

‘De tarieven zitten nu op de bodem’

Sinds de crisis weet een organisatieadviseur niet meer of hij over twee maanden nog een klus heeft. Opdrachtgevers vragen zich tegenwoordig veel vaker af of het nog wel zin heeft ermee door te gaan. ‘Overal moeten minder mensen meer doen.’

Door Frank van Alphen

De crisis trof de organisatieadviesbranche vorig jaar hard. Het aantal opdrachten daalde in 2008 en 2009 met 15 procent. ‘Bedrijven en overheden schoten in een kramp. