

Adviseurs en interimers als kosten of kapitaal?

Prof.dr Mirko Noordegraaf

Hoogleraar Publiek Management

Bestuurs- en Organisationswetenschap

Universiteit Utrecht

m.noordegraaf@uu.nl

Beeldenstormlezing 2010

AT Osborne Association, Instituut voor Interventiemanagement

2 juli 2010, Baarn

Geachte aanwezigen,

“We leven in onzekere tijden” – inmiddels zijn dat soort uitspraken gemeenplaatsen geworden. Wanneer over beleid en bestuur wordt gesproken, wordt vrijwel gedachteloos gewezen op snelle economische veranderingen, financiële crises, bezuinigingen, ontzuiling, individualisering, vergrijzing, en natuurlijk globalisering, het oprukkende China, en Web2.0. En even gedachteloos wordt gewezen op de noodzaak van “nieuwe stelsels” en “innovatieve culturen” om die onzekere tijden aan te kunnen.

De overheid moet anders ingericht worden, er moeten een kernkabinet komen, de civil society moet weer ‘civil’ worden, er moeten minder bestuurslagen komen, de 6-jes cultuur moet verdwijnen, professionals moeten bevrijd worden en de menselijke maat moet terug, er moeten minder regels en minder ambtenaren – én minder externen en interimers komen (relevant voor

vandaag!) –, er moet bezuinigd worden, er moet visie komen, en de inhoud moet terug.

Het zijn gemeenplaatsen omdat ze zich als het ware los bewegen van alledaagse ervaringen, in die blijkbaar achterhaalde stelsels en culturen. Het is lastig om "individualisering" of "globalisering" te verbinden met "culturen" omdat het allemaal zulke grote en daarom lege woorden zijn. Wat betekent dat eigenlijk precies – individualisering? Betekent het dat mensen vooral voor hun eigen plezier gaan? Of dat ze hun mond open doen als ze willen of als het ze uitkomt? Of dat ze vooral maatwerk willen? Of dat ze assertief of zelfs agressief zijn? Of dat ze gewoon goede relaties en zeg maar wisselende contacten willen? Of al die dingen tegelijk?

En wat betekent dat dan precies voor concreet beleid of concrete diensten? Moet beleid opener worden om beweeglijker burgers (ook vanuit andere landen) hun gang te laten gaan? Of moet beleid restrictiever worden om arrangementen van de verzorgingsstaat overeind te houden? Moeten diensten nu grootschaliger worden om veeleisende cliënten een rijker aanbod te bieden, of juist kleinschaliger, om meer flexibel in te spelen op nieuwe wensen? En wat is flexibiliteit dan? Is dat automatisch meebewegen met wensen van cliënten, of moet de overheid juist ook stabiliteit uitstralen? Moeten professionals in publieke diensten weerbaarder worden gemaakt om te voorkomen dat burgers naar de rechter stappen als ze het niet zint? Of moeten professionals menselijker worden zodat ze meer op gelijke voet met die burger komen?

De uitspraken rond 'onzekere tijden' zijn óók gemeenplaatsen omdat ze zo kritiekloos worden aanvaard, inclusief de impliciete veronderstelling dat het vooral de tijden zijn die veranderen, en dat stelsels en culturen achterblijven. Alsof de tijden en stelsels en culturen de schuld hebben... Waarom zoeken we het niet meer bij

ons zelf? Zijn de tijden onzeker geworden – of zijn *wijzelf* onzeker geworden? – nerveus, prikkelbaar, angstig? Zijn de stelsels en culturen verouderd, of durven *wijzelf* de nieuwe tijd niet aan? En introduceren we daarom steeds als het puntje bij paaltje komt 'control systemen' die al die mooie ideeën over innovatie en flexibiliteit afzwakken?

Ik heb deze inleidende beschietingen nodig om dat waar ik vandaag echt over wil spreken – de inhuur van externen en interim-managers door de overheid, en de staat van het overheidsmanagement – in perspectief te plaatsen. Mij valt namelijk op dat de discussie over externen, interim-managers, en over ambtenaren in het algemeen, met nogal grote woorden verbonden wordt – woorden als bezuinigingen, mobiliteit, legitimiteit, gezag, inhoud (of eigenlijk, gebrek aan gezag en inhoud), en daartegenover woorden als innovatie en flexibiliteit – zonder dat duidelijk is waar we het eigenlijk over hebben. Ik zou dus wel wat preciezer willen worden over de vraag wat we eigenlijk van externen en interim-managers bij de overheid moeten vinden.

Mij valt bovendien op dat in die discussie bepaalde partijen de boel vooral buiten zichzelf plaatsen en de veranderingsnoodzaak afwentelen op anderen, inclusief ambtenaren en externen. Ik heb het dan vooral over de politiek. Ik zou dan ook niet alleen wat preciezer willen worden over wat er gaande is, maar ook *politici* nadrukkelijk in het verhaal willen betrekken.

Sterker, mijn stelling zal zijn dat de volgens velen uit de hand gelopen inhuur van externen en interimers grotendeels het gevolg is van onzekere politici, aangejaagd door onzekere burgers, in plaats van onzekere tijden en bij voorbaat verkeerde overheidsstelsels of culturen. Nog sterker, politici wentelen de veranderingsnoodzaak niet alleen af; ze verhinderen tevens dat

nieuwe vormen van overheidsmanagement gestalte kunnen krijgen. De staat van het overheidsmanagement is daarmee niet los te koppelen van de staat van de politiek. Maar daar kom ik op eind op terug.

Terug naar de discussie over externen en interimmers. Die is op hoofdlijnen in wezen heel simpel. Velen zien een stijging van de aantallen externe adviseurs en interim-managers, en dat is verdacht, zo niet verwerpelijk. Want, *ten eerste* jaagt dat de overheid op kosten, omdat die externen extreem hoge uur- en dagtarieven vragen; *ten tweede* zijn veel van die externen eerst zelf ambtenaar geweest en via draaideur constructies gaan ze commercieel en worden ze opnieuw ingehuurd door hun voormalige werkgever (maar dan tegen die hoge tarieven); *ten derde* zijn ze voortdurend mobiel, ze komen en gaan, en daarmee dragen ze bij aan het verlies aan inhoud en dus gezag van de overheid zelf. Dat laatste is het welbekende 'interimmanager als zeemeeuw' syndroom. 'De manager komt krijsend binnen, schijt de boel onder, en vliegt luid krijsend weer weg'.

Tegenover dit nogal dreigende beeld betogen anderen, inclusief externen en interimmers zelf overigens, dat externe inhuur juist bijdraagt aan een flexibele, innovatieve en krachtige overheid. Hun betoogtrant komt er grof gezegd op neer dat zij de modernisering van overheidsbestuur niet tegenwerken, maar juist versterken. Juist zij weerspiegelen de trend dat arbeidskrachten, zeker in de ZZP sfeer, meer en meer via flexibele contracten ingezet worden. Vanuit kostenoverwegingen, maar ook vanuit arbeidspositionele en carrière overwegingen. De kans dat je jaren laat staan decennia bij één werkgever, zoals de rijksoverheid, werkt, neemt af. Bovendien, zo gaat het betoog verder, beschikken externen over veel ervaringen in uiteenlopende klussen en projecten, en die ervaring kunnen dan

weer in andere klussen en projecten worden ingezet. Tot slot wordt betoogd dat het met de kosten wel meevalt. Niet ten onrechte overigens. De kosten van totale externe inhuur mogen hoog zijn – bij het rijk 1,3 miljard in 2009, maar de meeste kosten – 815 miljoen – gaan op aan de inhuur van uitzendkrachten die vooral tijdens piekperioden, bijvoorbeeld bij de IND, tijdelijk werk verrichten. Van de 1,3 miljard ging 180 miljoen op aan management en organisatieadvies, waarvan 25 miljoen aan interimmanagement, 57 miljoen aan organisatieadvies, 77 miljoen aan beleidsadvies, en 20 miljoen aan communicatieadvies. Geen geringe bedragen, natuurlijk, maar wel gering in het licht van de grote publieke verontwaardiging.

