewenste richting te ontwikkelen, teneinde aldus te verankeren wat wordt opgeschud.¹⁶

Top down of bottom up

'Bij institutionele veranderingen lijkt altijd een spanning te bestaan tussen een *top down* en een *bottom up* benadering; tussen hervormingen met een eenduidige gezaghebbende codificatie van spelregels opgelegd van "bovenaf" en hervormingen die ruimte bieden voor invulling van de nieuwe regels "van onderop"...' ¹⁵ Dat hiervoor in het algemeen te weinig oog bestaat valt ook waar te nemen bij de bewegingen binnen de lokale overheid in de richting van een zakelijker aanpak. Onvoldoende leeft het besef dat ieder een radertje is in het grotere geheel en dat verandering zelden van boven komt, maar van binnenuit dient te beginnen.¹¹

Gemeenten gaan veelal nog te eenzijdig uit van een *top down* benadering en blijven daardoor steken in klassiek blauwdruk denken. Het belang van een zorgvuldig, vaak langdurig implementatietraject en het bereiken van draagvlak wordt veronachtzaamd, waardoor men niet verder komt dan een cultuuromslag bij het management. De aangebrachte structuurwijzigingen ogen op papier fraai, maar de spanning tussen 'boven- en onderlaag' blijft onderhuids bestaan.

Het hoeft geen verbazing te wekken dat de (kunstmatige) tegenstelling tussen *top down* en *bottom up* te weinig wordt onderkend. Een leidinggevende die een goed uitgeruste boekhandel binnenstapt, loopt daar tegen kasten vol managementliteratuur aan. Het eigen vak wordt vanuit elke denkbare

invalshoek benaderd en talloze auteurs buitelen met wijze inzichten, theorieën en charisma bijna over elkaar heen in een hevige strijd om de gunst van de lezer. Het aantal seminars, trainingen en congressen waar zij hun kennis kunnen halen is al even groot en divers. Dit immense en gevarieerde marktaanbod belicht de organisatieproblematiek vooral vanuit het perspectief van de manager. Diens doelstellingen, motieven, belevingswereld en persoonlijkheid staan centraal. Gevolg is dat de gemeentelijke top zich als vanzelf gesterkt voelt in de centrale waarde van haar discipline voor het wel en wee van de organisatie. Verbetering van het management leidt automatisch tot verbetering van het geheel: goed voorbeeld doet goed volgen. Bijgevolg wordt van bovenaf geprobeerd het proces te beheersen en onder controle te houden.

Dit betekent echter doorgaans dat het animo voor veranderingsprogramma's snel afneemt, omdat men niet aan het creëren is.¹¹ De 'gewone medewerker' die met de nieuwe programma's aan de slag moet, wordt over het hoofd gezien.

Zo heeft de gemeente Enschede, vanuit een dergelijke top down visie, de afgelopen jaren geïnvesteerd in trainingen voor het management, opdat deze zich het competentiedenken eigen maakt en verspreidt over de rest van het ambtelijk apparaat.⁵ De gemeente Zwolle laat 85 leidinggevendenden via een ontwikkelingstraject van twee jaar opleiden, om hen in staat te stellen alle elfhonderd (*sic!*) andere ambtenaren een klantgerichte aanpak bij te brengen.¹

Ondanks het moderne credo dat verantwoordelijkheden laag in de organisatie dienen te liggen, denkt en handelt het management nog steeds in termen van baas en ondergeschikte. De relatie tussen chef en medewerker blijft hierdoor er één van ongelijkwaardigheid.¹⁷ Toch is dit echt '....dramatisch voor een organisatie. Want iedereen moet zich kunnen ontplooiën en eigen resultaten kunnen boeken.'¹⁸

Emotioneel, gelet op de hiërarchisch-bureaucratische traditie, is deze eenzijdige aandacht voor de 'bovenlaag' verklaarbaar. Rationeel pleiten evenwel overtuigende argumenten om de aandacht te verleggen. De inbreng van on-

derop is dringend aan herwaardering toe, aangezien hier de deskundigheid het grootst is. 'Medewerkers weten zelf het beste hoe het allemaal moet'.¹⁹

Zeker waar het gaat om verbetering van klantvriendelijkheid is dit evident. Van de 'gewone' medewerker wordt verwacht dat deze doorheeft wat er omgaat in het hoofd van de burger. Hij moet altijd, ook onder de moeilijkste omstandigheden en bij de lastigste klanten, kunnen inschatten hoe te reageren en krijgt als eerste signalen van ontevredenheid (soms zelfs, zoals bij sociale diensten, gewelddadig) over zich heen. Aan de balie van de afdeling bevolking vinden dagelijks, afhankelijk van de omvang, tientallen tot honderden contacten plaats. Ook afdelingen verantwoordelijk voor gemeentelijke belastingen, bouw- en woningtoezicht, onderhoud plantsoenen en bestrating, vuilophaal, sociale dienstverlening en uitvoering WMO hebben primair een publieksfunctie. De wijze waarop de 'frontoffice' de bevolking te woord staat en verzoeken afhandelt, bepaalt het gezicht van de gemeente.

