

# Kwaliteit van organisatie-advies bij de Rijksoverheid

*Léon de Caluwé en Annemieke Stoppelenburg*

# Kwaliteit van organisatie-advies bij de Rijksoverheid

Met grote regelmaat is de afgelopen jaren het debat over het rendement van de adviesgulden opgeleaid. Ook adviseurs zetten regelmatig vraagtekens bij het nut en de noodzaak van hun adviezen. Overheid en politiek stellen dezelfde vragen. Geeft het Rijk niet teveel geld uit aan extern advies? Wordt de rijksoverheid door al het uitbesteden niet te afhankelijk van externe adviseurs? Krijgt de zesde macht (adviesbranche) niet een te grote invloed op bijvoorbeeld het beleid van de rijksoverheid? Wordt er aan de kant van de rijksoverheid wel op een effectieve manier omgegaan met de vraag om advies? Grosso modo zijn opdrachtgevers niet ontevreden over organisatieadvies, maar er hangt een negatieve ondertoon rondom een aantal vragen. In 2000 ontstond grote opwinding naar aanleiding van een Groen Links rapport over de 'staatsgreep van de zesde macht'; adviseurs zouden het land besturen. Hoewel er over organisatieadvies veel wordt gepraat en veelvuldig wordt geoordeeld, is er betrekkelijk weinig onderzoek gedaan naar hoe het nu echt is gesteld met de kwaliteit. Onlangs kregen wij de mogelijkheid om een uniek onderzoek te doen naar de kwaliteit van organisatieadvies bij de Rijksoverheid. In dit artikel doen wij verslag van dat onderzoek. Daarbij zal blijken dat de kwaliteit als ruim voldoende wordt beoordeeld, maar dat er nog flink verbeterd kan worden.

## 1. Een uniek onderzoek

Het initiatief tot dit onderzoek is genomen door zowel cliënten als organisatieadviseurs, omdat zij beiden inzicht wilden krijgen in de feitelijke gang van zaken. In gesprekken tussen het beraad van Secretarissen Generaal en een aantal grote adviesbureaus dat regelmatig opdrachten voor de rijksoverheid uitvoert, is het idee geboren om wetenschappelijk onderzoek te doen uitvoeren naar de kwaliteit van organisatieadvies. De redenen daarvoor waren onder meer gelegen in de regelmatig terugkerende discussie in pers en publiek over de inschakeling en de kwaliteit van organisatieadviseurs. Er zijn veel, nogal negatief getinte, verhalen in omloop.

Tien adviesbureaus zijn opdrachtgever (en financier) van het onderzoek; de dertien departementen werken mee door alle benodigde informatie ter beschikking te stellen. Er is een representatieve steekproef getrokken van alle organisatieadviesopdrachten. De dossiers zijn bestudeerd en er is gesproken met alle opdrachtgevers en alle organisatieadviseurs en met een groot aantal anderszins betrokkenen. Er zijn gegevens beschikbaar gekomen die uniek zijn. Wij kennen geen onderzoek (ook niet in het buitenland), dat over dergelijke robuuste gegevens kan beschikken.

## 2. De onderzoeksvragen

Er zijn vier onderzoeksvragen geformuleerd:

1. Het in kaart brengen van wat wordt verstaan onder organisatieadvieswerk of consultancy: zowel in termen van definities uit de bestaande literatuur, als ook het verzamelen van empirische gegevens van soorten werk.
2. Hoe staat het met de verwachtingen ten aanzien van de kwaliteit van dat advieswerk: wat verwachten opdrachtgevers of klanten? Welke criteria hanteren ze? Welke criteria hanteren adviseurs?
3. Wat levert het op? Wat is de beoordeling van de kwaliteit? Niet alleen in termen van klanttevredenheid, maar ook in termen van: was het 'state of the art' in professionele zin? Wat hebben we ervan geleerd? Wat is de impact op de organisatie? Wat levert het op langere termijn op?
4. Wat zijn aanbevelingen waardoor opdrachtgevers en opdrachtnemers beter kunnen sturen op het verbeteren van de kwaliteit?

### 3. Relevante literatuur

Voor het onderzoek zijn drie theoretische modellen gebruikt. Die worden beschreven in de volgende paragraaf. Het is een model over het verloop van adviesopdrachten (3.1), indeling in soorten werk van adviseurs en dimensies daarin (3.2) en soorten en niveaus van effectiviteit van advieswerk (3.3).

#### 3.1 Verloop en fasen in adviesprocessen

Het gehanteerde model over verloop en fasen in adviesprocessen is ontleend aan Kubr (1996) en Block (1981). Kubr onderscheidt vijf fasen bij opdrachtverloop. De contactfase ('entry'), waarbij de contact- en contractvorming tussen adviseur en cliënt(systeem) plaatsvindt. Deze fase resulteert in een opdracht/contract of niet. De volgende fase is de diagnosefase, waarin het probleem wordt verkend, gegevens worden verzameld en er een gezamenlijk beeld ontstaat op de problematiek. In de fase daarna worden oplossingen ontwikkeld, alternatieven afgewogen en beslist over een aanpak. De vierde fase is de implementatiefase waarin de betrokkenheid van de adviseur kan variëren: van niets naar sterke betrokkenheid. De vijfde fase is de afsluiting, evaluatie, eventuele follow-up en/of rapportage. Block sluit hier sterk op aan. Hij onderscheidt: (1) entry and contracting, (2) data collection and diagnosis, (3) feedback and decision to act, (4) implementation en (5) extension, recycle or termination.

Deze indeling in fasen is gebruikt voor de samenvattende opdrachtbeschrijvingen. Wat is er in elk van de vijf fasen gebeurd? Bijvoorbeeld:

Fase 1: Wat was de vraag van de opdrachtgever? Wat is de definitieve probleemstelling in de offerte of opdrachtbrief? Hoe en hoe frequent is er gecommuniceerd over de adviesvraag?

Fase 2: Hoe zijn gegevens verzameld? Wie heeft dat gedaan? Hoe zijn ze teruggekoppeld? Is het op papier gezet? Wie zijn betrokken?

Uiteraard kan het voorkomen dat een fase niet is uitgevoerd. Dat kan overigens alleen fase 2 (diagnose) of 4 (implementatie) zijn. In dat geval wordt die niet beschreven. De andere fasen komen altijd voor.

#### 3.2 Soorten werk van adviseurs

Het categoriseren van werk van adviseurs kan het beste worden gedaan door een aantal essentiële dimensies te onderscheiden. We hebben de volgende dimensies opgespoord:

- a) mate van directief en non-directief handelen van de consultant. Kubr (1996) onderscheidt op deze dimensie acht verschillende activiteiten en rollen van adviseurs, variërend van: vragen stellen voor reflectie (extreem non-directief) tot het voorstellen van richtlijnen of overtuigen (extreem directief).
- b) mate waarin een vooraf geëxpliciteerde methode wordt gevolgd. Volgt de adviseur een stappenplan of fasen? In hoeverre is dat van tevoren vastgelegd? Of wordt er niet volgens een methode gewerkt?
- c) mate van samenwerking tussen de adviseur en het cliëntsysteem. Wie doet het werk, in welke verhouding en wat doet de adviseur, wat het cliënt(systeem)?
- d) wat is de globale schatting van de tijdsbesteding in de opdracht van de adviseur(s) en cliënt over activiteitencategorieën als: praten, denken, analyseren, schrijven, interviewen, lezen, informatie verzamelen.

- e) welke van de tien manieren om consultancy te doen is van toepassing en in welke mate. Kubr (1996) onderscheidt deze tien: 'providing information', 'providing specialist resources', 'establishing business contacts and linkages', 'providing expert opinion', 'doing diagnostic work', 'developing action proposals', 'improving systems and methods', 'planning and managing organizational changes', 'training and developing management and staff', 'providing personal counseling'. Daarnaast zijn er overzichten van Quinn (1988), Cummings & Worley (1993) en Doppler & Lautenburg (1996).

Zoals reeds eerder gesteld is dit onderzoek mede bedoeld om langs empirische weg meer zicht te krijgen op soorten van werk van adviseurs. Vandaar dat een ordening vooraf met enige relativiteit moet worden bekeken. Het onderzoek is erop gericht proefondervindelijk vast te stellen of de genoemde dimensies de essentiële zijn en of daarbij voldoende gegevens gevonden kunnen worden.

### 3.3 Effectiviteit van adviseurs

Er zijn slechts drie publicaties gevonden die hebben geholpen effectiviteitscriteria te definiëren. Eén gaat over niveaus van effectiviteit en twee gaan over soorten effectiviteit.

Phillips (2000) onderscheidt zes 'performance indicators' voor adviseurs. Hij onderscheidt ze in niveaus.

Type of data	Description
Satisfaction/ reaction	Measures the satisfaction/reaction directly involved in the consulting intervention
Learning	Measures the actual learning taking place for those individuals who must implement or support the process
Implementation/ application	Measures the success of implementation and the utilization of the consulting intervention solution
Business impact	Measures the change in the business impact measures directly related to the consulting intervention
ROI	Measures the actual cost versus benefits of the consulting intervention
Intangible benefits	Measures important intangible benefits not utilized in the benefit-cost formula ( knowledge base, job satisfaction, work climate, cooperation, customer complaints, decisiveness etc.)

**Tabel 1. Performance indicatoren voor adviseurs**

Deze indeling in niveaus achten wij bruikbaar. Op elk van de niveaus is het mogelijk om gegevens of meningen te verzamelen. Elk van de niveaus geeft een dimensie aan het begrip effectiviteit. De niveaus 'Business impact' en 'ROI' lijken op het eerste gezicht wat

minder bruikbaar voor een overheidsomgeving. Niettemin veronderstellen we dat vragen als: 'wat heeft het voor de organisatie en het werk wat jullie doen betekend?' en 'maak eens een kosten/baten analyse' zinvol zijn in het licht van de effectiviteit van adviseurs.

Een andere bruikbare indeling is die naar soorten van effectiviteit. In een nog steeds actueel artikel van Quinn en Rohrbaugh (1983) zijn op empirische wijze clusters van effectiviteitscriteria vastgesteld. Door managers te vragen naar criteria die gelijkenis vertonen hebben zij vier clusters van effectiviteitscriteria gevonden. Deze vier clusters komen overeen met drie clusters uit het zogenaamde kleurenmodel (Caluwé, 1998). De effectiviteitscriteria hebben betrekking op effectiviteit van organisaties (Quinn en Rohrbaugh), op 'werkingsgebieden' van veranderingsprocessen (is ook effectiviteit), maar zijn eigenlijk moeiteloos over te brengen naar effectiviteit van (interventies van) adviseurs. Ook zijn succes of effectiviteitsfactoren gevonden in een onderzoek van Gable (1996). Deze hebben we ook gebruikt om de lijst van effectiviteitscriteria op te stellen (zie tabel 2).

Het blijkt goed mogelijk om een vernieuwde lijst van effectiviteitscriteria te maken op grond van bovenstaande literatuur. Deze lijst kan dienen om opdrachtgevers en opdrachtnemers van adviesopdrachten te vragen: "welke criteria vind ik belangrijk?"; "welke vind ik van toepassing op deze adviesopdracht?" en "in welke mate is aan dit criterium voldaan?". Zo brengen wij op empirische wijze in kaart waar adviseurs en opdrachtgevers op letten, de onderlinge verschillen, bij welk soort werk welke effectiviteitscriteria blijkbaar passen en in welke mate ze voldoende worden bereikt.

#### 4. Opzet van het onderzoek

Belangrijke overweging in dit onderzoek is de vraag van representativiteit. Daartoe is een steekproefkader opgesteld. De centrale vraag daarbij was, wat wel en niet gerekend kan worden tot organisatieadvies.

Het onderzoek is beperkt tot een deel van de zakelijke dienstverlening. Specialistisch advies hebben we uitgesloten (bijv. bouwadvies of milieuadvies). Uitbested werk, zoals het uitvoeren van wervingen, interim-management en opleidingen zijn eveneens buiten beschouwing gelaten. Het onderzoek heeft zich gericht op organisatieadvieswerk:

- § besturings- en/of managementvraagstukken; veranderkundige vragen; implementatievragen,
- § waarbij (bij de start) (nog) geen besluit is genomen door de opdrachtgever over oplossingsrichtingen en keuzes daaruit (bij precieze omlijning, een uitbestedingsvraag)
- § en waarbij het gaat om bijdragen van de adviseur aan zowel de uitkomst als het proces. Expertadvies valt daar ook onder, omdat de uitkomst niet van tevoren vaststaat.

Het onderzoek beslaat alle 13 ministeries. De zogenaamde buitenorganisaties, zoals agentschappen en op afstand geplaatste onderdelen zijn buiten het onderzoek gelaten. Het onderzoek betreft afgeronde opdrachten over de jaren 1999 en 2000.

Op basis van de door departementen opgestelde overzichtlijsten van afgerond organisatieadvieswerk is een a-selecte steekproef getrokken van vijf opdrachten per departement.

Van die opdrachten zijn de dossiers opgevraagd. Voldeed bij nadere bestudering een dossier niet aan de criteria van het steekproefkader, dan werden aanvullende dossiers opgevraagd.

Van het betreffende dossier is een samenvatting gemaakt, volgens een vooraf opgestelde checklist.

Op basis van het dossier werd de naam van de opdrachtgever, de betrokkenen en de adviseur achterhaald.

Met deze personen zijn interviews gehouden. Een interview bestond uit drie onderdelen:

- validatie van het dossieronderzoek. Klopt het wat we hebben waargenomen in het dossier; vul aan en nuanceer
- voorgestructureerd onderzoek naar de drie clusters van criteria (zie tabel 2)
- half open interview om specifieke gegevens te verzamelen (zie tabel 3)

	<i>Formele criteria</i>
<b>A1</b>	De mate waarin de doelen worden bereikt
<b>A2</b>	De mate waarin een oplossing is gevonden voor het probleem
<b>A3</b>	De mate waarin deskundigheid van de kant van de adviseur is ingebracht
<b>A4</b>	De mate waarin vooraf gestelde taken worden uitgevoerd
<b>A5</b>	De mate waarin het cliëntsysteem participeert in de opdracht
<b>A6</b>	De mate waarin vereiste bronnen en middelen worden gebruikt
<b>A7</b>	De mate waarin een gegeven tijdpad is gevolgd
<b>A8</b>	De mate waarin een gegeven budget is gevolgd
	<i>Inhoudelijke criteria</i>
<b>B1</b>	De mate waarin er door het cliëntsysteem is geleerd
<b>B2</b>	De mate waarin het cliëntsysteem dichterbij een beslispunt is gebracht; de mate waarin belangen dichterbij elkaar zijn gebracht
<b>B3</b>	De mate waarin de samenwerking/sfeer/wijgevoel is verbeterd; de mate waarin er een betere communicatie is
<b>B4</b>	De mate waarin het cliëntsysteem doeltreffender/efficiënter/planmatiger is gaan werken
<b>B5</b>	De mate waarin er in het cliëntsysteem beweging/energie/creativiteit/kaderverruiming tot stand is gebracht
	<i>Proces criteria</i>
<b>C1</b>	De mate waarin een specifieke methode is gebruikt
<b>C2</b>	De mate waarin gaandeweg de aanpak wordt ontwikkeld
<b>C3</b>	De mate waarin adviseur en cliëntsysteem gelijkwaardig zijn
<b>C4</b>	De mate waarin de adviseur het cliëntsysteem concrete aanwijzingen geeft over wat moet gebeuren
<b>C5</b>	De mate van frequente communicatie tussen adviseur en cliëntsysteem
<b>C6</b>	De mate van betrokkenheid van adviseur en cliëntsysteem bij het advieswerk

**Tabel 2. Overzicht effectiviteitscriteria**

<b>Interviewvragen</b>	
<b>Mate van tevredenheid</b>	<p><i>A. Entree en contractering</i>  Meerdere bureaus benaderd?  Waarom dit bureau/deze adviseur benaderd?</p> <p><i>B. Diagnose en analyse</i>  Was er inzicht in de specifieke aard van de organisatie?  Wat is de kwaliteit van diagnose en analyse van het probleem?</p> <p><i>C. Terugkoppeling en feedback</i>  Waren de conclusies goed onderbouwd?  Was de rapportage/terugkoppeling goed?</p> <p><i>D. Implementatie</i>  Is de analyse/diagnose vertaald in toepasbare conclusies en aanbevelingen?</p>

	<p>Waren de adviseurs in staat tot implementatie van door hen geadviseerde veranderingen?</p> <p><i>E. Beëindiging</i></p> <p>Is geleverd wat was afgesproken?</p> <p>Zou je het opnieuw doen?</p> <p><i>F. Rol</i></p> <p>Wat was de rol van de adviseur?</p> <p>Was dat achteraf gezien de meest adequate?</p>
<b>Leereffecten</b>	<p>Zijn er leereffecten ten gevolge van deze adviesopdrachten?</p> <p>Zo ja, welke?</p> <p>Waren deze beoogd?</p>
<b>Effecten m.b.t. Implementatie</b>	<p>Is er sprake van effect ten aanzien van de implementatie van het advies/de oplossing?</p> <p>Zo ja, welke?</p> <p>Waren deze beoogd?</p>
<b>Impact op de Organisatie</b>	<p>Heeft de uitvoering van de adviesopdracht impact gehad op de organisatie?</p> <p>Zo ja, tot welke verandering heeft het geleid? Maak zo mogelijk onderscheid naar korte en lange termijn impact.</p>
<b>Kosten/baten analyse</b>	<p>Wat heeft de adviesopdracht/het resultaat voor de organisatie en het werk dat jullie doen betekend?</p> <p>Hoe ligt de kosten/baten verhouding?</p>
<b>Andere effecten</b>	<p>Welke andere effecten zijn merkbaar?</p>

**Tabel 3. Interviewvragen**



## 5. Bevindingen

In deze paragraaf zullen we de resultaten van het onderzoek beschrijven. Eerst zullen we een overzicht geven van het onderzoek in kengetallen. Vervolgens zullen we de drie onderzoeksvragen en de gevonden resultaten behandelen.

### 5.1 Overzicht van het onderzoek in kengetallen

Om de gegevens te verzamelen hebben de onderzoekers 138 dossiers bestudeerd. Uiteindelijk zijn hier de 56 adviesopdrachten van het onderzoek uit voortgekomen. Vervolgens hebben de onderzoekers 161 interviews gehouden. Dit waren 54 interviews met opdrachtgevers, 54 interviews met adviseurs en 53 interviews met betrokkenen in adviesopdrachten.

De verdeling van de opdrachten naar omvang van het uitvoerende bureau is als volgt:

Omvang bureau	Aantal opdrachten	%
Éénpitter	5	9%
klein bureau (< 10 adviseurs)	13	23%
Middelgroot bureau (10-100 adviseurs)	7	13%
groot bureau (>100 adviseurs)	30	54%
Anders	1	1%

**Tabel 4 Omvang bureau en aantal opdrachten**

De opdrachten variëren onderling sterk qua omvang in dagen (tussen 1 adviesdag tot en met 500 adviesdagen per opdracht). Het gemiddeld aantal dagen per opdracht bedraagt 55 dagen.

De doorlooptijd van de onderzochte opdrachten varieert van 1 week tot 15 maanden. De gemiddelde doorlooptijd bedraagt 4,3 maanden.