Los van deze cijfers worden externen en interimers als gevolg van dit alles in scherpe zwart/wit termen bezien. In het kritische zo niet dreigende betoog zijn externen en interimers vooral een *kostenpost*, in het positiever en zelfs zonniger betoog zijn ze vooral *kapitaal*.

Wie heeft er nu gelijk? Tsja, dat is nog niet zo makkelijk te bepalen. Mede afhankelijk van het betoog dat je aanhangt, zul je als het om beslissend bewijs gaat, vooral dat bewijs vinden dat je graag ziet. De pessimisten zullen wijzen op de hoge percentages inhuur – variërend van boven de 10 tot 30 % bij ministeries en gemeenten – , terwijl de optimisten die percentages aan de lage kant vinden. De pessimisten zullen vooral op die klussen wijzen waarin externen nogal zichtbaar zijn geweest en niet het succes hebben geboekt dat werd voorgespiegeld, zoals mislukkende ICT projecten. Terwijl de optimisten juist wijzen op klussen die gelukt zijn en die besparingen hebben opgeleverd én doelen hebben gediend.

Vervolgens zeggen dat beiden gelijk hebben is onbevredigend, dus we moeten misschien niet zozeer bepalen *wie* gelijk heeft, maar *preciezer* zijn over *wanneer* pessimisten en optimisten gelijk hebben. Als we het nog enigszins neutraal houden, en nog even niet naar de politiek kijken, dan denk ik dat externen en vooral interimmers in specifieke omstandigheden een cruciale bijdrage kunnen leveren aan overheidsbestuur. Nogmaals, daar moeten we precies over zijn, want enkel wijzen op algemene tendenties van flexibilisering en de opkomst van ZZP-ers is onvoldoende om tegenstanders van externe inhuur te overtuigen. Zoals eerder gesteld, wat flexibilisering eigenlijk is, is multi-interpretabel, en bovendien is flexibilisering niet zonder verliezers, en die maken dat soort algemene tendenties controversieel. Ik noem – een beetje grof – drie omstandigheden waarin interimmers meerwaarde kunnen hebben:

1. Eén: wanneer projecten *complex* zijn en om *specialistische* inzet vragen, dan is het geëigend dat een beroep wordt gedaan op specialistische externen. De introductie van reeds genoemde ICT systemen of nieuwe bekostigingssystemen zijn daar voorbeelden van, maar ook complexe ruimtelijke projecten zoals de aanleg van de Noord-Zuid lijn.
2. Twee: wanneer projecten – los van hun technische complexiteit – *gevoelig* zijn en een veel *belangenstrijd* impliceert, is het geëigend dat trajecten met relatieve belangenloze inzet van buiten worden gerealiseerd. Ik vind zelf de introductie van de nieuwe Vreemdelingenwet onder toen nog staatssecretaris Cohen een goed voorbeeld. Die is mede dankzij externe inbreng soepel door het kabinet en de Kamer geloodst.
3. Drie: wanneer projecten nieuwe ambities weerspiegelen en *innovaties* noodzakelijk maken is het zaak er frisse en

creatieve kennis bij te halen. Onderwijsvernieuwing is een mooi voorbeeld, maar ook vernieuwingen in de jeugdzorg. Bestuurlijke partijen kunnen zo 'vast' zitten dat vehikels voor verandering nodig zijn. Innovaties kunnen ook de werking van de overheid zelf betreffen, wanneer ministeries bijvoorbeeld gereorganiseerd of afgeslankt moet worden. Via externe inbreng kan de boel in beweging worden gebracht of kunnen doorbraken geforceerd worden.