Wanneer (*top down*) nieuwe doelstellingen inzake klantvriendelijkheid worden vastgesteld moeten *bottom up* de hieraan verbonden nieuwe werkwijzen in de praktijk succesvol toepassing krijgen. Dit maakt dus aandacht voor juist de motieven, belevingswereld, persoonlijkheid en psychologie van uitvoerenden noodzakelijk.

Tenslotte gaat het bij dienstverlening '...vooral om een interactief proces tussen klant en dienstverlener en de kwaliteit van de dienstverlening is daarmee sterk persoonsgebonden'.¹¹

Competentiedenken

Teneinde een grotere doeltreffendheid van het arbeidspotentieel te bevorderen, heeft de lokale overheid zich, in navolging van het bedrijfsleven, het competentiedenken eigen gemaakt. Gemeenten beschikken steeds vaker over competentieboeken en hierin staan per functie de vereiste competenties omschreven, kwaliteiten die zijn opgebouwd uit vier elementen: kennis, vaardigheden, persoonskenmerken en motivatie.²⁰

Deze competentieboeken vormen

de algehele basis voor personeelsbeleid, worden gebruikt bij het formuleren van personeelsadvertenties, zijn toetsingskader bij het voeren van wervings- en selectiegesprekken, alsmede bij voortgangs- en beoordelingsgesprekken. Verder dienen ze als uitgangspunt bij het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen en bij loopbaan- en opleidingsvraagstukken. Relevant in dit verband is het onderscheid tussen competenties op organisatie-, functie- en persoonlijk niveau.

Competenties op organisatieniveau zijn de doelstellingen die raad en college vaststellen. Het management heeft de taak deze te realiseren, bepaalt binnen welke organisatiestructuur dat geschiedt en legt vast welke competenties nodig zijn om de verschillende functies te vervullen. Voorts zorgt de leiding ervoor deze functies te laten bezetten door ambtenaren, die daartoe op grond van competenties op persoonlijk niveau (ervaring, opleiding, karakter, motivatie, normen en waarden) in staat zijn. Bij goed functioneren sluiten de competenties op de drie niveaus naadloos op elkaar aan. Inzichten op organisatieniveau krijgen ten behoeve van de individuele medewerker tot in detail uitwerking. Het besluit van de bestuurlijke top haar gemeente in het vervolg klant- en resultaatgericht, vriendelijk en innovatief, open en flexibel te laten werken, vormt dan ook slechts het begin van het veranderingsproces.

Na onderzoek van de gevolgen op functieniveau, moet de vraag worden beantwoord wat dit impliceert voor het persoonlijke niveau, opdat medewerkers de gewijzigde doelstellingen kunnen verwezenlijken.

Toepassing van de ideeën en gedachten van het Human Resource Management (HRM), waaruit het competentiedenken voortkomt, is bij afstemming tussen de drie niveaus een vereiste. Omdat deze stroming mensen onderkent als de belangrijkste activa van de onderneming, komt de nadruk te liggen op intelligent gebruik van de capaciteiten van het personeel. In het besef dat mensen zich rationeel en irrationeel, egoïstisch en altruïstisch, sociaal gedetermineerd en cultureel relatief gedragen en daardoor '...complex, veranderlijk, onderling zeer verschillend, vaak onvoorspelbaar

en moeilijk te managen, creatief, conflictrijk en gevoelig zijn'.²¹

Tevens uitgaand van het gegeven dat een ieder over kwaliteiten beschikt, die samenhangen met het eigen referentiekader, gevormd door erfelijke factoren, ouderlijk milieu, sociaal-culturele omstandigheden, vrienden, opleiding en ervaring.

De unieke 'wordingsgeschiedenis' van mensen beïnvloedt niet alleen hun privé maar ook hun zakelijk functioneren. Hierdoor wordt in elke werkomgeving een grote verscheidenheid aan normen en waarden, attitudes, veronderstellingen en mensbeelden aangetroffen. De wens de organisatiecultuur te wijzigen en zo tot blijvende resultaten te komen, schrijft daarom een individuele benadering voor. Als het gaat om wijzigingen die moeten blijken, ligt het enige toereikende aangrijppingspunt op het niveau van de werkende mens. Om deze te veranderen en van binnenuit te motiveren zijn 'diepteinvesteringen' onontkoombaar.

