



Tango op afstand

Verbeterde dienstverlening en vermindering van regellast als combinatie

'There is more to the doing than bidding it be done'.¹

Peter Noordhoek

Er is een overtuigend pleidooi te houden voor het afstemmen en samenvallen van projecten gericht op betere dienstverlening en het verminderen van administratieve lasten van de overheid. De twee kunnen zelfs worden beschouwd als verschillende kanten van dezelfde medaille. Of anders gezegd: als twee tangodansers met elk een eigen temperament. Goede dienstverlening leidt tot minder problemen bij de handhaving van regels en minder regels leidt tot regels waarvan het nut beter kan worden uitgelegd. Het resultaat: betere regels, betere dienstverlening. Puur win-win. Maar als het zo eenvoudig is, waarom hebben we het daar dan tot nu toe zo weinig over gehad en zijn het nu vooral nog twee gescheiden – om niet te zeggen: bescheiden – sporen van kwaliteitsverbetering? Twee tangodansers die niet samen dansen, maar los van elkaar? En wat zou er moeten gebeuren om er alsnog een heftige tango van te maken tussen twee waardevolle bewegingen?

In deze tekst worden de ontwikkelingen kort op een rij gezet, om uit te komen op een aantal redenen waarom het zowel logisch als lastig is om de twee sporen te verbinden. En hoewel er vele wegen naar Rome leiden, zal deze tekst niet worden afgesloten zonder een paar handreikingen te geven om de tango te starten. Want, zoals het bovenstaande citaat al zegt, er zit meer aan vast aan het doen dan het zeggen dat het gedaan moet worden. Een citaat overigens van de Britse koning Charles I, vlak voordat zijn hoofd op het blok ging.

Definities

Voordat we de inhoud ingaan, eerst nog even enkele onvermijdelijke definitiekwesties. Als we het over kwaliteit van dienstverlening hebben, dan hebben we het over alle vormen van transacties tussen burgers, bedrijven en overheidsinstellingen, in het bijzonder gemeentelijke instellingen. Daarbij hebben we het in ieder geval over de klassieke dienstverlening aan de balie, maar ook de andere kanalen voor het leveren van diensten worden hierbij betrokken. De kwaliteit van de dienstverlening wordt zowel bepaald door de inhoud van de dienst als de wijze waarop de dienst wordt geleverd. Hebben we het over het verminderen van regelgeving, dan hebben we het over wat nu heet 'het verminderen van administratieve lasten'. Het effect is in ieder geval vermindering van de gevoelde regeldruk. Dit moet leiden tot verbetering van kwaliteit, maar is geen kwaliteitsactie in de gebruikelijke zin. Daar is wel sprake van als we het hebben over 'juridische kwaliteit'. Verbetering van de juridische kwaliteit kan zeker ook het verminderen van regels omvatten, maar het is meer dan dat. Het is ook het zorgen voor meer effectieve regels, het is ook het ervoor zorgen dat besluiten staande blijven voor de Raad van State, e.d.. In het vervolg zal vooral over juridische kwaliteit worden

¹ Geciteerd in: Michael Barber – Instruction to Deliver. Tony Blair, Public Services and the Challenge of Achieving Targets. Politico's, London, 2007.

gesproken. Als we het hier over kwaliteit hebben, dan omvat dat zowel de kwaliteit van de dienstverlening als de juridische kwaliteit. Je kunt ze niet scheiden, onderscheiden wel. Daar maken we nu een start mee.

Kwaliteit van dienstverlening

De beweging om de kwaliteit van de lokale dienstverlening te verbeteren is in de huidige vorm een kleine 20 jaar oud. Via initiatieven als Overheidsloket 2000, kwaliteitshandvesten en de elektronische overheid is een beweging op gang gekomen die tot een ware transformatie van de dienstverlening heeft geleid. Niet alleen is het aantal kanalen waarlangs diensten worden verleend sterk vergroot – denk aan de inzet email, internet en call centers – ook de dienstverlening zelf is onmiskenbaar van aard veranderd. En al zal het nog menig burger overkomen dat hij of zij zich slecht, slordig of slons behandeld voelt, de wijze waarop de dienstverlening is georganiseerd is al met al wezenlijk van aard veranderd. De stand van zaken wordt het beste weergegeven in de ambitie om in de toekomst ten minste 65% van de dienstverlening digitaal te laten verlopen. Niemand schrikt nog van zo'n ambitie, terwijl het in de kern een wonderbaarlijke opgave is. Wie had zoiets nog maar een paar jaar geleden durven dromen? Daarnaast zijn er een reeks van fraaie beleidsnota's geformuleerd, op het lokale niveau de laatste jaren vooral gezicht gegeven door burgemeester Jorritsma. De vooruitgang wordt welhaast symbolisch weergegeven in de naam van het laatste project dat de dienstverlening moet verbeteren: 'Gemeente heeft *Antwoord*©'. Let op het copyright teken aan het einde. De verbinding met het doel van vermindering van administratieve lasten komt bij dat alles steeds meer om de hoek kijken, maar indirect, altijd indirect.