Als zulke condities *niet* aan de hand zijn, dan lijkt externe inzet minder geëigend. Zelfs dan kan het nodig zijn, omdat projecten niet altijd op hun inhoudelijke meerwaarde moeten worden beoordeeld. Als een politicus uitstel van beslissingen wil, bijvoorbeeld, dan kan externe inhuur nuttig zijn. Maar daar kom ik zo terug, bij de rol van politici.

Als de condities wél aan de hand zijn, dan kan de externe meerwaarde bieden, en dat gaat dan niet zozeer over 'flexibiliteit' en zo in algemene zin; het gaat over het realiseren van projecten en het verbeteren van alledaags overheidsfunctioneren, wat mogelijk ook nog eens gepaard gaat met financiële voordelen. Misschien moeten interimers, al dan niet via beroepsverbanden, daar helderder en vooral concreter over zijn.

Als de genoemde omstandigheden aan de hand zijn, dan kan het overigens ook mis gaan. Niet iedere externe of interimmer heeft dan evenzeer 'nut', om het functioneel uit te drukken. Sterker, zelfs als de condities gunstig zijn, kan de inzet van een externe of interimmer verkeerd uitpakken. En dat kan de beeldvorming rond externen negatief beïnvloeden. Wat kan er mis gaan? Opnieuw drie factoren:

1. Ten eerste kan de interimmer *te weinig in verbinding* zijn. Dé uitdaging voor de externe is tijdelijk op een plek zitten, en toch gezag verwerven onder de mensen met de klus of het project gerealiseerd moet worden. Dat gezag is geenszins gegarandeerd. Sterker, het zal flink verdiend moeten worden, omdat de ambtenaren die al langer meedraaien óf het gevoel hebben dat degenen die tijdelijk binnenkomt verdachte ambities zal hebben, óf omdat ze het gevoel hebben dat het de zoveelste externe is die orde op zaken probeert te brengen. In dat soort gevallen is gezag verdienen een subtiële kwestie van het brengen van een overtuigend verhaal ('hij weet waar ie het over heeft'), het kunnen inschatten van de werkcontext ('hij begrijpt hoe wij hier werken' (en dus ook: hij begrijpt wat de taboes zijn, wie de sleutelspelers zijn, en dergelijke)), en het ten toon spreiden van interpersoonlijke vaardigheden ('hij communiceert tenmiste normaal').
2. Ten tweede kan hij of zij *te weinig de processen weten te bespelen*. Overheidsbestuur, zeker in beleidssferen, bestaat uit een veelheid aan alledaagse stromen van mensen, acties, vergaderingen, stukken, ideeën, beslissingsmomenten, publicitaire aandacht, et cetera, en die bewegen zich deels vrijelijk, maar toch ook – eigenlijk grotendeels – via vaste spelregels, routines en cycli. De marges zijn smal. Wanneer een externe dat niet in de gaten heeft, en bijvoorbeeld niet de juiste stukken op het juiste moment op de juiste plek krijgt, dan zal hij/zij weinig effectief zijn. Ook het rekening houden met belangrijke publieke waarden, als rechtstatelijkheid, rechtszekerheid en betrouwbaarheid is in dit verband cruciaal, evenals het belang van verantwoording en rekenschap. Als overheidsprojecten met publieke middelen worden bekostigd is extra zorgvuldigheid noodzakelijk.

3. Ten derde kan de externe *te weinig maatschappelijk of publiek engagement* ten toon spreiden. Als de klus enkel wordt geklaard om de klus te klaren, zonder enige uitstraling dat publieke doelen, democratische processen, of burgers en bedrijven er beter van worden, dan zet zo'n externe al snel kwaad bloed. Ook breder kan dat veel onrust geven: als flexibilisering vooral in de beeldvorming een kwestie wordt van via tijdelijke klussen veel geld verdienen, dan ligt er echt een legitimiteitsvraag op tafel. Overigens zijn op dit vlak ook cijfers voorhanden. Een onderzoek van InOverheid.nl uit 2009 liet zien dat slechts 50 % van de ondervraagde ambtenaren van mening was dat interim-collega's maatschappelijk betrokken was.

