beheer de integraal!

integrale op welk niveau?

Paper ten behoeve van werkgroep 8 van de conferentie van de Vereniging van Bestuurskunde, te houden op 11 en 12 april 1991.

Drs. D.P. Noordhoek

Spanningsvelden rondom de ambtenaar: de invoering van integrale bedrijfsvoering als "proof of the pudding".

Spanningen? Welke spanningen?
Natuurlijk zijn er spanningen. Spanning rondom een begrotingsbehandeling, spanning rondom een interne bespreking en zelfs spanning rondom de vraag "zouden ze wel koffie hebben?". Niets bijzonders dat er spanningen zijn. Misschien wel leuk dat er spanningen zijn; het zout in de pap. Wat zou het leven saai zijn zonder spanningen. Over welke spanningen hebben we het eigenlijk?

Het heeft niet zoveel zin om over spanningen rondom de ambtenaar te spreken als we het niet nader kunnen toespitsen op een relevante vraagstelling.
In deze paper gaat het om de spanningen rondom de overheidsmanager, de leidinggevende ambtenaar. Het gaat over mensen, personen, die in een vaak bijzonder complexe omgeving hun werk moeten doen, prestaties moeten leveren. Het gaat om mensen die leiding moeten geven aan een organisatie die net als de stukken die het produceert soms 'stroperig' genoemd mag worden. Een organisatie waarin de ene reorganisatie de andere opvolgt. Waarin de ene keer beleidsvraagstukken de aandacht vragen en de andere keer de agenda vol raakt met problemen rondom het beheer. Waarin vaak straffeloos allerlei inbreuken worden gemaakt op de normale werkzaamheden en alles moet wijken voor wensen van uit de politieke en ambtelijke top. Wat is dat voor overheidsmanager die daarmee om kan gaan? Wat is zijn profiel, wat gaat er van hem uit?

Integrale bedrijfsvoering en de overheidsmanager

In deze paper wordt getracht een beeld te geven van de spanningen rondom de ambtenaar door middel van een bespreking van de term 'integrale bedrijfsvoering'. Binnen deze term lijken de eisen te kunnen worden gevangen die aan een overheidsmanager kunnen worden gesteld. Het geeft mij tevens de gelegenheid een visie neer te leggen over de wijze waarop de overheidsmanager met deze spanningen om te kan gaan.
De invoering van 'integrale bedrijfsvoering' wordt gezien als een uitdaging, als een test waar de moderne overheidsmanager voor staat. De succesvolle invoering van integrale bedrijfsvoe-

ring is een bewijs van goed overheidsmanagement: the proof of the pudding.
De overheidsmanager staat in deze paper centraal. Voordat hij verder ten tonele kan worden gevoerd is het verstandig eerst een omschrijving te geven van de term 'integrale bedrijfsvoering'. Dit gebeurt overigens met de kanttekening, dat dit zeker niet de definitieve omschrijving van integrale bedrijfsvoering hoeft te zijn. De omschrijving van de term is een middel om de wereld rondom integrale bedrijfsvoering binnen het openbaar bestuur in beeld te krijgen en geen doel op zich.

Een omschrijving van integrale bedrijfsvoering

Bij integrale bedrijfsvoering beoogt de manager van een overheidsorganisatie zijn of haar beleids- en beheersprioriteiten dusdanig op elkaar af te stemmen dat de doelstellingen van de organisatie-eenheid waar hij of zij voor verantwoordelijk is in het verlengde komen te liggen van de doelstellingen van de overheidsorganisatie in haar geheel.
De manager van een overheidsorganisatie beschikt daarbij over de attitude en instrumenten die het hem of haar mogelijk maken om naar buiten, boven en binnen de organisatie effectief en efficiënt om te gaan met de opdracht die de manager heeft meegekregen en daarin een eigen verantwoordelijkheid te dragen.