Dat dit nu anders is, is voor een deel simpel het gevolg van de doorwerking van het landelijk kabinetsbeleid en de vele pogingen die er zijn gedaan om eerst deregulering en daarna vermindering van administratieve lasten op de agenda te krijgen. Dit krijgt nu voor het eerste echte doorwerking. Daarnaast moet echter ook de invloed van een initiatiefwetsvoorstel tegen bestuurlijke traagheid, zoals dat mede is ingediend door de nieuwe burgemeester van Utrecht (benieuwd wat hij in zijn eigen stad gaat doen?). Het mag niet worden onderschat wat het betekent als overheden een boete krijgen als ze niet in staat zijn zelf aan de wettelijke termijnen te voldoen die voor de uitvoering van een regeling staan. Alleen al de dreiging met dit initiatiefwetsvoorstel – waar wacht men op? – is genoeg geweest om een kleine revolutie te veroorzaken in de bewustwording van de kwetsbaarheden die er zijn als het gaat om het naleven van regels.

Naast het invoeren van de bestuurlijke boete gaan gemeenten na waar het principe van de Lex Silencio kan worden gebruikt als prikkel voor organisaties om zich aan wettelijke termijnen te binden. Dus: zonder nadrukkelijke verlenging loopt een regeling na verloop van tijd af. Opgeruimd staat netjes.

Vermindering van regellasten

Het streven naar verlichting van de regeldruk is een trend waarvan de oorsprong vrij exact tot 1984 te herleiden valt en wel naar een initiatief van het kabinet Lubbers I². Overigens in het kader van een serie rapporten gericht op de bezuinigingen die toen aan de orde waren. Het is een lange, lange weg geworden van het ene dereguleringsinitiatief na het andere. Dat heeft zich op een gegeven moment vertaald in de ambitie om vooral de administratieve lasten voor bedrijven terug te dringen en met ingang van de kabinetten Balkende in een opgave op rijksniveau om de lastendruk in het algemeen, dus ook voor burgers, met 25% terug te dringen. Het streven naar administratieve lastenverlichting heeft zich vooral vertaald in het kappen van 'dor hout', maar de grote winst is wel geweest dat er voor het eerst echt zicht ontstond op de feitelijke lastendruk van wet- en regelgeving. Pas vrij recent heeft dat zich doorvertaald naar een streven om ook voor burgers de lastendruk te verminderen en een opgave voor het lokaal bestuur om ook die 25% terugdringing van regelgevingslasten te realiseren. Naast een kwantitatieve vermindering is er ook sprake van een kwalitatieve opgave. Al jaren wordt hier op rijksniveau aan gewerkt. Aangespoord door een commissies, in de gaten gehouden door instellingen als ACTAL en stevig gegrondvest op de 'Aanwijzingen voor de regelgeving', zie je dat daar echt een 'body of knowledge' aan het ontstaan is.

² D.P. Noordhoek – Deregulering als nieuw begrip. Kluwer Post Scriptum, 1985.

Inhaalbeweging op lokaal niveau

Op het niveau van de lokale overheid wordt die achterstand nu ingehaald. Op het niveau van de gemeenten zelf zie je dat de juristen zich organiseren, dat trajecten zoals in Rotterdam worden opgestart om verordeningen te saneren en zie je dat de bewustwording groter wordt. Om mijn eigen observatie er bij te geven: niemand wist vroeger dat er ook 'Aanwijzingen voor de lokale regelgeving' bestonden, nu kom ik het boekje regelmatig tegen, nu ook vergezeld van een 'toetsingskader vergunningen'.

Deze beweging wordt van uit VNG en Rijk nu ook serieus gestimuleerd. Het directe gevolg is waarschijnlijk een versneld beschikbaar komen op internet van een centrale database met alle lokale regelgeving, vormgegeven binnen een uniform kader. Hierboven is al het project 'Gemeente geeft Antwoord©' genoemd³. Dat is ook hiervoor het kader. Er komt een Internetpublicatiemodel Decentrale Regelgeving (IPM/DR) met een Centrale Voorziening Decentrale Regelgeving (CVDR) die aan het eind van de zomer van 2008 operationeel moet zijn. Voor de daarvoor noodzakelijke 'consolidatie' en andere activiteiten kunt u o.a. terecht bij de Juridische Helpdesk regelgeving@overheid.nl en consolidatie@overheid.nl. Kortom; we zien het vertrouwde patroon ontstaan van hulpstructuren zoals we die kennen als iets beleidsmatig belangrijk wordt gevonden. De volgende stap is een logische; het verbinden van de kwaliteit van de dienstverlening en de juridische kwaliteit.

Verbinding in beleid

Het is pas nu, in 2007, dat de beide bewegingen van dienstverleningskwaliteit en juridische kwaliteit expliciet met elkaar worden verbonden in beleidsnota en bestuursakkoorden. Meest concreet krijgt dit inhoud via een nieuwe taskforce – u herkent het patroon. De taskforce 'minder regels, meer service, met een mooie titel en een voortvarende voorzitter in de persoon van Wallage, moet dit programma gaan uitrollen. Een van hun betere doelstelling is het helpen om door de bomen het bos nog te zien. De gelijknamige site geeft daarvoor de structuur. De hierboven genoemde projecten met hun websites zijn daar keurig aan verbonden.

Toch; hoe gaat dat aflopen? Formuleer je doelen maar abstract genoeg en ze vallen uiteindelijk samen, zo leert de ervaring. Dat geldt ook voor de verschillende kwaliteitsbewegingen. Maar wat wordt de praktijk?

Zinvol en logisch

Voordat we (al te) kritisch gaan schrijven over het samengaan van de twee kwaliteitsbenaderingen, is het goed eerst nog wat nader stil te staan bij de vraag waarom het zo zinvol en logisch is om ze te combineren. Dan hoor je bij de burger, in zijn of haar rol als klant, te beginnen. Het is aan diens verwachtingen dat moet worden voldaan. Anders dan het gangbare beeld zegt, is die klant redelijk snel tevreden. Een 7-tje in een van de vele klantentevredenheidsonderzoeken is al snel gehaald. De verwachtingen zijn over het algemeen niet al te hoog. Die verwachtingen worden bepaald door eerdere ervaringen, vergelijking met ervaringen elders en het bekende praatje op de verjaardag. De praktijk valt dan meestal eerder mee dan tegen. Die verwachtingen worden bepaald door een groot aantal factoren, maar in de praktijk zijn ze te herleiden tot twee hoofdfactoren: tevredenheid over de inhoud en over de doorlooptijden. Het probleem met het werken aan een betere dienstverlening is dat het nagenoeg geheel is gericht op het verkorten van de doorlooptijden en hoogstens indirect bepalend is voor de tevredenheid over de inhoud. Bij het verbeteren van de tevredenheid over de juridische dienstverlening is het welhaast andersom. Juridische kwaliteit wordt in de beleving van velen vooral bepaald door de inhoud van het oordeel en dat wordt weer bepaald door het niveau van kennis dat er is. Dit terwijl de wijze van organisatie van de juridische werkzaamheden een zeer bepalende factor kan zijn, maar in de praktijk nauwelijks aan bod komt. Kortom; de twee vullen elkaar al direct bij de start van dienstverlening aan en hebben elkaar nodig, zoals een tango niet gedanst kan worden zonder twee partners.

³ De hier genoemde projecten vallen nagenoeg allen onder de paraplu van de projectorganisatie ICTU. Voorzover ze niet direct zijn te benaderen kunt u terecht bij advies@overheid.nl.

