

## Slechtste advies ooit

Iedere adviseur heeft wel eens zo'n project gehad waarin hij of zij niet kon waarmaken wat hem of haar voor ogen stond. In de nieuwe rubriek 'Je slechtste advies ooit' vertellen consultants en interim-managers daarover. Niet zozeer ter vermaak (hoewel enige zelfrelativering geen kwaad kan), maar vooral ter lering; van fouten leren wij immers doorgaans meer dan van onze zegeningen. Rolf Sterk trapt af.

Door Rolf Sterk



## Uit koers

Een leerzaam voorbeeld voor mij is een project geweest, een aantal jaren geleden, in een van de grote gemeenten. Afgesproken was om alle gemeentelijke diensten na elkaar volgens een vast stramien in een jaar of drie tegen het licht te houden.

We maakten een voor die tijd modern en toekomstgericht stramien, met prima onderzoeksgebieden, aandachtspunten daarbinnen, een heldere projectorganisatie, etc. Dat klopte allemaal wel. Wat niet klopte, zo bleek, was dat het stramien weliswaar toekomstgericht was, maar ook wel erg vast. De onderzoeksgebieden moesten stuk voor stuk wel aan bod komen. Voor de eerste twee diensten was dit geen probleem: heldere bevindingen en werkbare en werkzame verbeteringen waren het resultaat. Wij waren daar de beoogde sparringpartner.

De narigheid ontstond bij de derde dienst. Die dienst had zelf, al een half jaar voor de start van ons onderzoek, een ingrijpend zogeheten 'Koers-en-Functioneren'-initiatief opgezet. Wij hebben er desondanks mee ingestemd toen toch ons onderzoek in die dienst te houden, volgens vast stramien, met vaste onderzoeksgebieden, methoden, projectorganisatie met zeggenschap binnen de ambtelijke organisatie en het bestuur.

Wat ging er daardoor allemaal mis? Nou, veel...

Die dienst was niet voor niets met het eigen initiatief begonnen. Koers en functioneren waren aan verbetering toe. In dat halve jaar dat dit inmiddels was gevorderd, waren nog broze, maar wel veelbelovende vorderingen gemaakt. In die fase kwam ons onderzoek. En daar zit de echte fout: met onze instemming.

Vergelijk het met een situatie waarin iemand met veel energie en enthousiasme een complexe motor aan het reviseren is. Hij weet inmiddels wat die motor moet gaan aandrijven, cruci-

ale onderdelen liggen verspreid over de garagevloer om in de komende tijd stuk voor stuk aangepakt te worden. In die fase wordt er een keurmeester op zijn dak gestuurd die de werking van zijn draaiende motor moet gaan controleren en daarover publiekelijk moet rapporteren. Maar zo zag ik later pas in.

Het was erger dan onverstandig. Immers: (tussentijdse) resultaten in zo'n project vormen munitie op een gemeentelijke apenrots. Bestuurlijk en ambtelijk werd de dienst door wie het zo uitkwam, op vaak zeer opportunistische wijze en met gebruikmaking van onze bevindingen, opgevroten. De portefeuillehouders in het College voelden zich aangesproken en begonnen aan te dringen op inhoudelijke details en (te veel) vaart in het broze Koers-en-Functioneren-traject. Het management kwam onder enorme druk te staan en begon barsten te vertonen. Kortom: niet goed.

Pas in de loop van het project hebben we een scherp oog gekregen voor risicoreductie in het Koers-en-Functioneren-traject, en is het gelukt om daar ruimte voor te maken en te houden. Maar dat was eigenlijk reparatiewerk van zelf mede veroorzaakte schade. Iedereen was blij dat het voorbij was....

Les (onder meer): als er serieus gereviseerd wordt, dan beperk je je tot het helpen sneller en beter te reviseren. Check dat! ●

---

Rolf Sterk is partner bij adviesbureau Cordes en voorzitter van de ROA.

Reageren: [sterk@cordes.nl](mailto:sterk@cordes.nl)