De overheidsmanager

Het is een logische ontwikkeling dat de persoon van de overheidsmanager steeds vaker centraal wordt gesteld in de activiteiten die het functioneren van de overheidsorganisatie moeten verbeteren. Logisch, maar niet vanzelfsprekend. Het primaat van de politiek en de ambtelijke cultuur zoals die in Nederland bestaat, lijkt zich nog altijd te verzetten tegen het benoemen en beoordelen van overheidsfunctionarissen als 'managers'. De overheid is geen bedrijf en het maken van beleid kan en mag niet gelijk worden gesteld met het maken van een produkt, zo luidt de redenering.
Toch lijkt de opkomst van de overheidsmanager niet te stuiten. Dat is niet zozeer een ontwikkeling waarop van buiten is aangedrongen, alswel een natuurlijke ontwikkeling van binnenuit; een door het overheidsapparaat zelf gewenste ontwikkeling als antwoord op problemen van beheersaard die door de ambtenaren zelf als niet langer te verantwoorden wordt beschouwd.
Op dit laatste, het "niet te verantwoorden", sluit de term integrale bedrijfsvoering aan. Niet alleen het beleid, maar ook de wijze waarop het beheer binnen een overheidsorganisatie wordt gevoerd, moet verantwoord kunnen worden. De overheidsmanager is degene die verantwoording heeft en aflegt over de bedrijfsvoering binnen de organisatie-eenheid waar hij of zij voor verantwoordelijk is. De uitdaging waar die overheidsmanager zich vervolgens voor gesteld ziet, is het koppelen van de blijvende verantwoordelijkheid voor het beleid aan de verantwoordelijkheid over het beheer. Integrale bedrijfsvoering betekent dus niet het vervangen van een verantwoordelijkheid

voor het beleid door die voor het beheer, maar betekent juist het koppelen van beide verantwoordelijkheden. In die zin is het een belangrijke verrijking van de functie en stelt het navenante eisen aan de kennis, inzichten en attituden van die overheidsmanager. Het betekent tevens dat de overheidsmanager niet alleen te vinden zal zijn binnen de van oudsher uitvoerende afdelingen, maar evenzeer binnen de traditionele beleidsafdelingen.

Opereren in een krachtenveld

De overheidsmanager moet zijn activiteiten ontplooien binnen een gecompliceerd krachtenveld.
In schema 1 treft u de drie krachtenvelden aan waarbinnen integrale bedrijfsvoering gestalte dient te krijgen*. Dat krachtenveld wordt met name bepaald door:

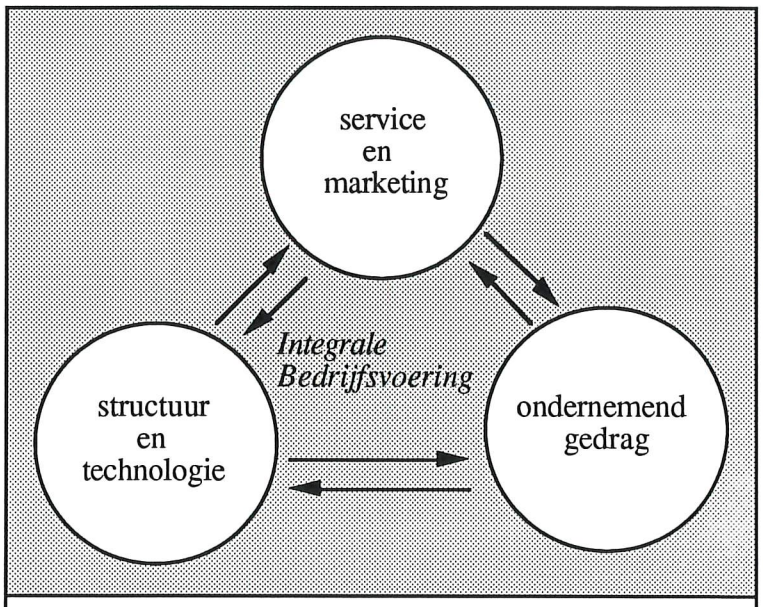
- de verwachting dat een intensief gebruik zal worden gemaakt van de *technologisch bepaalde infrastructuur* voor alle PIOFAH-functies*. Van managers in de overheid wordt verwacht dat zij voldoende vertrouwd zijn met alle functies en deze kunnen integreren wanneer dat noodzakelijk is;
- een toenemende druk om meer *klant- en marktgericht* te opereren. Overheidsorganisaties zij, meer nog dan bedrijven, 'zichtbare' organisaties. De eisen die aan de dienstverlening worden gesteld worden steeds scherper geformuleerd. Van de overheidsmanager wordt daarom zowel verwacht dat het tot 'marketing 'out' als tot marketing 'in' in staat is;
- de verwachting dat managers binnen de overheid zullen to nen dat ze de durf hebben om risico te lopen en de wil om voornemens te vertalen in concrete acties: *ondernemend gedrag* . Het spook van de 'luie ambtenaar' mag geen kans meer krijgen. De enige manier waarop de druk vanuit de omgeving kan worden weerstaan is door vanuit de eigen overtuiging vorm te geven aan beleid en beheer: "Putting beliefs into action".