Wisselwerking

Van de verwachtingen van de burger tot en met de tevredenheid van die burger, steeds is er een wisselwerking tussen de kwaliteit van de dienstverlening en die van het juridisch oordeel en alles wat daaromheen zit. Daarbij is er sprake van een wisselwerking waarvan beide zich eigenlijk onvoldoende bewust zijn. De dienstverleners die de wacht houden bij balie, post en mail zijn het eerste aan de beurt en daar wordt de eerste winst geboekt. Alles wat daar goed gaat, is weer een beslag minder op de juridisch specialisten. Naar mate de dienstverlening zich verder uitstrekt tot de mensen in 'mid-office' en 'backoffice' wordt het verhaal ingewikkelder en kwetsbaarder, maar de kern van het verhaal verandert niet: alles wat direct goed betaalt zich later uit. En dat geldt ook andersom. Daar waar regelingen zo worden geformuleerd dat ze begrijpbaar en handhaafbaar zijn hebben ook de dienstverleners hun houvast. En daar waar toch de – soms –onvermijdelijke – botsing ontstaat, hebben de dienstverleners er baat bij dat met vertrouwen een uitspraak voor de rechter tegemoet kan worden voorzien. Waar iedereen gek van wordt zijn dossiers die niet compleet zijn, berichten die niet doorgegeven zijn en verwijzingen die niet zijn gemaakt. Dan gebeurt wat een baliemedewerker mij in 1984 omschreef als 'proletarisch dereguleren'. Een regel wordt dan even ter zijde gezet om de werkelijkheid aan het loket wat ruimte te geven. Om dat te voorkomen zijn de dienstverleners en regelgevers tot elkaar veroordeeld. Maar lukt dat?

Sprongen vooruit

De ervaring met verbeteringen van de kwaliteit van de dienstverlening laten toch onmiskenbaar zien dat er grote sprongen voorwaarts zijn gemaakt. De doelstelling van 65% dienstverlening per internet is niet ver weg meer en ook de sprongen die er zijn gemaakt in procesvoering en klantgerichtheid niet mogen worden onderschat. In termen van het bekende INK-model: van organisaties in de overgang van fase I naar II zijn er nu steeds meer organisaties te vinden die de overgang van fase naar II naar III aan het maken zijn. En ook de doelstelling van 25% voor vermindering van regelgeving is binnen bereik, zoals een gemeente als Rotterdam laat zien, al was het maar door het simpel opschonen van de bestaande modelverordeningen. De afgelopen jaren is er een heuse 'drive' op gang gekomen om meer greep te krijgen op regelgeving en de toepassing ervan. Hiervoor is al een opsomming van de vele initiatieven gegeven, maar er valt nog een bijzonder element aan toe te voegen. Sommige spreken zelfs van een ontwikkeling van juridische kwaliteit naar juridische control. Vergelijkbaar met de financiële planning en control wil men greep hebben op het verschijnsel regelgeving. De tijd is waarschijnlijk niet ver meer weg dat een gemeente niet alleen moet laten zien dat een gemeente financieel in orde is, maar ook dat het juridisch 'in control' is. De nieuwe figuur van de 'juridische controller' wordt waarschijnlijk binnen niet al te lange tijd een gewoon verschijnsel in gemeenteland⁴. Of dit allemaal vooruitgang is valt te bezien, maar je kan niet zeggen dat er niets gebeurt.

De andere kant

De andere kant is dat de verbeteringen die er zijn nauwelijks gelijke tred weten te houden met de gestegen complexiteit en verwachtingen. Bij publiek en politiek is er daarom per saldo toch het beeld van slechts bescheiden vooruitgang. Hoe onterecht ook, het is wel een gegeven en er zijn ook wel oorzaken voor aan te geven die gemeenten kwetsbaar maakt voor kritiek. Daarbij moet ook worden beseft dat gemeenten gewoon mee doen in algemene trends. Wees eens eerlijk; als er op landelijk niveau niet zo'n discussie over was zou u dan nu echt zo'n werk maken van de verbetering van het digitaliseren van uw vergunningverlening of het opschonen van uw modelverordeningen? Overheidsinstanties zijn meer dan andere bedrijven en instellingen volgers van hypes. Met andere woorden; het zou wel eens kunnen ontbreken aan een intrinsieke motivatie om de problemen aan te pakken. Komt het belang van de burgers als klant echt voldoende de drempel over? Onderzoeken genoeg die zeggen dat het plan mooier is dan de praktijk. Dit geldt zowel voor de kwaliteit van de dienstverlening als voor de juridische kwaliteit. Laat staan voor de combinatie van beiden.

⁴ Maar wie bewaakt de bewakers? Ombudsman, accountant, financial controller, juridisch controller .. komen we dan uiteindelijk meer in control of juist minder?

Waarom gaat het niet zoals het moet gaan?