Van de 56 opdrachten uit het onderzoek zijn 24 adviesopdrachten in concurrentie aanbesteed. In totaal zijn 32 adviesopdrachten niet in concurrentie aanbesteed, waarvoor de volgende redenen waren:

- de opdracht betreft vervolg op een eerdere opdracht;
- het betreft de uitbreiding van een bestaande opdracht;
- de opdracht wordt vanuit een mantelcontract verleend;
- tijdsdruk maakt onmiddellijke aanbesteding noodzakelijk;
- er zijn goede ervaringen met de adviseur in soortgelijke eerdere opdrachten;
- de adviseur beschikt over een voor die opdracht specifieke deskundigheid.

De budgetten van de opdrachten lopen van f 2.250 tot f 1.400.000 (€ 1.021 tot € 635.292 exclusief BTW); het gemiddelde budget per opdracht bedraagt f 138.680 (€ 62.930). In de onderstaande tabel hebben we de opdrachten verdeeld naar omvang van het budget. In de laatste kolom van de tabel hebben we aangegeven hoeveel procent van de opdrachten in concurrentie is aanbesteed.

Budget in f	Aantal opdrachten	% in concurrentie
0-25.000	10	0 %
25.000-50.000	10	40 %
50.000 – 75.000	8	13 %
75.000 – 100.000	3	100 %
100.000 – 150.000	4	75 %
150.000 – 200.000	10	70 %
200.000 – 250.000	5	60 %
250.000 – 300.000	1	0 %
300.000 –400.000	2	50 %
400.000 – 500.000	2	50 %
> 1.000.000	1	100 %

**Tabel 5. Omvang opdrachten in budget**

De opdrachten niet in concurrentie zijn relatief klein in omvang. De grote opdrachten zijn grotendeels in concurrentie aanbesteed.

Vervolgens hebben we ook gekeken naar het niveau van de opdrachtgever, zowel naar dat van de formele opdrachtgever (veelal de budgethouder of de hiërarchische eindverantwoordelijke) als naar dat van de feitelijke opdrachtgever (die inhoudelijk betrokken was bij de opdracht). In 27% van de opdrachten zijn de formele en de feitelijke opdrachtgever niet dezelfde. In absolute aantallen levert dit de volgende verdeling op:

Niveau formele opdrachtgever	Aantal opdrachten	Niveau feitelijke opdrachtgever	Aantal opdrachten
SG	2	SG	-
PSG	14	PSG	8
DG	7	DG	7
Directeur	28	Directeur	24
Plv. directeur	1	Plv. directeur	2
Hoofd afdeling	-	Hoofd afdeling	3
Beleidsmedewerker	-	Beleidsmedewerker	4
Projectleider	4	Projectleider	7
Buitenorganisatie	-	Buitenorganisatie	1

**Tabel 6. Niveau van de opdrachtgever en aantal opdrachten**

## 5.2 Onderzoeksvraag 1: soorten werk

Vijf experts hebben categorieën voor soorten werk van organisatieadviseurs opgesteld. Deze categorieën zijn het resultaat van een discussie naar aanleiding van op basis van de literatuur opgestelde voorlopige categorieën. Na het gezamenlijk bekijken van een aantal opdrachten uit het onderzoek heeft het panel de categorieën verhelderd. Het kader voor deze discussie vormde de definitie van organisatieadvieswerk in het onderzoek (zie paragraaf 4). Belangrijke indelingscriteria voor het panel vormden de vragen: wie is formeel verantwoordelijk voor het resultaat; en waartoe dient het organisatieadvies.

Vervolgens hebben zij alle vignets (samenvattende beschrijving van de opdracht) gelezen en toegewezen aan een (of meerdere) categorieën.

De experts noemden één voor één de individuele score. Was die dezelfde, dan ging men meteen door. Bij verschil van mening werd gediscussieerd over de verschillen. Na de discussie was er in alle gevallen consensus, zij het dat in 7 (12,5 %) gevallen de opdracht werd toegewezen aan twee categorieën (we noemen dit de hybride typen), omdat er kenmerken werden gezien die thuis horen in twee verschillende categorieën. De interbeoordelaarsovereenstemming bij de eerste stemming is hoog (Kappa: .585). Blijkbaar zijn het categorieën waar de experts goed mee uit de voeten kunnen.

De volgende categorieën zijn vastgesteld. De categorieën zijn geformuleerd vanuit de rol van de adviseur; het gaat immers om soorten werk van organisatieadviseurs.

1. *Expertadvies*. De adviseur fungeert als inhoudsdeskundige en wordt voornamelijk om die reden gevraagd. De adviseur is verantwoordelijk voor de inhoud en kwaliteit van het advies. Het kan gaan om een algemeen advies of om een bepaald aspect (inkoop, HRM).
2. *Beleidsadvies*. Is een vorm van expertadvies. Maar specifiek hieraan is dat het gaat om een kerntaak van een departement. De beleidsinhoudelijke kwaliteiten van het advies en de adviseur zijn belangrijk en vaak is de adviseur een specialist op dat terrein. De adviseur is verantwoordelijk voor de kwaliteit van de inhoud en een zorgvuldige procedure.
3. *Evaluatie*. Is ook een vorm van expertadvies, maar nu ligt de nadruk sterk op een 'second opinion', op ex-ante evaluatie, op legitimering, op het vellen van een oordeel. De adviseur fungeert als autoriteit, dient de specifieke casus en de praktijk goed te kennen en fungeert soms als arbiter. De kwaliteit en inhoud van het advies en de procedure is uitsluitend voor rekening van de adviseur.
4. *Expertadvies met processtap(-pen)*. Deze categorie ligt tussen de eerder genoemde en categorie 5 in. Het uiteindelijke advies is voor rekening van de adviseur, maar hij regisseert een proces, waarbij (mensen uit) het cliëntsysteem gemobiliseerd wordt om inhoudelijk bijdragen te leveren. Dat kan in de vorm van consultaties, het creëren van draagvlak, door conferenties en workshops, enzovoorts. De uitkomst wordt mede door deze inhoudelijke bijdragen bepaald. Hoewel de adviseur tenslotte verantwoordelijk is voor het eindadvies, zal hij zich laten beïnvloeden door wat er in het proces aan bijdragen naar voren komt.
5. *Begeleiding*. In deze categorie is het cliëntsysteem verantwoordelijk voor de inhoud en uitkomst. De adviseur wordt gevraagd om bij te dragen, door middel van ondersteunende (deel-)bijdragen, door het leiden van bijeenkomsten, door begeleiding van groepen, door de regie van het proces, door begeleiding van de uitvoering, door het toepassen van methoden en dergelijke. De adviseur kan zelfs (maar dan als een soort secretaris) notities of een rapport maken.

N.B. Expertadvies moet in dit onderzoek niet worden verward met specialistisch advies, zoals bijvoorbeeld bouw- of milieuadvies. Expertadvies heeft betrekking op besturings-, management-, veranderings- en implementatievraagstukken.

### **Een voorbeeld van Expertadvies:**

Voor een stafafdeling geldt dat er beleidsontwikkelingen zijn waardoor de taken verschuiven en zwaarder worden. Deze beleidsontwikkelingen zijn bekend. Er moet nu een concrete organisatie worden ontworpen met bijbehorende formatie (in aantallen en kwaliteit). Aangezien dit een onderwerp is dat in de afdeling gevoelig ligt, wordt besloten extern advies te vragen.

De adviseur wordt gevraagd de nieuwe taken en verantwoordelijkheden te omschrijven, een advies te geven over de inrichting van de organisatie en uit te werken wat dit betekent voor de formatie, in kwantiteit en kwaliteit.

De adviseur bestudeert interne documenten, houdt interviews met betrokkenen en materiedeskundigen buiten de afdeling, bespreekt het concept rapport met de opdrachtgever en brengt daarna het definitieve rapport uit.

Na het uitbrengen van het advies wordt een standpunt geformuleerd door de opdrachtgever. Dat standpunt wordt samen met het advies gestuurd naar de ondernemingsraad. Na goedkeuring wordt de nieuwe organisatie ingevoerd.

### **Een voorbeeld van Expertadvies met processtap(-pen):**

De primaire processen van het Directoraat zijn recentelijk gereorganiseerd. In deze reorganisatie zijn echter een aantal staven niet meegenomen. De doorlichting van de staffuncties is de ontbrekende schakel. De directe aanleiding voor het doorlichten van deze staven is mede gelegen in het feit dat op een hoger organisatieniveau eveneens een dergelijke doorlichting plaatsvindt.

Het doel van de doorlichting is te komen tot een optimale afstemming van de staffuncties op de primaire beleidsrol. Dit alles om de effectiviteit en efficiency van deze stafafdelingen en de organisatie als geheel te verhogen.

Het plan van aanpak van de adviseur start met het opstellen van een onderzoekskader. De huidige organisatie wordt in kaart gebracht en via interviews met individuele medewerkers worden de opvattingen en meningen in kaart gebracht. Vervolgens wordt het onderzoek uitgevoerd. Groepen medewerkers worden door de adviseur met elkaar in gesprek gebracht en bevraagd over discrepanties tussen de huidige en gewenste situaties en over richtingen voor oplossingen.

De resultaten van de bijeenkomsten worden daarna door de adviseur geanalyseerd en de conclusies en aanbevelingen worden voorbereid. Deze conclusies worden door de adviseur wederom in een groepsbijeenkomst ter discussie voorgelegd. De resultaten van deze bijeenkomst worden door de adviseur verwerkt in een eindrapport dat als basis dient voor de formele besluitvorming.

### **Een voorbeeld van Begeleiding:**

De adviseur is reeds geruime tijd bij de ontwikkeling van de organisatie betrokken. Jaarlijks begeleidt de adviseur een bijeenkomst van het management team waarin de voortgang van de diverse projecten wordt geïnventariseerd en de algemeen gang van zaken binnen het management team wordt besproken.

De adviseur voert hiertoe voorafgaand aan de conferentie inventariserende gesprekken met de leden van het managementteam. Ook voert de adviseur gesprekken met de projectleiders van de lopende projecten over de voortgang van de projecten en de resultaten. De adviseur stelt samen met een MT-lid de agenda op voor de conferentie en vervult de rol van dagvoorzitter.