Deze drie krachten c.q. verwachtingen vormen de drijvende kracht achter de term integrale bedrijfsvoering. Of een overheidsmanager er in slaagt om tot een succesvolle integrale bedrijfsvoering over te gaan hangt af van de wijze waarop hij of zij met deze drie krachten omgaat en daarin verantwoordelijkheid wil dragen.
Meer op de achtergrond moet hier nog worden genoemd de trend van een toenemende autonomisering en individualisering. Het vormen van eenheden binnen eenheden en het steeds platter worden van die eenheden vergt ook van de overheid een groot aanpassingsvermogen. Dit is overigens meer dan alleen een organisatievraagstuk; het heeft wezenlijke consequenties voor de vraag welke taken de overheid nog op zich kan nemen en welke niet. Gaan wij niet goed met deze veranderingen om dan kan

---

1 Bewerking van een schema ontwikkeld door Drs W.C. Verbaan.
2 Personeel - Informatie - Organisatie - Financiën - Automatisering - Huisvesting.

heel terecht worden gesproken over een "versplinterde staat".[1] In die zin is het vermogen van ambtenaren om tot integrale bedrijfsvoering over te gaan voor de overheid gewoon een kwestie van overleven.



Schema 1. Krachtenveld rondom Integrale Bedrijfsvoering.

Attituden en instrumenten

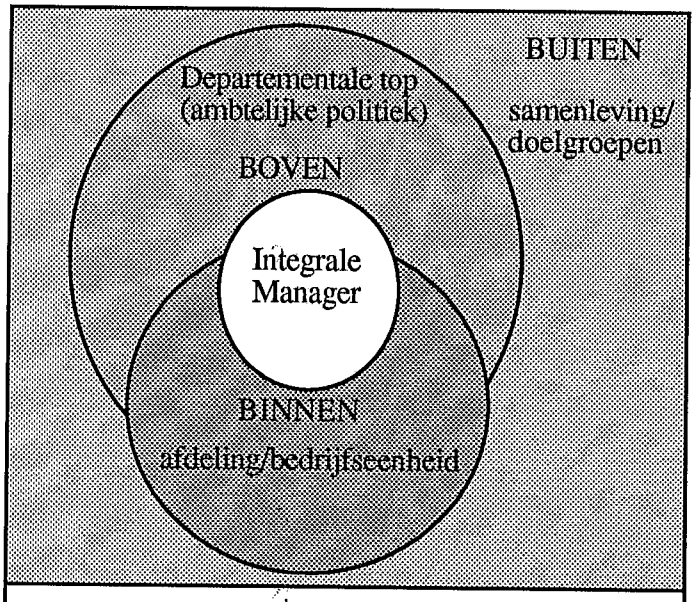
In de bovenstaande beschrijving van het krachtenveld waarbinnen de overheidsmanager dient te opereren, heeft alleen de eerste van de drie krachten een duidelijk instrumenteel karakter. Als het om klant- en marktgericht opereren gaat zijn basisattituden minstens zo belangrijk als de benodigde kennis of technieken. Als er over ondernemend gedrag wordt gesproken is dat natuurlijk eerder gericht op houding dan op kennis. Een goede marktgerichtheid vergt een veel kennis van die markt, maar de juiste houding om die markt te benaderen is meestal doorslaggevend.
Dit geeft aan dat het ook bij integrale bedrijfsvoering de attitude of motivatie van de betrokken manager minstens zo belangrijk zijn als het beheersen van bepaalde instrumenten. Voor zover er tot nu toe over integrale bedrijfsvoering wordt gesproken en geschreven, overheerst de instrumentele benadering sterk. Het meest duidelijk blijkt dit bij de realisering van contractmanagement, waar de juridische invulling van het contract buiten proporties veel aandacht krijgt in verhouding tot de managementtechnische aspecten.[2]