Wat zijn dan de kwetsbaarheden? Waarom gaat het niet zoals het moet gaan? Laten we beginnen bij de constatering dat we in de praktijk over verschillende werelden spreken. Zelfs als de dienstverleningsfunctie en de juridische functie in één dienst bij elkaar zijn gebracht wil dat nog niet zeggen dat ze elkaar weten te vinden. Van alle medewerkers wordt professioneel gedrag verlangd, maar in de kern is men in de dienstverlening gericht op routinehandelingen en procesbeheersing en als het om juridische kwaliteit overheerst één ding alles: gelijk krijgen voor de rechter. De aard van de werkzaamheden, de positie, de status, de sfeer - de salarisschaal; alles is anders. Niet noodzakelijk beter of slechter, maar wel anders.

Het vergt een zekere nuchterheid om hier verstandig mee om te gaan. Het werkt niet om bijvoorbeeld alle balied medewerkers en juridische specialisten bij elkaar te zetten en dan te zeggen: integreer! Er moet een benadering komen die structuur geeft, maar ook rekening houdt met de eigenaardigheden van de betrokken groepen. Waarbij vormen van professioneel handelen verbonden worden met procesmatig denken. Een kwestie van naar elkaar toe helderheid geven en verwachtingen structureren, net zoals men dat naar de klant toe ook moet doen.

Wat zou er moeten gebeuren?

Zoals met alle zaken waarin verschillende elementen – inclusief verschillende medewerkers - het beeld bepalen, begin het met het uit elkaar halen van deze elementen. Dat zal soms niet helemaal lukken, maar alleen al de poging is de moeite waard. Bedenk dan wel dat die elementen niet een gelijke grote of zwaarte hebben. Het loopt van hele praktische zaken – ‘wat is eigenlijk de termijn voor deze aanvraag?’ – tot zeer formele zaken – ‘u bent helemaal niet bevoegd om hier iets over te zeggen’. De dagelijkse praktijk is niet eenduidig. Structuur- en cultuurzaken lopen voortdurend door elkaar heen. Degenen die daarover nadenken weten dit ook wel. Er is een mooi doordacht programma – kijk op www.minderregelsmeerservice.nl – om elke gemeente hierbij te ondersteunen, vol met instrumenten en aanbevelingen. Maar zonder dit goede werk tekort willen doen, is het wel verstandig om even goed stil te staan bij vooral de culturele kant van de aanpak. Om die reden wordt hieronder een drieslag voorgesteld aan mogelijk maatregelen. Ze zijn gericht op de ontmoeting van de twee disciplines, het formuleren van de juiste doelen en het verder integreren dan wel afbakenen van de twee. De opsomming is meer bedoeld om te inspireren dan om uitputtend te zijn. Dus:

- Werk aan de ontmoeting
- Formuleer stevige doelen
- Kies voor integreren of juist afbakenen

Werk aan de ontmoeting

- Start met een helder beeld van de stand van zaken, met name op het punt waar dienstverlening en juridische zaken elkaar ontmoeten. Besteedt dat niet allemaal uit, doe dat voor een deel zelf en maak er een samenwerkingsproductie van tussen de betrokken personen en afdelingen.
- Ga op bezoek bij elkaar. Geef een rondleiding zoals die normaal voor buitenstaanders zou worden gedaan. Hou een presentatie zoals je die elders hebt gepresenteerd. Ga er in ieder geval niet van uit dat je elkaar kent.
- Jurist; stap in de rol van klant. Baliemedewerker; ga met een juridisch probleem naar de juridische collega's en volg wat ze doen.
- Betrek elkaar bij (interne) audits. Ga bijvoorbeeld kijken welke werkwijzen worden gehanteerd en wat daarbij interessant is voor elkaar (geen controlerende, maar een stimulerende audit)
- Laat de Raad nadenken of meedenken over publieke dienstverlening, juridische kwaliteit en de combinatie ervan. De realiteit is dat thema's als deze, die vaak als intern ambtelijk worden gezien, niet hoog op de agenda komen. Kom met concrete voorbeelden en plannen, laat het niet aan het toeval over. Een 25% reductie is niet haalbaar zonder dat er echt regels moeten worden geschrapt en dan worden er altijd wel wat mensen zenuwachtig. Verbetering van dienstverlening moet merkbaar ook een doelstelling voor de raad zijn, anders gaan ambtenaren ook achterover leunen. Uiteraard: wat voor de Raad geldt, geldt minstens zozeer voor het College. Is de portefeuillevverdeling op dat punt helder?