De inventariserende werkzaamheden van de adviseur worden door hem opgeschreven een rapportage, die dient ter voorbereiding van de deelnemers aan de conferentie. De adviseur levert tenslotte ook een bijdrage aan de totstandkoming van het verslag van de conferentie.

#### **Een voorbeeld van Evaluatie:**

Het departement heeft een contract met een buitenorganisatie die een maatschappelijke taak vervult. Dat contract loopt binnenkort af en de vraag is of en hoe het contract gecontinueerd moet worden. Een extern bureau wordt gevraagd een evaluatieonderzoek te doen en te komen met aanbevelingen.

Er zijn twee basisvragen:

- doet deze buitenorganisatie zijn taak goed
- en doet deze het voor een redelijke prijs?

De adviseurs pakken het aan in drie fasen:

Gegevensverzameling door documenten en interviews, waaronder ook gesprekken met gebruikers van de diensten

Analyse van de gegevens naar de twee basisvragen en tussentijdse bespreking met de opdrachtgever

Formuleren van conclusies en aanbevelingen.

Het resultaat is een rapport. Het rapport wordt aangeboden aan de opdrachtgever die het kan gebruiken in de besluitvorming over de oorspronkelijke vraag.

#### **Een voorbeeld van Beleidsadvies:**

Private partijen zijn enthousiast over een nieuwe financiële constructie. De gewenste financiële constructie heeft echter mogelijke consequenties voor het primaat van de Staat. Binnen het departement is te weinig expertise omtrent dit onderwerp en gezien de beleidsmatige gevoeligheid ervan besluit de opdrachtgever om extern advies te vragen.

De opdrachtgever vraagt beleidsadvies over de vraag of het introduceren van deze specifieke financiële constructie bevorderlijk is om de beleidsdoelstellingen te bereiken. De opdrachtgever vraagt tevens in hoeverre de bestaande theorieën uit de private sector hieromtrent bruikbaar zijn voor de publieke sector.

De adviseur stelt een aanpak voor die uiteen valt in twee fasen. In de eerste fase wordt een beleidsmatig rapport opgeleverd dat antwoord geeft op de vragen van de opdrachtgever. In de tweede fase worden de diverse technische uitwerkingen tegen het licht gehouden. De adviseur bestudeert documenten en voert een literatuurstudie uit. Vervolgens worden door de adviseur een aantal mogelijke modellen ontwikkeld en worden de gevolgen van de gewenste financiële constructie beredeneerd.

De adviseur levert een rapport op waarin voorstellen gedaan worden voor een veilige toepassing van de financiële constructie. Deze voorstellen worden in het rapport ook theoretisch onderbouwd. De werking en aandachtspunten van de constructie worden toegelicht en ook de belangen van de verschillende betrokken partijen worden in kaart gebracht. Tenslotte volgen er conclusies en aanbevelingen.

De opdrachten zijn als volgt door de experts verdeeld over deze categorieën:

Categorie	Aantal	Percentage
1 expertadvies	14	25%
2 beleidsadvies	1	2%
3 evaluatie	7	13%
4 expert met proces	13	23%
5 begeleiding	14	25%
4 en 2	1	12%
1 en 3	1	
3 en 4	1	
4 en 5	2	
5 en 4	1	
1 en 4	1	

**Tabel 7. Soorten werk en verdeling van aantallen daarover**

Type 1 (expertadvies), 4 (expertadvies met processtap) en 5 (begeleiding) komen elk in een kwart van de gevallen voor. Type 3 (evaluatie) in 13 %. De overigen, d.w.z. beleidsadvies en de hybride typen, komen zeer weinig voor.

We kunnen stellen dat van al het organisatieadvieswerk bij het Rijk in 86 % van de gevallen sprake is van type 1, 3, 4 of 5.

De typen zijn helder. Experts kunnen er goed mee werken.

### 5.3 Onderzoeksvraag 2: verwachtingen

In deze paragraaf beschrijven we de uitkomsten op de vraag wat opdrachtgevers, betrokkenen en adviseurs verwachten: welke criteria hanteren ze? We hebben dit onderzocht door aan alle geïnterviewden de vraag voor te leggen welke van de 19 criteria (zie tabel 1) zij van toepassing achten op organisatieadvieswerk in het algemeen.

Als we tabel 8 voor het totaal over alle rollen (opdrachtgever, adviseur, betrokkenen) samenvatten. In volgorde van belangrijkheid kunnen de criteria als volgt worden gerangschikt:

Criteria	
1.	de mate waarin de doelen worden bereikt
2.	de mate van betrokkenheid van adviseur en cliëntstelsysteem bij het advieswerk
3.	de mate van frequente communicatie tussen adviseur en cliëntstelsysteem
4.	de mate waarin een oplossing is gevonden voor het probleem
5.	de mate waarin deskundigheid van de kant van de adviseur is ingebracht
6.	de mate waarin het cliëntstelsysteem dicht bij een beslispunt is gebracht
7.	de mate waarin er door het cliëntstelsysteem is geleerd
8.	de mate waarin het cliëntstelsysteem participeert in de opdracht
9.	de mate waarin er in het cliëntstelsysteem kaderverruiming tot stand is gebracht
10.	de mate waarin een gegeven budget is gevolgd
11.	de mate waarin een gegeven tijdplan is gevolgd
12.	de mate waarin de samenwerking is verbeterd
13.	de mate waarin gaandeweg de aanpak wordt ontwikkeld
14.	de mate waarin de adviseur het cliëntstelsysteem concrete aanwijzingen geeft over wat moet gebeuren
15.	de mate waarin adviseur en cliëntstelsysteem gelijkwaardig zijn
16.	de mate waarin het cliëntstelsysteem doeltreffender is gaan werken
17.	de mate waarin vooraf gestelde taken worden uitgevoerd
18.	de mate waarin vereiste bronnen en middelen worden gebruikt
19.	de mate waarin een specifieke methode is gebruikt.

**Tabel 8. Rangorde van belang van effectiviteitscriteria (algemeen)**

Uit het overzicht blijkt dat de vier criteria die het hoogst scoren, criteria zijn die te maken hebben met de uitkomst van het adviesproces (doelen en oplossing) en met de relatie tussen opdrachtgever en adviseur (betrokkenheid en frequente communicatie). De laagste drie criteria hebben te maken met de werkwijze in het adviesproces (taken, bronnen en middelen en methode).

Over het algemeen zijn er geen verschillen tussen opdrachtgevers en betrokkenen in de mate van belangrijkheid van de criteria. Tussen opdrachtgevers en adviseurs is dat ook zo. Bij de criteria over het vinden van een oplossing (A2), het participeren van de cliënt (A5) en de betrokkenheid (C6) en alle inhoudelijke criteria (B criteria, zie ook tabel 2) zijn de verschillen wel significant: adviseurs vinden deze belangrijker dan de opdrachtgevers zijn.

Naast de vraag welke verwachtingen men in het algemeen heeft, hebben we met betrekking tot de 19 criteria ook gevraagd, welke specifiek op deze casus/opdracht van toepassing zijn.

Voor alle criteria geldt met betrekking tot 'deze specifieke opdracht' dat de gemiddelden lager zijn dan bij de algemene verwachtingen (14 keer van 19), vier keer is het hetzelfde, één keer is het hoger (bij criterium C1: de mate waarin een specifieke methode is gebruikt). De verschillen tussen algemeen en deze casus zijn opvallend groot bij alle inhoudelijke (B1 tot en met B5) criteria. En dan vooral bij de adviseurs. Ze achten de inhoudelijke criteria minder van toepassing op deze casus dan in het algemeen. Als we de

verschillen bekijken tussen opdrachtgevers en adviseurs, zijn die bij deze specifieke casus veel kleiner dan bij de verwachtingen en nergens meer significant.

Als men dus praat over een specifieke casus, dan wordt het van toepassing zijn van de criteria gemiddeld lager. De adviseurs wijken daarbij meer af in hun standpunt dan de opdrachtgever. Opdrachtgevers zijn met betrekking tot algemene verwachtingen en specifieke casus realistischer dan adviseurs. Opdrachtgevers en adviseurs stemmen bij de specifieke casus meer overeen (geen significante verschillen) dan bij de verwachtingen.

De criteria die men in het algemeen belangrijk vindt en die men bij deze casus belangrijk vindt, stemmen overeen.

De correlaties tussen de scores van de antwoorden bij 'algemeen' en 'deze casus' zijn significant: 51 van in totaal 57. De antwoorden stemmen dus sterk overeen.

#### 5.4 Onderzoeksvraag 3: de beoordeling

Voor die criteria, die volgens de geïnterviewde van toepassing zijn of sterk van toepassing zijn, is een rapportcijfer gevraagd. Ook is een totaalcijfer gevraagd. Een 1 staat voor zeer slecht; een 10 voor uitmuntend.

Het gemiddelde cijfer (totaalindruk), dat een opdrachtgever toekent aan de adviesopdrachten is 6,8 (standaarddeviatie 1.6). De betrokkenen geven ook een 6,8 (standaarddeviatie 1.1). De adviseurs geven een 7,6 (standaarddeviatie 1.0). Het gemiddelde over de drie rollen is 7,1 (standaarddeviatie 1.3).

Het gemiddelde oordeel van alle respondenten ligt daarmee boven de ruim voldoende. De opdrachtgevers alleen geven ruim boven de voldoende, maar net geen ruim voldoende. Hetzelfde geldt voor de betrokkenen. De adviseurs zijn (0,8) positiever over de opdracht dan opdrachtgevers.



Onderstaande tabel geeft voor alle criteria, de rapportcijfers van opdrachtgevers, adviseurs en betrokkenen.