---

1 Prof.Dr P. Frissen - "De versplinterde Staat." Oratie KU Brabant 1991.
2 Zie o.a. Drs W.C. Verbaan - Zelfbeheer begint bij jezelf. TvO 1986, jrg. 14, nr. 12.

relaties:	benadering:	
	Instrumenteel	**Attitude**
naar BUITEN	beleid strategie marketing kwaliteit macht prioriteiten	ondernemend gedrag identiteit mentaliteit extrovertie contact(stoornissen) PR politieke sturing managementstijl
naar BOVEN	contract rapportage delegeren onderhandelen budgetteren outputsturing	vrijheid verantwoordelijkheid risico zelfvertrouwen
naar BINNEN	deelcontract werkplannen kostenraming beloning informatie-voorziening	samenwerken zelfstandigheid motivatie satisfactie implementatie-vermogen

Schema 2a. Benaderingen en relaties.



Schema 2b. Relaties naar buiten, boven en binnen.

Voor de kansen op een succesvolle invoering van integrale bedrijfsvoering zou dat wel eens fataal kunnen zijn. Instrumentele kennis en vaardigheden vormen maar een (klein) deel van de bagage die een overheidsmanager nodig heeft om integrale bedrijfsvoering tot een succes te kunnen maken. Schema 2a bevat een niet-limitatieve opsomming van de instrumenten en attituden waarover de overheidsmanager dient te beschikken.[1]
Bij de invoering van integrale bedrijfsvoering ervaart de overheidsmanager invloed van drie dimensies: naar *buiten* toe (richting samenleving, richting maatschappelijke belangengroeperingen of zelfs rivaliserende departementen), naar *boven* toe (naar de baas en diens -politieke- baas) en naar *binnen* toe (naar de eigen medewerkers toe).
In schema 2b zijn de drie dimensies of relatievormen nader met elkaar in verband gebracht.

Relaties en interventies

De persoon van de overheidsmanager staat dus centraal bij het invoeren van integrale bedrijfsvoering. Dat gebeurt vanzelfsprekend niet in het luchtledige. Iedere overheidsmanager weet zichzelf onderdeel van een groot en gecompliceerd relatienetwerk. Het is binnen dit relatienetwerk dat hij of zij vorm moet geven aan al die activiteiten die gezamenlijk gevangen kunnen worden onder de noemer integrale bedrijfsvoering. Daarbij is het geheel meer dan de som der delen. Vanzelfsprekend moet de overheidsmanager binnen iedere relatie in staat zijn adequaat te reageren, maar er is pas van integratie sprake als al die contacten en activiteiten geplaatst kunnen worden binnen een duidelijke doelstelling. Zowel de doelstelling die overheidsmanager voor zijn eigen eenheid heeft geformuleerd als de doelstelling welke voor het grotere geheel van de organisatie is geformuleerd.
En daarin ligt een groot deel van het probleem bij de term integrale bedrijfsvoering en een reden waarom de overheidsmanager lang niet altijd een goede uitweg weet te vinden uit de spanningen die hem omringen. Wellicht is de overheidsmanager nog in staat om voor de eigen eenheid een heldere doelstelling te formuleren, maar in de praktijk zal hij lang niet zeker zijn van wat de doelstelling van de totale organisatie is. De ambiguïteit, complexiteit en niet zelden regelrechte tegenstrijdigheid van de standpunten die binnen de overheidsorganisatie worden ingenomen kan hem of haar zwaar parten gaan spelen. Daarbij zullen veel van de werkzaamheden die voor andere delen van de organisatie moeten worden verricht ervaren worden als incidenten. Het bekendste voorbeeld daarvan zijn de Kamervragen: "Hoe kan ik ooit een normale bedrijfsvoering plannen als ik mijn werk steeds weer moet platleggen voor zo'n kamerlid die zichzelf weer in de krant wil zien?"
Hoe kan je sturen op incidenten? Hoe kan ooit tot integrale bedrijfsvoering worden overgegaan als de 'manager' tot niets anders in staat lijkt dan achter de ontwikkelingen aan te hollen en de schade beperkt te houden? Hoe kan het gevoel behouden blij-