Kortom, externen en vooral interimers kunnen goed doen, zijn *kapitaal, als* ze in complexe, gevoelige en innovatieve projecten in verbinding zijn, processen weten te bespelen en maatschappelijk engagement aan de dag weten te leggen. Als dat niet aan de hand is, dan is externe inhuur vooral een *kostenpost*.

Nu blijft er nog één vraagstuk over, zoals al enkele keren aangekondigd, namelijk de rol van politici. Want het is op zich leuk om een neutraal beeld te schetsen van de voor- en nadelen van externen en interimers, maar de wereld waarin ze opereren is doordrongen van politieke invloed. Ook al klagen politici zelf als eerste over externe inhuur, recent geïllustreerd door de politieke nadruk op vermindering van externen (en van ambtenaren in het algemeen), en het quoteren van het percentage externe inhuur, politici kunnen in dit verband niet vrijgepleit worden. Sterker, politici zijn in meerdere opzichten schuldig aan het verergeren van het probleem waar ze over klagen.

Ten eerste zijn het vooral politici, of eigenlijk zoals gezegd, *onzekere* politici, die mede ingegeven door *onrustige* maatschappelijke sentimenten bepalen dat er projecten moeten komen die complex, gevoelig en innovatief zijn. Ik gebruik in dit verband zelf vaak het voorbeeld van de Elektronische Kinddossiers. Die moeten er volgens diverse politieke bestuurders, inclusief (ex)minister Rouvoet, komen om misstanden met kinderen, binnen en buiten gezinnen te voorkomen of eigenlijk uit te sluiten. Mede gevoed door de onrust rond enkele geruchtmakende gevallen, zoals het Maasmeisje, wordt gewerkt aan het transparant maken van de staat van het kind.

Dat is meer dan het zo maar digitaliseren van kindinformatie (die toch al wordt bijgehouden), nee het is een majeure, of eigenlijk megalomane operatie om de informatie zodanig in te winnen en te monitoren dat *risico's* kunnen worden geïnventariseerd en *interventies* kunnen worden gepleegd. Op veel plekken, zoals in Rotterdam, is men bezig met het opsporen van de 13-jarige spijbelende en wapendragende probleemjongere, terwijl die jongere nog een baby is of zelfs nog in de baarmoeder zit. Met geavanceerde monitoring systemen, waarbij de socio-economische status van de ouders, en hun leefwijzen en etnische achtergronden worden meegenomen, wordt in kaart gebracht waar die probleemjongeren aan het ontstaan zijn.

Even los van de megalomane ambities en vooral disciplinerende uitwerking (als je als ouder een beetje afwijkt van het gemiddelde (of als je niet meewerkt aan monitoring) dan ben je een risicogeval), het punt voor vandaag is dat de politieke wens om dit alles op te tuigen een zodanig complex, gevoelig en innovatief traject op gang brengt, dat externe inhuur en interimers onvermijdelijk wordt. Anders gezegd, als je als politici dit soort projecten wilt, dan zorg je ook voor externen en interimers om die projecten te realiseren.

In dit geval kun je zeggen: we beperken de externe inhuur, want dat is vooral een kostenpost. Je kunt ook zeggen, we beperken of schrappen dit soort politieke projecten, want de projecten kunnen – hoe oprecht goed bedoeld ook – op zichzelf een kostenpost zijn, ook in maatschappelijke zin. EKD's kosten niet alleen veel geld, ze maken van de staat een interventiestaat die risicoloosheid predikt en daarmee risicogevoelens versterkt.

Het project als kostenpost, in plaats van de externen – het geldt tevens voor andere projecten. Dat de Noord-Zuid lijn bijvoorbeeld om externe inhuur en interimers vraagt lijkt me vanwege de nieuwheid en complexiteit ervan weinig verrassend. Maar zijn de kosten daarvoor dan de schuld van de externen en aansturende ambtenaren, of is het project zelf een nogal majeur politiek project, waardoor automatisch meer kosten worden gemaakt?