	<b>Criterion</b>	<b>Opdracht- gever</b>	<b>Betrok- kene</b>	<b>Adviseur</b>	<b>Totaal</b>
<b>Formele Criteria</b>	A1: Doelen bereikt	6.8	6.8	7.3	7.0
	A2: Oplossing gevonden	6.9	6.4	7.1	6.9
	A3: Expertise ingebracht	6.7	6.6	7.8	7.0
	A4: Voorafgestelde taken	6.8	7.0	7.6	7.1
	A5: Participatie cliëntsysteem	7.2	6.9	7.4	7.2
	A6: Vereiste middelen en bronnen	7.2	6.3	7.6	7.1
	A7: Tijdpad	6.7	7.0	7.5	7.1
	A8: Budget	7.5	7.3	7.9	7.6
<b>Inhoudelijke Criteria</b>	B1: Geleerd door cliëntsysteem	6.7	6.3	6.8	6.6
	B2: Dichter bij beslispoint	6.8	6.6	7.5	7.0
	B3: Samenwerking verbeterd	6.5	6.5	7.0	6.7
	B4: Efficiënter werken	6.5	6.7	6.9	6.7
	B5: Kaderverruiming, e.d.	6.7	6.7	7.1	6.9
<b>Proces criteria</b>	C1: Specifieke methode	6.6	6.5	7.9	7.0
	C2: Aanpak gaandeweg veranderd	7.2	7.1	7.6	7.3
	C3: Gelijkwaardig adviseur/ cliëntsysteem	6.3	7.0	7.7	7.1
	C4: Mate van concrete aanwijzingen	6.7	6.7	7.8	7.2
	C5: Frequentie communicatie	6.6	6.8	7.7	7.1
	C6: Betrokkenheid adviseur	6.8	7.0	7.8	7.2

**Tabel 9. Beoordeling per effectiviteitscriterium per rol**

Als we opdrachtgever en adviseur vergelijken, dan is over de hele linie de adviseur

positiever in de rapportcijfers. De grootste verschillen (meer dan één punt) zijn er bij criterium A3: expertise adviseur ingebracht; C1: specifieke methode ingebracht; C3: gelijkwaardig adviseur/cliëntsysteem); C4: mate van concrete aanwijzingen; C5: frequente communicatie; C6: betrokkenheid adviseur.

De kleinste verschillen zijn bij A2: oplossing gevonden; A5: participatie cliëntsysteem en B1: geleerd door het cliëntsysteem.

Toetsen we de verschillen dan vinden we significante verschillen tussen opdrachtgever en adviseur bij A3: expertise adviseur ingebracht en bij ALLE procescriteria. Adviseurs beoordelen de inbreng van de expertise en het omgaan met het adviesproces positiever dan opdrachtgevers.

<i>Criteria</i>	<i>Opdrachtgever</i>	<i>Betrokkene</i>	<i>Adviseur</i>	<i>Totaal</i>
Formele criteria	6.8	6.8	7.3	7.0
Inhoudelijke criteria	6.9	6.4	7.1	6.9
Procescriteria	6.7	6.6	7.8	7.0
Totaalindruk	6.8	7.0	7.6	7.1

**Tabel 10. Beoordeling per cluster van effectiviteitscriteria voor het totaal en per rol**

Voegen we criteria bij elkaar dan zijn alleen de verschillen tussen opdrachtgever en adviseur significant bij de procescriteria en bij de totaalindruk. De andere verschillen zijn niet significant.

Een ander belangrijk gegeven betreft de correlaties. Voor bovenstaande tabel geldt dat de correlaties tussen opdrachtgever en adviseur, tussen betrokkene en opdrachtgever en tussen betrokkene en adviseur ALLEMAAL significant zijn. Dat wil zeggen: dat er een grote mate van overeenstemming is over de rapportcijfers: als de één een hoog cijfer geeft voor een bepaalde opdracht en een laag cijfer voor een andere, dan doen de andere respondenten dat ook ongeveer zo. Ongeacht het feit dat adviseurs gemiddeld hogere cijfers geven, is er grote mate van overeenstemming over de relatieve cijfers.

Opdrachtgever, adviseur en betrokkene beoordelen de opdrachten op vrijwel dezelfde wijze. Het feit dat verschillende partijen in de opdracht zo sterk overeenstemmen in hun beoordeling, maakt dat er eigenlijk sprake is dat partijen vrijwel dezelfde dimensie hanteren.

## 5.5 Overige bevindingen

In deze paragraaf zullen we de resultaten uit de interviews beschrijven. Deze resultaten vallen in twee categorieën uiteen, namelijk in antwoorden die te coderen waren en daardoor statistisch verwerkt konden worden. En een categorie waarbij de antwoorden kwalitatief zijn, niet codeerbaar en niet statistisch te verwerken. In de volgende paragraaf (5.5.1) nemen we de eerste categorie op; in de paragraaf (5.5.2) daarna de tweede.

### 5.5.1 Kwantitatieve bevindingen uit de interviews

De interviews bevatten een aantal standaardvragen. Die vragen zijn opgenomen in tabel 3. De antwoorden op die vragen zijn gecodeerd op meestal drie mogelijkheden: 'slecht' of 'nee', 'redelijke' of 'gering' en 'goed' of 'ja'. De eerste antwoordmogelijkheid representeert een duidelijke negatief antwoord; de tweede mogelijkheid representeert een twijfel tussen negatief en positief of deels positief, deels negatief. De derde antwoordmogelijkheid representeert een duidelijk positief antwoord.

<b>A. Hoe was het inzicht in de specifieke aard van de organisatie?</b>				
	<b>Opdrachtgever</b>	<b>Betrokkene</b>	<b>Adviseur</b>	<b>Totaal</b>
slecht	11 %	8 %	2 %	7 %
redelijk	11 %	16 %	2 %	10 %
goed	78 %	76 %	96 %	83 %
<b>B. Hoe was de kwaliteit van de diagnose en analyse van het probleem?</b>				
	<b>Opdrachtgever</b>	<b>Betrokkene</b>	<b>Adviseur</b>	<b>Totaal</b>
slecht	9 %	6 %	-	5 %
redelijk	13 %	33 %	4 %	17 %
goed	78 %	61 %	96 %	78 %
<b>C. Waren de conclusies goed onderbouwd?</b>				
	<b>Opdrachtgever</b>	<b>Betrokkene</b>	<b>Adviseur</b>	<b>Totaal</b>
slecht	9 %	17 %	2 %	9 %
redelijk	16 %	29 %	7 %	17 %
goed	75 %	54 %	91 %	74 %
<b>D. Wat was de kwaliteit van de rapportage/terugkoppeling?</b>				
	<b>Opdrachtgever</b>	<b>Betrokkene</b>	<b>Adviseur</b>	<b>Totaal</b>
Slecht	11%	14%	-	8%
Redelijk	13%	43%	6%	20%
Goed	76%	43%	94%	72%
<b>E. Is de analyse/diagnose vertaald in toepasbare conclusies en aanbevelingen?</b>				
	<b>Opdrachtgever</b>	<b>Betrokkene</b>	<b>Adviseur</b>	<b>Totaal</b>
Slecht	10%	9%	2%	7%
Redelijk	21%	37%	11%	23%
Goed	69%	54%	87%	70%
<b>F. Waren de adviseurs in staat tot implementeren van de door hen geadviseerde Veranderingen?</b>				
	<b>Opdrachtgever</b>	<b>Betrokkene</b>	<b>Adviseur</b>	<b>Totaal</b>
Nee	17 %	7 %	-	8 %

Redelijk	-	33 %	23 %	20 %
Ja	83 %	60 %	77 %	72 %

N.B. kleine aantallen

**G. Is er geleverd wat er is afgesproken?**

	Opdrachtgever	Betrokkene	Adviseur	Totaal
Nee	9 %	18 %	6 %	11 %
Ja	91 %	82 %	94 %	89 %

**H. Zou je het opnieuw doen met deze adviseurs?**

	Opdrachtgever	Betrokkene	Adviseur	Totaal
Nee	19 %	25 %	6 %	16 %
ja, mits	22 %	25 %	9 %	19 %
Ja	59 %	50 %	85 %	65 %

**I. Was de rol van de adviseur adequaat?**

	Opdrachtgever	Betrokkene	Adviseur	Totaal
Nee	4 %	6 %	-	3 %
Redelijk	4 %	-	4 %	3 %
Ja	92 %	94 %	96 %	94 %

**J. Zijn er leereffecten opgetreden ten gevolge van de adviesopdracht?**

	Opdrachtgever	Betrokkene	Adviseur	Totaal
Nee	24 %	16 %	2 %	14 %
Redelijk	14 %	11 %	18 %	14 %
Ja	62 %	73 %	80 %	72 %

**K. Is er sprake van effect ten aanzien van de implementatie van het advies?**

	Opdrachtgever	Betrokkene	Adviseur	Totaal
Nee	8 %	6 %	6 %	7 %
Redelijk	14 %	4 %	11 %	9 %
Ja	78 %	90 %	83 %	84 %

**L. Heeft de uitvoering van de adviesopdracht impact gehad op de organisatie?**

	Opdrachtgever	Betrokkene	Adviseur	Totaal
Nee	16 %	4 %	6 %	9 %
Redelijk	25 %	29 %	31 %	28 %
Ja	59 %	67 %	63 %	63 %

<b>M. Hoe ligt de kosten/baten-verhouding?</b>				
	<b>Opdrachtgever</b>	<b>Betrokkene</b>	<b>Adviseur</b>	<b>Totaal</b>
Slecht	15 %	15 %	13 %	14 %
Redelijk	14 %	29 %	4 %	15 %
Goed	71 %	56 %	83 %	71 %

**Tabel 11. Standaardvragen in de interviews en antwoorden (totaal en per rol)**

Systematisch beschouwen van de uitkomsten geeft het volgende beeld. We kijken eerst naar de vragen A tot en met E. Deze vragen gaan over (onderdelen van het) werk van adviseurs en de antwoorden oordelen over de kwaliteit van dat werk vanuit de positie van de respondent.