[1] Schema's 2a en 2b ontwikkeld door Ing. Drs P.J. Tack, 1990.

ven dat zelf leiding wordt gegeven aan de organisatie en daarbij niet alleen maar wordt gehinderd door "zij daar boven" of voortdurend lastig wordt gevallen door "die mensen onder me"?

Wie is een manager en wie is het niet?

Laat het niet mooier worden voorgesteld dan het is. Integrale bedrijfsvoering is moeilijk, soms zeer moeilijk. Het zal "de schapen van de bokken scheiden": wie wel en wie geen overheidsmanager is.
Maar ook dan zijn de vooruitzichten niet slecht. Degenen die in de wereld van het openbaar bestuur werken zijn, meer dan veelal in de buitenwereld wordt aangenomen, gewend om met een complexe werkelijkheid om te gaan. Zij zijn minstens zo zeer gewend om in netwerken -meestal 'coalities' genoemd- te denken als hun collega's in het bedrijfsleven en voelen zich minstens zo zeer bij dat soort relaties op hun gemak. En natuurlijk zijn er incidenten, maar binnen de meeste organisatie-eenheden wordt wel degelijk een manier gevonden om daar mee om te gaan. Zolang de betrokken ambtenaar zich niet de gevangene van de eigen situatie maakt, maar voldoende afstand kan nemen om de positie waar hij of zij zich in bevindt te overzien en de relaties en ontwikkelingen met elkaar te verbinden; te integreren. Een korte cursus kan daarbij helpen, met name als het gaat om het verkrijgen van dat overzicht, die noodzakelijke distantie. Maar wie werkelijk tot integrale bedrijfsvoering wil overgaan en zich wil committeren aan een aantal concrete stappen in de richting van integrale bedrijfsvoering, zal zich ook managementvaardigheden moeten eigen maken die verder gaan dan het volgen van de aanwijzingen uit een standaard stappenplan. De omslag van specialist naar generalist kunnen maken, het leren motiveren en leiden van medewerkers, zijn managementvaardigheden die alleen door ervaring en gedegen training kunnen worden verworven. Alleen daarom al is de invoering van integrale bedrijfsvoering door de gehele overheid heen een zaak van lange adem; de adem van een lange afstandsloper en niet die van een sprinter.

Integrale bedrijfsvoering nu?

Binnen de overheid moet worden gepresteerd, moet worden 'gescoord'. Veranderingen hadden gisteren al moeten plaatsvinden en niet vandaag. Als met integrale bedrijfsvoering alleen op de langere termijn resultaten kunnen worden geboekt, heeft het dan wel zin om er aan te beginnen?
Een voor de hand liggende, maar misleidende vraag. Het suggereert namelijk dat integrale bedrijfsvoering nog geheel moet worden opgezet. In het begin van dit artikel werden diverse termen uit het overheidsjargon op een tijdspad uitgezet. Daarbij is integrale bedrijfsvoering een logisch eindpunt in een bestaande ontwikkeling. De elementen zijn er al maar moeten, inderdaad, worden geïntegreerd.
Is het werkelijk een eindpunt? Ja, wel binnen de bestaande, typisch Nederlandse, ontwikkelingslijn. Er is zich echter een

nieuwe ontwikkelingslijn aan het vormen welke een Europees karakter draagt. De eisen die aan de overheidsmanager binnen Europees verband worden gesteld gaan weer een stap verder en vormen de werkelijke toekomstige uitdaging voor de overheidsmanager.
Daarnaast kunnen ook binnen de benadering van integrale bedrijfsvoering diverse ontwikkelstadia worden onderscheiden. Deze hangen samen met de verschillende managementbenaderingen die kunnen worden gehanteerd bij het vormgeven aan integrale bedrijfsvoering.