Ook op een andere manier maken politici trouwens veel kosten.

Projecten als de renovatie van het Rijksmuseum worden vertraagd door eindeloze politieke discussies over de renovatieplannen. Het fietstunneltje onder het Rijksmuseum is daar het symbool van: of dat tunneltje er wel of niet moet komen, de discussies daarover lijken op politieke eb- en vloedbewegingen. Los van externen, dat maakt projecten duur. Ook al moeten we oppassen om dan maar snel knopen door te hakken, dit soort discussies kan mijns inziens echt niet meer. Een ander project, dat van de mogelijke bouw van het Nationaal Historisch Museum, in Arnhem (?) maakt het overigens het bontst. Met de parkeergarage als het meest recente symbool. Dit is én een project waarvan je je sowieso moet afvragen of het er moet komen, én bovendien belasten de nationale discussies in de Kamer over de wenselijkheid, de plek, het ontwerp, en de binnenkant en inhoud van het gebouw, het procesverloop. Politici zelf maken dit soort projecten dan *dubbelduur*.

Ten tweede zorgen politici er vaak voor dat externe inhuur om eigenlijk oneigenlijke redenen plaatsvindt. Dat is niet altijd onbegrijpelijk, want politiek is politiek, en dat betekent dat oneigenlijke overwegingen een rol mogen spelen. Wanneer het electoraal gezien niet uitkomt dat een beslissing wordt genomen, of wanneer coalitieverhoudingen onder druk staan, of wanneer een politiek compromis verkocht moet worden, dan kunnen externen behulpzaam zijn. Dat is op zich niks nieuws. Toen ik eind jaren 80 Bestuurskunde studeerde, leerden we al over politieke functies die externe adviseurs kunnen hebben. Advies kan de *ijskastfunctie* dienen: uitstel. Advies kan ook de *legitimeringsfunctie* hebben: acceptatie van beslissingen. Advies kan zelfs vooral een *symbolische* functie kennen: symboliseren dat er aan iets gewerkt wordt.

Opnieuw geldt dat onzekere politiek in nerveuze omstandigheden – een onrustige Kamer, beeldende media-aandacht – de kans op dit soort politieke reflexen versterkt. En opnieuw geldt dan dat het terugdringen van aantallen externen niet veel zoden aan de dijk zet. Relevanter is dan het terugdringen van de onrust – het beteugelen van risico preoccupaties en allerhande ‘control’ verlangens die gevoed door maatschappelijke sentimenten het politieke bestuur in hun greep hebben.

Zoals gezegd, discussies over de staat van overheidsbestuur, inclusief de rol van externen en interimers, kunnen niet los gekoppeld worden van de staat van politiek. Die constatering is belangrijk om de discussie over bezuinigingen minder hol te maken, en om de overheid meer inhoudelijk te versterken. Voor een flexibele overheid die met *kennis van zaken* acteert, zijn niet alleen organisatie instrumenten, richtlijnen en procedures nodig, maar ook andere *politieke* ambities, verhoudingen en processen. Nu is dat een

lastig punt, want de politiek heeft het voorrecht zich zelf als vrij en ongestuurd te positioneren, dus daarom enkele bescheiden opmerkingen over de meer politieke implicaties van het voorgaande:

1. Politici zullen beheerst om moeten gaan met het wekken van *verwachtingen* over wat de overheid kan. Wanneer ze voortdurend na ieder inzet beloven dat zulke incidenten niet meer voorkomen, dan belasten ze de overheid met een ondragelijke uitvoeringslast – steeds meer risico- en veiligheidsmaatregelen, bijvoorbeeld – en ze versterken het beeld van de machteloze overheid, vooral als er daarna toch weer een incident plaatsvindt (als er ondanks beloften toch bijvoorbeeld weer een TBS-er ontsnapt). Indirect versterken ze dan ook de angsten en neurosen in de samenleving, waar ik eerder over sprak.
2. Politici zullen hun *ambities* om de samenleving te 'maken' moeten temperen. Het optuigen van systemen en projecten om een veilige en leefbare samenleving te maken moge goedbedoeld zijn, maar het kan ook zo zijn dat die projecten zoveel bijeffecten hebben, dat de onleefbaarheid wordt vergroot. Het creëren van veilig vliegverkeer dat tegen aanslagen beschermd is, heeft bijvoorbeeld inmiddels zoveel maatregelen op luchthavens gegenereerd, dat vliegen nog vervelender is geworden dan het was. En bovendien heeft het geleid tot meer verplaatsingen op de weg, waardoor – dat is inmiddels uitgerekend – op jaarbasis ongeveer 1100 extra verkeersdoden vallen. Dat is ongeveer 3 Boeings vol.
3. Politici zullen mee moeten werken aan de capaciteit van overheidsorganisaties om *effectieve flexibilisering* mogelijk te maken. Op zich zijn politici best voor een flexibele overheid. Dat laten initiatieven rond andere overheid en vernieuwing

rijksdienst wel zien. Maar als het puntje bij paaltje komt, dan treden de *rigide reflexen* van politiek-bestuurlijke arena's in werking. Politici moeten 'accountable' en 'in control' zijn – en niet ten onrechte, zoals eerder gezegd – en bovendien scoren, en dat betekent dat de hiërarchische lijnen het vaak winnen en dat leren van beleidsinitiatieven vaak weer afrekenen wordt.

Het gevolg van deze op de politiek gerichte analyse voor externen en interimers is dat ze bewust moeten omgaan met de klussen waar ze voor ingezet worden – inclusief de vraag of ze zich willen laten 'gebruiken'. Daar zit een lastig punt, vooral vanuit de interimmer. Want het betekent dat er een forse spanning kan bestaan tussen de zinvolheid van klussen voor de samenleving, en de zinvolheid van klussen voor de interimers zelf...

Het gevolg is ook dat externen terwijl ze aan klussen werken, dat ze zich bewust moeten zijn van mogelijke politieke reflexen, van uitstel en vermijdingsgedrag, als een soort *bijwerking* van de belangrijke rol die politiek in onze samenleving vervult. Ook daar zit een lastig punt: hoe beteugel je als interimers dergelijke reflexen, en hoe draag je bij aan duurzaam betere politieke besluitvorming? Hoe onderken je het belang van publieke waarden als rechtszekerheid en verantwoording, maar voorkom je onnodige proceduredrift, belangenstrijd en afrekenen, en boek je voortgang?

Ik rond af. De conclusie van de meer neutrale analyse van de meerwaarde van externen en interimers laat zien dat externen onder specifieke condities waardevol kunnen zijn, mits ze in verbinding zijn, processen weten te bespelen en maatschappelijk engagement ten toon spreiden. De conclusie van de meer politieke analyse laat zien dat externen gebruikt kunnen worden, maar

projecten ook kunnen gebruiken om overheidsmanagement als het ware te *normaliseren* – ook al blijft het een vak apart.

In beide gevallen spelen beroepsverenigingen van externen een belangrijke rol. Zij kunnen de capaciteiten van leden versterken om projecten effectief tot stand te brengen, en om politiek te accepteren maar ook te veranderen. Dat lijkt me een mooie taak voor verenigingen als die van jullie! De opdracht is dan op zijn minst drieërlei:

1. *Toon als externen concreet je meerwaarde aan.*
2. *Versterk de capaciteiten van externen om in processen vol onzekerheid – en dus spanning tussen politieke strijd en 'control' verlangens – voortgang te boeken.*
3. *Werk tegelijkertijd aan nieuwe politiek, zeker als politieke processen verlamd werken en kosten opjagen.*

Dank voor uw aandacht.