Beoordelen, functioneren en ontwikkelen

Cultuur stamt af van het latijnse woord *colere*, hetgeen betekent 'het bewerken van de akker'. Een boer bewerkt zijn vruchtbare grond met zorg en geduld. Hij houdt rekening met de eigenschappen van de bodem en beoordeelt welke zaden of jonge plantjes daarop het beste gedijen. Kent de invloed van de seizoenen, volgt de weersverwachtingen nauwlettend en weet heel goed wanneer hij moet ploegen, zaaien, bemesten, onkruid wieden en oogsten. De boer heeft aan dit alles meer dan een dagtaak, maar laat uiteindelijk vol vertrouwen het land het eigenlijke werk doen: het voortbrengen van producten waar de klant om vraagt. Hij toont zo als geen ander verantwoord om te gaan met kapitaal. Dergelijk wijs inzicht ontbreekt bij de (lokale) overheid nogal eens. Deze werkgever '... houdt niet van zijn mensen. Hij ziet ze als een kostenpost, niet als kapitaal. Hij investeert er nauwelijks in.' En is niet bezig '...met de vraag hoe het talent van ambtenaren het beste kan worden ingezet'.²²

Toch zijn ook gemeenten in staat hun rendement te verhogen, wanneer

zij lering trekken uit de metafoor van 'het bewerken van de akker'. Door met evenveel geduld als de boer hun (menselijk) kapitaal te verzorgen, hierin te investeren en dit met het volste vertrouwen het eigenlijke werk te laten doen, komen de 'gewassen' (i.c. realisering van politiek geformuleerde doelstellingen) als vanzelf tot bloei.

Noodzakelijke voorwaarde daarbij is het instrument BFO (Beoordelen, Functioneren en Ontwikkelen) te benutten precies zoals het oorspronkelijk is bedoeld: logisch op elkaar aan laten sluiten van de drie competentie-niveaus.

Wanneer een lokale overheid op organisatieniveau besluit haar burgers beter te bedienen en marktgericht wil denken, is het noodzakelijk op functieniveau een vraaggerichte houding bij front- en backoffice medewerkers te bevorderen. Dezen moeten zich daartoe bewust worden van hun rol in de dienstverlening en actief leren meedenken met de klant.^{13,14}

Bewustwording alleen is evenwel niet voldoende, maar slechts het begin. Allen dienen de vraag- en klantgerichte instelling in de praktijk uit te dragen. Dit vergt op het niveau van de persoonlijke competenties zeer specifieke vaardigheden zoals een open en communicatieve attitude, vriendelijkheid en flexibiliteit, stressbestendigheid, inlevings- en incasseringsvermogen. Omdat lang niet iedereen werkzaam bij gemeenten daarover beschikt, is het geboden hiervoor goed doordachte trainingsprogramma's aan te bieden, afgestemd op behoeften en mogelijkheden van iedere medewerker afzonderlijk.

De individuele afstemming tussen functie- en persoonlijk niveau (bij uitstek het strategisch moment voor cultuurveranderingen) moet plaatsvinden tijdens ontwikkelgesprekken en behoeft opname in een persoonlijk ontwikkelingsplan. Tijdens functioneringsgesprekken peilt het management vervolgens of de aangeboden trainingen de gewenste resultaten hebben opgeleverd. Beoordelingsgesprekken tenslotte hebben ten doel om te toetsen of functievervulling door de medewerkers voldoende heeft bijgedragen aan realisering van de gemeentelijke doelstellingen (competenties op organisatieniveau). Afhankelijk van het eindoordeel kan het zinvol blijken

de persoonlijke ontwikkelingsplannen bij te stellen. Overeenkomstig het cyclisch karakter van BFO krijgt dit aandacht tijdens het eerstvolgende ontwikkelgesprek.

Kosten en baten

Bestuurders en in hun voetspoor managers deinzen wellicht terug voor de mogelijke gevolgen van een dergelijke zorgvuldige aanpak. Waar de hiërarchie nog veelal de onderlinge verhoudingen bepaalt, kan het moeilijk blijken over te stappen naar een geheel andere werkwijze. Eén die nog slechts op grond van 'technische' en waarde-vrije criteria onderscheid maakt en die uitgaat van principiële gelijkwaardigheid van een ieder.

Voorts bestaat mogelijk de vrees dat zo'n grondige aanpak financieel onhaalbaar is. Aangezien het management binnen de meeste gemeentelijke organisaties ergens schommelt rond de 10% van het totaal, is het zeker niet denkbeeldig dat het opleiden van alle medewerkers voor de nieuwe taken hogere uitgaven vergt. Het te verwachten lange termijn effect, de beoogde duurzame cultuuromslag en het brede draagvlak (tezamen een solide rendement), rechtvaardigt deze diepteinvesteringen evenwel.