Managementbenaderingen

In het laatste schema, schema 3, zijn deze managementbenaderingen op een rij gezet.[1]
Zoals ze hier zijn geformuleerd, vormen ze verschillende stadia of ontwikkelingsfasen op de weg naar een succesvolle invoering van integrale bedrijfsvoering. Daarbij moet een onderscheid worden gemaakt tussen de 'management-aspecten' en de 'culturele aspecten'. Onder dit laatste wordt met name de houding verstaan zoals het management die inneemt tegenover de ondergeschikten, of liever -en beter- gezegd: de naaste medewerkers.
In het kader van een algemeen streven naar decentralisatie wordt op veel plekken binnen de overheid de manager al voor een groot deel verantwoordelijk gesteld voor het beheer van de eigen PIOFAH-middelen (fase 1). Na het overwinnen van de eerste barrières worden de managers daarin doorgaans een behoorlijke eigen ruimte gegund; wij willen onze managers immers niet meer als kleuters behandelen!
Als dat redelijk blijkt te werken, wordt in een volgende fase de manager geheel losgelaten, want "dan kan ik me met de echt belangrijke zaken bezighouden". Wel wordt regelmatig in de gaten gehouden of er nog voldoende output wordt gegenereerd en of de produkten, hoe ook gedefinieerd, de toets der incidentele kritiek kunnen weerstaan.
In de daarop volgende derde fase wordt dit door de top zelf als te passief ervaren. Zonder de principes van decentralisatie en sturen op output los te laten, wordt een meer actieve houding verwacht om op de veranderingen in de omgeving goed te kunnen inspringen. Daar vloeit een meer intensieve communicatie uit voort, waarbij iedereen wordt aangesproken op de behaalde prestaties.
Vaak worden deze prestaties nog teveel gemeten aan de hand van interne normen en waarden; hoe beoordeelt mijn baas, mijn collega mij? In de laatste fase is er sprake van een sterke koppeling tussen hoe de prestaties extern worden gewaardeerd en hoe ze intern worden beoordeeld. De overheidsmanager die extern succesvol is, is dat vaak ook intern. Want iedereen is een klant en

---

1 Schema ontwikkeld door Mr H. Buurma, 1991.

Ontwikkelingsfase integrale bedrijfsvoering	Management-aspecten	Culturele aspecten
Fase 1: Overdracht van apparaats-bevoegdheden aan lijn (PIOFAH)	Zorgen voor produktiemiddelen; budgettering	Lijnmanagers worden door centrale staf voor vol aangezien; staf wordt ondersteunend
Fase 2: Sturen op output en efficiency	Zorgen voor kwaliteit en kwantiteit van produkten in relatie tot kosten en tijdbesteding; bedrijfsplanning	Integraal management in de lijn, meer outputgericht dan gericht op activiteiten; ontwikkeling zakelijke attitude
Fase 3: Interne delegatie	Leidinggevenden en sleutelfunctionarissen zijn aanspreekbaar op het bijdragen aan de resultaten van de gehele organisatie; afgeleide afdelingsplanning	Delegerend leidinggeven: resultaten behalen door capaciteiten van medewerkers optimaal te gebruiken: ieder draagt aan het totaal bij vanuit een eigen verantwoordelijkheid
Fase 4: Externe en interne marketing, gericht op externe effectiviteit	Overheidsmarketing ten opzichte van externe en interne klanten; marketingstrategie en marketingplanning	Elke medewerker is intrapreneur

Schema 3. Ontwikkeling integrale bedrijfsvoering

de klant is koning[1]. In die laatste fase kunnen wij spreken over nieuwe termen als 'overheidsmarketing'[2] en 'intrapreneurship'. Een zakelijke benadering kenmerkt de overheidsmanager,

1 Ook binnen de overheid! Zie o.a. het 'marketing in'- en 'marketing out'-concept zoals dat is ontwikkeld door C. Zarrouk. Syllabus Stichting de Baak, Noordwijk 1990.