We zien hier een tendens die we al eerder signaleerden: adviseurs zijn positiever over het verloop van de opdracht dan opdrachtgevers. In gemiddeld 75% van de gevallen antwoorden de opdrachtgevers op vraag A tot en met E: 'goed'. Zij zijn in driekwart van de gevallen tevreden over het inzicht van de adviseurs in de organisatie, de kwaliteit van de diagnose, de onderbouwing van de conclusies, de kwaliteit van de rapportage, en de toepasbaarheid van conclusies en aanbevelingen. Adviseurs geven in 90% van de gevallen dit antwoord. Betrokkenen zijn kritischer dan opdrachtgevers, zeker over de onderbouwing van de conclusies, de kwaliteit van de rapportage en de toepasbaarheid van conclusies en aanbevelingen.

Vraag F verdient bijzondere aandacht, vanwege de kleine aantallen. Slechts in 12 gevallen (van de 54) zeggen opdrachtgevers dat adviseurs de door hen geadviseerde veranderingen ook gingen implementeren. In de overige gevallen is implementatie door de adviseurs niet van toepassing.

Het antwoord 'ja' van opdrachtgevers is hoog en in dit geval hoger dan van de adviseurs. Betrokkenen zijn weer kritischer dan opdrachtgevers.

Er is geleverd wat is afgesproken, zegt 91% van de opdrachtgevers (vraag G), en 82 % van de betrokkenen.

Vraag H: 59 % van de opdrachtgevers zou opnieuw met deze adviseurs werken. 19 % zou dat niet doen en 22 % onder voorwaarden. Voorwaarden zijn dan: betere afspraken vooraf, afspraken over contactmomenten gedurende de opdracht, bredere oriëntatie op de markt van aanbieders. Weer zijn betrokkenen iets kritischer.

De rol van de adviseur was adequaat, vindt meer dan 90 % van de opdrachtgevers, betrokkenen en adviseurs.

Tenslotte hebben we vragen gesteld ten aanzien van de effecten op de organisatie (zie Phillips in paragraaf 3.3).

63 % van de opdrachtgevers vindt dat er leereffecten zijn opgetreden ten gevolge van de adviesopdracht. Betrokkenen zijn positiever op dit punt (73 %).

Is er sprake van effect ten aanzien van de implementatie van het advies (vraag K)? De opdrachtgevers vinden van wel in 78 % van de gevallen. Ook hier zijn betrokkenen nog positiever en zijn de adviseurs kritischer dan betrokkenen.

Impact op de organisatie komt in 59 % van de gevallen voor (volgens opdrachtgevers), in 67 % volgens betrokkenen, en in 63 % volgens adviseurs.

Kosten/baten verhoudingen (vraag M) zijn in 71 % goed, volgens opdrachtgevers.

We zien een opvallende tendens. Betrokkenen zijn kritischer dan opdrachtgevers over het werk van adviseurs (vraag A tot en met E), maar zijn positiever over de effecten van de adviezen (vraag J tot en met L) dan opdrachtgevers. In twee van de drie gevallen zelfs positiever dan adviseurs. Dit kan te maken hebben met het feit dat betrokkenen de effecten zelf meemaken (adviseurs niet) of dat ze zelf meegewerkt hebben aan de implementatie, en dus ook de eigen bijdrage evalueren.

We hebben clusters van vragen gemaakt om te kunnen toetsen op verschillen en om correlaties te kunnen berekenen. Daarbij hebben we vraag A tot en met E samengevoegd (dat noemen we verloop van de opdracht), vraag F, G en H hebben we samengevoegd (dat noemen we afloop van de opdracht) en vraag J tot en met K (dat noemen we impact van de opdracht).

De oordelen van de respondenten verschillen significant over alle casussen bij de drie groepen vragen (verloop van opdracht A tot en met E, de impact J tot en met K, afloop van de opdracht F,G,H). De opdracht doet er dus toe bij de beoordeling. We zien een significant verschil tussen de scores van opdrachtgever en adviseur en van betrokkene en adviseur bij de eerste cluster van vragen (verloop van de opdracht). Bij de andere clusters is het verschil niet significant tussen opdrachtgever en adviseur. De verschillende groepen respondenten verschillen dus duidelijk in de beoordeling op het aspect: verloop van de opdracht.

Als we correlaties berekenen zien we lage, niet significante correlaties bij verloop van de opdracht. Beoordelaars hanteren dus een andere invulling van 'verloop'. Maar we zien wel significante correlaties tussen respondenten op het cluster afloop van de opdracht en het cluster impact van de opdracht. Hier stemmen geïnterviewden dus sterk overeen en hanteren ze eenzelfde begrip bij de beoordeling.

### 5.5.2 Overige kwalitatieve bevindingen

De interviews zijn semi-gestructureerd. Een aantal antwoorden is kwalitatief van aard. Deze bevindingen hebben we handmatig verwerkt. Om die reden moeten ze zorgvuldig en met enige relativering worden bekeken en geïnterpreteerd. Niettemin zijn de uitkomsten interessant. Het gaat zoals bekend om totaal 161 interviews.

#### *Waarom deze adviseur of dit bureau gekozen?*

De vraag: "Waarom is dit bureau/deze adviseur gekozen?" is in alle interviews aan de orde geweest. Alle inhoudelijke antwoorden hebben we genoteerd en we hebben dezelfde of nagenoeg dezelfde antwoorden bijeengezet. Meerdere antwoorden zijn mogelijk. We hebben alle genoemde redenen geteld. Motieven die 5 keer of minder zijn genoemd hebben we weggelaten. Het zijn antwoorden van opdrachtgevers, betrokkenen en adviseurs.

<b>Motief</b>	<b>Aantal keren genoemd</b>
1. Goede ervaringen met de adviseur	36
2. De adviseur is bekend	34
3. Kennis van het onderwerp	27
4. Kent de cliëntorganisatie goed	21
5. De snelheid van start van de opdracht	13
6. Ervaring met soortgelijk werk elders	13

7. Bekendheid en ervaring van het bureau	11
8. Goede prijs/kwaliteit verhouding	10
9. Goede offerte/aanpak	10
10. Goed instrument of methode	9
11. Onafhankelijk	9
12. Kennis van het veld of de branche	6
13. Raamovereenkomst	6

**Tabel 12. Frequenties van motieven voor keuze bureau/adviseur**

Opvallend zijn de hoge scores van de eerste vier motieven. De meeste geïnterviewden vertrouwen het meest op goede (eerdere) ervaringen met de adviseur, kennen hem. Nemen hem om de gedegen kennis van het onderwerp en van de cliëntorganisatie. Dat ligt niet verschillend tussen opdrachtgevers en adviseurs. Zeker de vier meest genoemde liggen dicht bij elkaar. Er zijn een paar verschillen tussen opdrachtgevers en adviseurs. Opdrachtgevers noemen vaker het motief: 'snelheid start', 'goede prijs', 'goede offerte' en 'goed instrument'.

Verondersteld kan worden dat de motieven om dit bureau/deze adviseur te nemen verschillen onder invloed van het feit of er wel of niet in concurrentie is geoffreerd. Dit is duidelijk het geval.

Motief	Concurrentie	Concurrentie
	ja	nee
1. Goede ervaring	12	24
2. Adviseur bekend	8	26
3. Kennis onderwerp	9	18
4. Kent cliëntorganisatie	15	6
5. Snelheid start	3	10
6. Ervaring soortgelijke	10	3
7. Bekend bureau	6	5
8. Goede prijs	9	1
9. Goede offerte	10	-
10. Goed instrument	8	1
11. Onafhankelijk	7	2
12. Kennis veld	3	3
13. Raamovereenkomst	-	6

**Tabel 13. Frequenties van motieven voor keuze bureau/adviseur bij wel of geen concurrentie**

Daar waar een streepje staat, is het motief niet genoemd. Wat leiden we hier uit af? Als er concurrerende offertes worden gevraagd, wegen de motieven: 'kent de cliëntorganisatie', 'ervaring met soortgelijk werk', 'goede prijs', 'gedegen offerte', 'goed instrumentarium of methode' en 'onafhankelijk' zwaarder in vergelijking met de situatie waarin geen concurrerende offertes worden gevraagd. In de laatste situatie wegen de motieven: 'goede ervaring', 'bekendheid van de adviseur', 'kennis van het onderwerp', 'snelheid van de start', en 'raamovereenkomst' zwaarder.

### 5.5.3 Afwijkende casussen

De beoordelingen van de opdrachten lopen ver uiteen. De laagste gemiddelde beoordeling is het rapportcijfer 4.8; het hoogste is 8.7. Maar daarnaast lopen ook de beoordelingen vanuit de verschillende rollen uiteen: er zijn in een aantal gevallen grote discrepanties tussen de beoordelingen van opdrachtgever, adviseur en betrokkene. Maar er zijn ook gevallen met grote overeenstemming.

We hebben twee lijsten opgesteld. Eén met de casussen en het gemiddeld rapportcijfer (het totaalcijfer) en één met de mate van discrepantie tussen opdrachtgever, adviseur en betrokkene(-n). Vervolgens hebben we gekeken naar hoge en lage scores op beide lijsten. De combinatie: 'grote discrepantie' en 'hoog cijfer' komt niet voor. Dat geldt ook voor de combinatie: 'weinig discrepantie' en 'laag cijfer'. Beide andere combinaties: 'grote discrepantie' en 'laag cijfer' en 'weinig discrepantie' en 'hoog cijfer' komen wel vaak voor.

Van de lijst van rapportcijfers hebben we bij de laagste 13 rapportcijfers zes casussen aangetroffen met hoge discrepantie tussen opdrachtgever, adviseur en (eventuele) betrokkene. Bij de hoogste 10 rapportcijfers treffen we zeven casussen aan met lage discrepantie. Deze casussen zijn we nader gaan bekijken. Doel daarvan is of we factoren kunnen vinden die falen of succes beïnvloeden: zijn er bepaalde factoren die we terug zien in deze casussen die de verschillen kunnen verklaren.