Bij de gemeente Spijkenisse heeft men reeds in 2003 ingezien dat investeren de moeite loont en het herontwerpen van de organisatie in de richting van het beoogde klantvriendelijke model veel inzet vraagt en jaren kan duren.¹⁵ Met het oog daarop is ervoor gekozen een ieder werkzaam bij de afdeling Publiekszaken een tweearig opleidingstraject te laten volgen.

Naast onderricht in de gewone kennisinhoudelijke vakken, wordt eveneens geoefend met, voor een goede functievervulling onmisbare, psychologische vaardigheden en inzichten. De gemeente Den Haag heeft drie maatwerk cursussen ingekocht: een workshop klantgerichtheid; professioneel en klantgericht schrijven; en telefonische bereikbaarheid. Verder heeft de stad zelf cursussen opgezet en daarvoor een eigen trainer op de loonlijst staan. Het is de bedoeling dat alle 7800 (*sic!*) ambtenaren op les gaan.¹

Investeren in personeel, via actief

en consequent gebruik van het BFO-instrument, heeft een nauwelijks te onderschatten neveneffect. Met name bij ontwikkelgesprekken staat de mens als individu centraal en kan bij onbevanging gespreksvoering wederzijds evaluerend contact tussen leidinggevende en medewerker ontstaan. Indien ten volle benut, is het mogelijk onderling het respect en de waardering te verdiepen, elkaar te motiveren en enthousiasmeren, alsmede normen en waarden uit te wisselen. Als dit alles met oprechte intenties gebeurt en daarvoor voldoende tijd wordt ingeruimd komen cultuurveranderingen uit eigen beweging op gang en verdwijnt de tegenstelling tussen onder- en bovenlaag.

Noten

- 1 *Binnenlands Bestuur*, 23 februari 2007.
- 2 *Binnenlands Bestuur*, 9 februari 2007.
- 3 *Binnenlands Bestuur*, 22 december 2006.
- 4 J.H.A. van Dolron, 'Werkdruk bij lokale overheid gezien in een zakelijk perspectief', *B&G*, april 2000.
- 5 *Aaneen*, februari 2007.
- 6 J. Boelens, J. Hiemstra, 'Over organisatieontwikkeling bij gemeenten', *BMI Magazine*, nr.5, jaargang 12, 2000.
- 7 A. Kamphuis, J. de Jonge, 'Anders veranderen. Een nieuwe kijk op veranderingen binnen gemeenten' (1) *Overheidsmanagement*, 6/2006
- 8 J.H.A. van Dolron, 'Gemeentelijke regie: techniek of gevoel', *B&G*, juli/augustus 2006.
- 9 A.J. Kamphuis, J. de Jonge, 'Anders veranderen, een nieuwe kijk op veranderingen bij gemeenten' (2), *Overheidsmanagement* 7/2006,
- 10 J. Drenthe, J. Huting-van Niejenhuis, *Tien essenties bij cultuurverandering in organisaties*, 2006.
- 11 D.D. Ofman, *Bezieling en kwaliteit in organisaties*, 1995.
- 12 H.P. Smilde, 'Routekaart naar verandering in gemeentelijke organisaties', *A+O Magazine*, 12, april 2007.
- 13 Gemeente Spijkenisse, *Visie op een centrale publieksfunctie*, april 2003.
- 14 Gemeente Spijkenisse, *Collegeprogramma 2006-2010*.
- 15 T. Steen, A. Wiltse, 'Het lokale bestuur dualiseert: nieuwe regels, oude praktijken', *Bestuurswetenschappen*, 2005, nr. 2.
- 16 J. de Jonge, 'Cultuurverandering binnen overheidsorganisaties: karakter en creativiteit', *Overheidsmanagement*, oktober 2000;
- 17 W. Bertels, 'Excellent leiding ontvangen; een hele kunst', *Sociaal Bestek*, november 2006.
- 18 D. Mensink, 'Gelijkwaardigheid belangrijkste principe van sturing', *Talent & Organisatie*, winter 2006.
- 19 *Binnenlands Bestuur*, 27 april 2007, interview directeur sociale dienst Noordoost Groningen.
- 20 Van den Broek en partners, *Leidraad in leidinggeven*, 2003.
- 21 J. Helbo, *De CRM-projectorganisatie*, 2001.
- 22 *Binnenlands Bestuur*, Interview met Klaas de Vries, 4 mei 2007.