2 H. Buurma - "Overheidsmarketing." Samsom, Alphen a/d Rijn 1990.

zonder dat de aard van de overheidorganisatie zal worden verloochend.

Invoering van integrale bedrijfsvoering

In deze schematische beschrijving van de moderne eisen die aan een overheidsmanager en diens organisatie kunnen worden gesteld, zullen de meeste personen die binnen de overheid werkzaam zijn wel bekende elementen herkennen. Wellicht zal men kunnen constateren dat men binnen de eigen organisatie al in de tweede of derde fase terecht is gekomen. Het gaat in ieder geval om meer dan alleen maar 'ideaaltermen'; op de één of andere manier is men er al mee bezig. Dit geeft aan dat men ook met integrale bedrijfsvoering bezig is. De stap van de ene fase naar de andere fase kan niet worden gezet als er geen overheidsmanager is die hard bezig is de eigen organisatie naar een nieuwe fase te stuwen.
Overal worden dus stappen op de weg naar integrale bedrijfsvoering gezet. Daarbij zijn er legio hindernissen op de weg, komen er randvoorwaarden dwars over die weg te liggen en zijn er altijd mensen die al dan niet terecht vanuit een deelbelang de weg versperren. Lastig, maar niet onoverkomelijk.
Waar het om gaat, is het persoonlijke commitment van een overheidsmanager om een veranderingstraject in te gaan dat tot een vorm van integrale bedrijfsvoering kan leiden. Invoering van integrale bedrijfsvoering is een proces van vorming voor de betrokken manager en diens medewerkers waar de eigen en uiteindelijk de gehele overheidsorganisatie baat bij heeft. Daarmee wordt de overheidsorganisatie een 'lerende organisatie'. Alleen een organisatie die leert van eigen fouten en ervaringen is in staatvooruitgang te boeken in de wijze waarop het functioneert. De spanningen waarin overheid en overheidsmanager moeten opereren zijn dan een uitdaging geworden, de bron van wat misschien wel de belangrijkste basis is voor een optimaal werkende ambtenaar: plezier in het werk.

Samenvatting en conclusie

In deze paper zijn de spanningsvelden rondom de (leidinggevende) ambtenaar in beeld gebracht door deze toe te passen op de invoering van de term integrale bedrijfsvoering. De persoon van de overheidsmanager is daarbij centraal gesteld. Het gaat om zijn of haar benadering van een complexe werkelijkheid, waarin met de beschikbare instrumenten structureel vorm moet worden gegeven aan relaties naar buiten, naar boven en naar binnen toe in de organisatie. Daarbij moet de doelstelling van de organisatie-eenheid waar de overheidsmanager voor staat in het verlengde worden gebracht van die van de overheidsorganisatie in haar geheel en uiteindelijke met die van onze maatschappij. Het is geen eenvoudig spanningsveld waarin de overheidsmanager moet opereren en invoering van integrale bedrijfsvoering vergt daarom inzet van alle talenten van de betrokken persoon. De invoering van integrale bedrijfsvoering is echter geen proces dat op zichzelf staat, maar past binnen een al langer bestaande trend.

De elementen voor een succesvolle integrale bedrijfsvoering zijn voor een groot deel al aanwezig. Integrale bedrijfsvoering is een belangrijke opdracht die de overheid aan zichzelf moet stellen, te beginnen bij iedere ambtenaar die zich tevens manager weet van een deel van die totale overheid.

Drs D.P. Noordhoek is projectleider bij Stichting de Baak te Noordwijk.

In belangrijke mate is deze paper gebaseerd op discussies die zijn gevoerd in het kader van de voorbereiding van cursus "Integrale Bedrijfsvoering in het Openbaar Bestuur" die in het voorjaar van 1991 bij de Baak van start is gegaan.
Namens de Stichting Servicepunt Zelfbeheer hebben hierin geparticipeerd: Mr H. Buurma (Buurma B.V.), Ing. Drs P.J. Tack (Intervisie) en Drs W.C. Verbaan (INB Consultants B.V.). Namens de Baak participeerden Mr P.G.H. Westerhof en Drs J. Muller.