De gegevens zijn ontleend aan de kwalitatieve onderdelen van de interviews.

Bij de zes opdrachten met een laag rapportcijfer en hoge discrepantie, vertellen opdrachtgevers dat ze de adviseur onprofessioneel vinden, te eigenzinnig, dat de samenwerking slecht verloopt, dat adviseurs de vraag niet goed hadden begrepen, dat de verwachtingen tegengesteld waren. Adviseurs zeggen dat ze een ander proces wilden, dat de rolverdeling onhelder was, dat er te weinig afstemming was, dat de opdrachtgever niet open stond voor advies, dat ze het zelf verkeerd hadden aangepakt (achteraf beschouwd), dat er een disfunctionele relatie was met de opdrachtgever en dat er sprake was van een interne machtsstrijd. Betrokkenen vertellen, dat de opdrachtgever te weinig weet wat hij wil, dat de chemie niet goed is, dat de relatie onhelder is, geen heldere rollen, dat het opdrachtgeverschap slecht is ingevuld, dat de adviseurs arrogant zijn en niet luisteren.

Bij de zeven casussen met hoge rapportcijfers en lage discrepantie vertellen opdrachtgevers, dat er een goede verstandhouding is met de adviseurs, dat ze betrouwbaar zijn, dat er snel vertrouwen ontstond, dat de vraag helder was, dat de adviseurs voorwaarden stelden (en dat dat prima was), dat de adviseur de opdrachtgever frequent informeerde, dat adviseurs ook vertelden waar de beperkingen lagen van de aanpak, dat ze meedachten en geen meepratere waren.

Adviseurs hebben het over een goed samenspel met de opdrachtgever, een opdrachtgever die weet wat hij wil, met wie het goed klikt, die constructief denkt, die tijd neemt voor afstemming, een hoge betrouwbaarheid heeft, betrokkenheid toont.

Betrokkenen zeggen dat de adviseurs betrokken en gedreven waren, dat de opdracht goed is voorbereid, dat de adviseurs een eigen mening hadden die ze onderbouwden.

Eenduidige conclusies trekken uit bovenstaande fragmenten is lastig. Toch zien we wel patronen.

Faalfactoren voor adviesopdrachten zijn: er zijn tegengestelde verwachtingen tussen opdrachtgever en adviseur en die zijn niet goed uitgesproken; de opdrachtgever weet niet zo goed wat hij wil; de relatie tussen opdrachtgever en adviseur is niet goed; er zijn onheldere rollen.

Succesfactoren lijken het spiegelbeeld hiervan te zijn. Daar is sprake van goede afstemming en daar neemt men tijd voor, helderheid over wat men wil en zal doen, goed samenspel en vertrouwen; heldere rollen.



#### 5.5.4 Opvallende punten uit de interviews

In de interviews hebben we een grote hoeveelheid uitspraken opgetekend. Die zijn in een onderzoek als het onderhavige moeilijk te verwerken, omdat ze niet te kwantificeren zijn en omdat de weging ervan moeilijk is. Toch menen we dat we een aantal uitspraken die we frequent hebben gehoord hier te moeten vermelden, omdat ze aanwijzingen geven voor verbetering. Zo hebben we beelden opgetekend van opdrachtgevers over adviseurs en over zichzelf. En van adviseurs over opdrachtgevers en over zichzelf.

Opdrachtgevers vinden, dat adviseurs helder moeten zijn over wat ze (gaan) doen en welke rol ze nemen. Ze mogen daar ook grenzen in aangeven. Dat wordt op prijs gesteld. Ze vinden dat ze beter moeten letten op de expertise en ervaring van de adviseur.

Opdrachtgevers vinden over zichzelf dat het opdrachtgeverschap niet altijd professioneel is ingevuld, dat de opdracht beter geformuleerd had kunnen worden en dat de aansturing beter had gekund.

Adviseurs vinden, dat opdrachten soms onduidelijk zijn, dat zij last hebben van interne 'strijd' en dat heldere, betrokken en sterke opdrachtgevers belangrijk zijn.

Adviseurs vinden over zichzelf, dat ze onhelderheid over rollen en bijdragen laten doorbestaan, dat de rol ondoordacht is en dat ze te weinig hebben gecommuniceerd.

#### 5.6 Verbanden

We zijn nagegaan of we nieuwe verbanden kunnen vaststellen in de beschikbare gegevens. We zijn daarbij benieuwd, of de typen adviesopdrachten verschillen in soorten criteria die van toepassing zijn en in gemiddeld rapportcijfer.

In de verwachtingen algemeen vinden we geen verschillen in toepassing van de criteria (formeel, inhoudelijk en proces) voor de totale groep tussen de 11 typen adviesopdrachten. Dat is voor de hand liggend, omdat deze verwachtingen zijn geformuleerd los van een concrete casus.

Bij de vraag: welke criteria zijn al dan niet van toepassing op deze casus, zien we wel verschillen. Niet bij de formele en de proces criteria: die zijn blijkbaar in dezelfde mate van toepassing op alle typen. Er zijn wel significante verschillen in de mate van toepassing van de inhoudelijke criteria. Deze criteria zijn meer van toepassing op type 4 (expertadvies met proces) en op type 5 (begeleiding) dan op de andere typen. Ze wegen bij dit type opdrachten dus zwaarder. Dat is te verklaren, omdat deze criteria gaan over processen in de cliëntorganisatie (leren, beslissen, samenwerking, efficiënt werken, kaderverruiming). Opdrachttype 4 en 5 leveren bijdragen aan die processen.

In onderstaande tabel hebben we de gemiddelden neergezet voor de clusters van criteria en voor de rapportcijfers voor de vier typen die het vaakst voorkomen. Type 2 beleidsadvies is weggelaten omdat dit slechts voor één opdracht geldt.

Criteria	DEZE CASUS			RAPPORTCIJFER			
	Form. crit.	Inhoud. crit.	Proces crit.	Form. crit.	Inhoud. crit.	Proces crit.	Totaal indruk
Type							
1. expertadvies	3.9	3.3	3.6	7.2	6.8	7.2	7.1
3. evaluatie	4.0	3.3	3.3	7.8	7.5	7.8	7.9
4. expert met proces	3.8	3.8	3.7	6.6	6.3	7.0	6.6
5. begeleiding	4.0	3.8	3.7	7.2	7.1	7.1	7.1

**Tabel 14. Gemiddelden per type opdracht over belang effectiviteitscriteria en rapportcijfers ( = significant verschil per criterium tussen typen)**

We zien hier hetzelfde beeld. Bij type 4 en 5 worden de inhoudelijke criteria het belangrijkste gevonden. De rapportcijfers laten een significant verschil zien tussen de vier typen. Bij de formele criteria is er een significant verschil. Bij de inhoudelijke niet. Bij de totaalindruk is het verschil significant. Type 3 scoort de hoogste rapportcijfers op alle criteria en het totaal. Type 4 scoort het laagst. Type 1 en 5 hebben vergelijkbare rapportcijfers (maar verschil in belang van de criteria).

We verklaren dat als volgt: type 1, 2 en 3 zijn veelal heldere adviesopdrachten in termen van de vraag die wordt gesteld en het (soort) antwoord of advies dat wordt verwacht. Type 3 (evaluatie, beoordeling, second opinion) is op dat punt nog het meest uitgesproken. Bij type 4 en 5 zijn processen in de cliëntorganisatie en tussen opdrachtgever en adviseur sterk van toepassing. Die processen laten zich moeilijker voorspellen en het is niet makkelijk om de verwachtingen op deze punten scherp te expliciteren (bijvoorbeeld: wat kun je daar wel en niet in bereiken, hoe realistisch moet/kun je hierin zijn?). Men weet dus dat op dit type opdrachten de inhoudelijke criteria meer van toepassing zijn, maar tegelijk beoordeelt men het gemiddeld lager dan de andere typen. Dat geldt in het bijzonder voor type 4.

Verdelen we de typen opdrachten naar twee hoofdtypen, namelijk type 1, 2 en 3 samen (waaraan de eerste keuze van de hybride opdrachten is toegevoegd) en 4 en 5 samen (waarbij ook de eerste keuze van de hybride opdrachten is toegevoegd), dan versterkt zich het patroon wat we hierboven hebben beschreven. Op procesopdrachten (hoofdtype 2) zijn de zogenaamde inhoudelijke criteria meer van toepassing dan op expertopdrachten (hoofdtype 1). Maar tegelijkertijd is de beoordeling op deze inhoudelijke criteria en de zogenaamde procescriteria gemiddeld lager.

Op een soortgelijke manier hebben we naar een verband gezocht tussen type opdracht en antwoorden uit de interviews. Hier vinden we over het algemeen geen significante verschillen. Er is één uitzondering. Als we twee hoofdtypen vergelijken op het cluster 'afloop van de opdracht' (dat gaat over de volgende vragen: waren de adviseurs in staat tot implementatie; is er geleverd conform afspraak en zou je opnieuw met ze werken?), dan zien we een verschil tussen de twee typen. De antwoorden voor hoofdtype 1 (expertadvies) zijn positiever dan die voor hoofdtype 2. Dit is waarschijnlijk hetzelfde verschijnsel als hierboven genoemd: type 1 gaat over (relatief) heldere vragen en antwoorden.

Daarnaast hebben we gezocht naar een verband tussen soorten werk en de verdeling over categorieën bureaus. Beleidsadvies en de Hybride opdrachten zijn vanwege de kleine aantallen weggelaten.

<b>Categorie</b>	<b>Aantal opdrachten</b>	<b>waarvan % éénpitter</b>	<b>waarvan % klein bureau</b>	<b>waarvan % Middelgroot Bureau</b>	<b>waarvan % groot bureau</b>
1. expertadvies	14	-	14%	22%	64%
3. evaluatie	7	-	43%	14%	43%
4. expert met proces	13	-	31%	7%	62%
5. begeleiding	14	21%	21%	15%	43%

**Tabel 15. Verdeling soorten werk over categorieën bureaus**

Expertadvies, evenals expertadvies met processtappen, gebeurt vooral door de grote bureaus.