Formuleer ambitieuze doelen

- Beseffen wat van een moderne gemeente mag worden verwacht. Laat je bijvoorbeeld inspireren door de burgerservicecode.
- Durf ambitieus te zijn in je doelstellingen, zowel als het om de dienstverlening gaat als om de reductiedoelstelling.
- Bedenk: het kan al een stevige ambitie zijn om je basis op orde te krijgen. Dat betekent in ieder geval: wettelijke termijnen handhaven. Daarvoor moet je weten wat nu de stand van zaken is. Vervolgens kunnen daar ambities op worden geformuleerd, bijvoorbeeld door het formuleren van servicenormen op ten minste dat niveau. Ook al is het (nog) geen wet, handel alsof de wet die een boete geeft bij het niet halen van wettelijke termijnen al een realiteit is.
- Geef prioriteit aan het opschonen en verbeteren van regelgeving die de dienstverlening raakt. Stem af met de griffie over mogelijke initiatieven vanuit de Raad.
- De dienstverlening zo inrichten dat de juridische kwaliteit wordt gediend. Welke formulieren worden gebruikt, hoe zijn deze ingericht. Helpt het design van de website?
- Service normen formuleren met juridische kwaliteit als nevendoeel. Neem deze op in de (verschillende) kwaliteitshandvesten.
- Maak de kwaliteit van de dienstverlening minder vrijblijvend. Formuleer kwaliteitshandvesten en doe dat zo dat er echt iets gebeurt als normen niet worden nageleefd.

Kies voor integreren of afbakenen

- Dit is 'Chefsache'. Zonder het initiatief of de dekking van de algemeen directeur / gemeensecretaris wordt het moeilijk om dit te realiseren. In de praktijk zal de publieksfunctie doorgaans niet zijn met de juridische functie. Een enkel initiatief om de twee te combineren zal geen lang leven beschoren zijn. Kortom; op centraal niveau zal er moeten worden nagedacht over structuur en cultuur, product en proces;
- Breng in kaart waar dienstverleningskwaliteit en juridische kwaliteit elkaar raken en richt daar de inspanningen op. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren in de vorm van 'toetsprotocollen' zoals de gemeente Heerde die aan het ontwikkelen is. Deze verlopen van simpel tot integraal, afhankelijk van de complexiteit van het product en de gevoeligheid ervan;
- Ga niet nodeloos verknopen. Het saneren van de regelgeving hoeft echt niet altijd in samenspraak met de dienstverleners te gebeuren en andersom geldt hetzelfde bij het verbeteren van de klantcontacten door de inzet van nieuwe computers, om maar wat te noemen.
- Ongetwijfeld beseft u dat veel taken in medebewind worden gedaan en dat u de (rijks)regels waar dat op is gebaseerd niet zomaar kunt veranderen of laten vervallen. Het is logisch dat u daar niet uw eerste prioriteit legt. Dat gezegd hebbend; ook aan de uitvoering van dergelijke regels zitten dienstverleningscomponenten vast die door u worden beïnvloed. Dan mag en moet de gemeenten er zich mee bemoeien.

Tango, tango

Een lijst als de bovenstaande zijn makkelijk uit te breiden. Daar gaat het hier echter niet om. Nogmaals: kijk om inspiratie voor uw aanpak te krijgen op ww.minderregelsmeerservice.nl. Daar vindt u een heus 10 stappenplan. Haal het bovenstaande erbij als u nog wat meer oog wil krijgen voor de gevoeligheden in het proces. De kern is het bewustzijn dat de twee sporen van kwaliteitsverbetering bij elkaar horen, maar dat het geen vanzelfsprekendheid is dat ze samengaan. Cultuurverschillen spelen daar minstens zo'n rol in als meer harde overwegingen. Ga dus slim te werk. Wees tegelijk ambitieus en bewust van het haalbare. Alleen dan krijgen we zo'n mooie tango waarbij beide partners, met de voeten in perfectie harmonie om elkaar heen stappend, afwisselend naar buiten en naar elkaar toe kijkend.

Drs. D.P. Noordhoek is directeur van Northedge BV. Voor zijn vele activiteiten op het gebied van kwaliteitszorg, dienstverlening en juridische kwaliteit, zie www.northedge.nl