Evaluatie opdrachten worden even vaak uitgevoerd door kleine bureaus als grote bureaus. Eénpitters doen uitsluitend Begeleiding.

Het met elkaar in verband brengen van soorten werk en het percentage van het budget levert het volgende beeld op.

<b>Categorie</b>	<b>% volume in geld</b>
1. expertadvies	30%
3. evaluatie	6%
4. expert met proces	19%
5. begeleiding	37%

**Tabel 16. % van het budget van de adviesopdracht verdeeld over de categorieën werk**

De grootste volumes hebben betrekking op de categorieën begeleiding en expertadvies.

## 6. Conclusies en aanbevelingen

In de presentatie van de resultaten zijn reeds conclusies getrokken op basis van de gevonden gegevens. We vatten de belangrijkste conclusies samen en relateren ze aan de literatuur en de doelstellingen van het onderzoek.

Adviseurs doen vier soorten werk bij de Rijksoverheid. Ze geven expertadvies, verrichten evaluaties, doen expertadvies met processtappen en geven begeleiding. De vier categorieën zijn helder te omschrijven en reflecteren de belangrijkste dimensies uit de literatuur hierover (zie paragraaf 3.2). De belangrijkste criteria die opdrachtgevers, betrokkenen en adviseurs hanteren voor advieswerk hebben te maken met de uitkomst van het adviesproces en de relatie tussen opdrachtgever en adviseur: zijn de doelen bereikt; is er een oplossing gevonden; is er betrokkenheid bij het werk en is er frequente communicatie. De minst belangrijke criteria gaan over de werkwijze (methode) in het advieswerk: zijn de juiste taken verricht; is een specifieke methode gevolgd en zijn bronnen en middelen gebruikt.

De overeenstemming tussen opdrachtgevers en adviseurs is groot.

De totaalindruk over alle opdrachten krijgt het rapportcijfer 7,1. Opdrachtgevers geven gemiddeld 6,8; betrokkenen ook 6,8. Adviseurs geven een hoger cijfer: 7,6. Opdrachtgevers en adviseurs geven of beiden lage cijfers of beiden hoge cijfers bij dezelfde opdrachten, zij het dat adviseurs over het algemeen iets positiever zijn.

De belangrijkste motieven om een bepaald bureau of adviseur te kiezen zijn: goede ervaringen met de adviseur, de adviseur is bekend, er is kennis van het onderwerp en kennis van de cliëntorganisatie. Als er sprake is van concurrentie wordt meer gelet op een goede prijs, een gedegen offerte, een goed instrumentarium of methode en bekendheid en ervaring van het bureau.

Welke factoren beïnvloeden succes of falen van een adviesopdracht? Bij opdrachten die goed zijn beoordeeld is er sprake van goede afstemming tussen opdrachtgever en adviseur, er is tijd voor elkaar, er is helderheid over wat met wil en zal doen, er is goed samenspel en vertrouwen en er zijn heldere rollen. Faalfactoren zijn hier het spiegelbeeld van: er zijn tegengestelde verwachtingen en die zijn niet uitgesproken; de opdrachtgever weet niet goed wat hij wil; de relatie tussen opdrachtgever en adviseur is niet goed en er zijn onheldere rollen.

De beelden achteraf zijn helder: rapportcijfers tussen opdrachtgevers en adviseurs stemmen overeen. Maar als de beelden aan het begin van een opdracht uiteen lopen, is de kans op succes gering. Ze vergen meer energie bij de start. Opdrachten met een duidelijke vraagstelling, leveren de hoogste beoordelingen op.

Van groot belang is transparantie van wederzijdse verwachtingen, helderheid over wat men wil en zal doen, wederzijdse betrokkenheid en helder met elkaar communicerende opdrachtgevers en adviseurs.

In relatie tot de doelen van deze studie kan men stellen, dat de beoordeling van de kwaliteit van organisatie-advies ruim voldoende is. Het onderzoek geeft een scherp beeld van een groot aantal aspecten van de kwaliteit van organisatieadvieswerk. Het geeft duidelijke proporties aan in die kwaliteit, gebaseerd op objectief onderzoek. Negen van de tien opdrachtgevers vindt dat geleverd is wat is afgesproken. Men is tevreden over de rol die de adviseurs in de organisatie vervulden. Gemiddeld een kleine 7 als beoordeling voor de kwaliteit van het advieswerk door de opdrachtgevers. Tevredenheid over de kosten-baten-verhouding van het advieswerk. Tevredenheid over de leereffecten die naar

aanleiding van het advieswerk binnen de Rijksoverheid optreden. De invloed van adviseurs op het beleid lijkt beperkt. Maar daarnaast leveren de uitkomsten van het onderzoek ook een aantal aanknopingspunten om tot verdere verbetering te komen.

Aanknopingspunten die wellicht in het debat over de kwaliteit van het advieswerk als ´open deuren´ worden aangemerkt, maar die in de adviespraktijk van alle dag toch nog niet zo vanzelfsprekend zijn.

Dit resulteert in drie concrete aanbevelingen.

Goede en tijdige communicatie tussen opdrachtgevers en adviseurs over verwachtingen en wederzijdse betrokkenheid is cruciaal voor succesvol verloop van adviesopdrachten. Het verdient daarom ook aanbeveling tijd en energie te steken in deze fase (alle commerciële en andere belangen ten spijt). Het is daarbij behulpzaam een lijst van soorten werk, rollen en mogelijke criteria te gebruiken om die communicatie te bevorderen. In het onderzoek zijn de ingrediënten voor een dergelijke checklist te vinden. Ook een lijst irritators die over en weer spelen en die afbreuk doen aan de kwaliteit kan zinvol zijn. Zo komt uit het onderzoek naar voren dat opdrachtgevers een adviseur die niet helder is over wat hij (gaat) doet en onhelder is over zijn rol hinderlijk vinden. Adviseurs bestempelen onduidelijke opdrachten/vraagstellingen en interne ´strijd´ rondom een opdracht als irritant. Deze irritators doen afbreuk aan de kwaliteit van het advieswerk.

Ook is het belangrijk aandacht te besteden aan selectie- en aanbestedingsmethoden. Intensieve communicatie over wensen, verwachtingen, criteria, aanpak en rollen is sterk gewenst. Bij een anonieme werkwijze en beperkt (persoonlijk) contact in de offertefase, zoals bij Europese aanbestedingen vaak het geval is, is het risico op uiteenlopende verwachtingen levensgroot aanwezig is.

Ook wanneer de opdracht onder het drempelbedrag blijft is het zinvol te bezien hoe concurrentie en mededinging kan worden vergroot, ook in gevallen waarin bekendheid met de adviseur, eerdere ervaringen en snelheid van doorslaggevend belang zijn.

Het opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap bij adviesopdrachten in een overheidsomgeving kan verder worden geprofessionaliseerd om zo de opbrengst en kwaliteit van het advieswerk verder te vergroten. Te denken valt aan opleidingen specifiek gericht op professioneel opdrachtgever- en opdrachtnemerschap en aan coaching van beginnende opdrachtgevers en –nemers door ervaren personen. Met name leren omgaan met opdrachten die noodzakelijkerwijs ambiguïteit bevatten, die complexe processtappen omvatten of die een lastige context hebben is voor zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers belangrijk.

## Literatuurlijst

- Block, P. (1981 en 1999): *Flawless Consulting. A Guide to getting your expertise used.* Austin, Texas, Learning concepts. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Caluwé, L.I.A. de (1998): Denken over veranderen in vijf kleuren. *M&O*, jaargang 52, nummer 4.
- Caluwé, L. de en H. Vermaak (2002): *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige.* Deventer, Kluwer.
- Cummings, T.G. & C.G. Worley (1993): *Organization development and change.* Minneapolis: West Publishing.
- Doppler, K. & C. Lauterburg (1996): *Change management vormgeven aan het veranderingsproces.* Amsterdam: Addison Wesley.
- Gable, G.G. (1996): A Multidimensional Model of Client Success When Engaging External Consultants. *Management Science*. Vol 42. No 8, August 1996.
- Greiner, L.E. & R.O. Metzger (1983): *Consulting to management.* Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- Kubr, M. (ed.) (1996): *Management Consulting. A guide to the profession.* Genève, International Labour Office.
- Phillips, J. (2000): *The consultant's scorecard.* New York, McGraw Hill.
- Quinn, R.E. & J. Rohrbaugh (1983): A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29.
- Quinn, R.E. (1988): *Beyond rational management; mastering the paradoxes and competing demands of high performance.* San Francisco, Jossey Bass.
- Twijnstra, A., D. Keuning en L. de Caluwé (2002): *Organisatie-advieswerk.* Deventer, Kluwer.

## Abstract

### Quality of Management Consultancy for Central Government

This study deals with four research questions:

1. What are the types of work that management consultants do?
2. What are the expectations that clients and consultants have about the quality of the work. What kind of criteria do they use?
3. What is the judgment about the quality?
4. What are recommendations to improve the quality?

Management consultants do four types of work for the central government: (1) expert advice (2) (ex ante) evaluation (3) expert advice with process steps (4) facilitation.

Clients and consultants see criteria with regard to output and with regard to the relation between client and consultant as the most important. They see criteria with regard to the method and way of working at least important.

The mean report mark is 7,1 (10 is excellent; 1 is very poor). Clients give 6,8. Consultants give 7,6.

For the success of an assignment it is very important that both clients and consultants exchange expectations, create clarity about what is wanted and offered, feel mutual commitment and communicate frequently.

Recommendations are: make a uniform checklist based on the criteria in the report and use it at the start of assignments. Make possible intensive communication in selection and tender procedures and avoid anonymous procedures. Professionalize principalship.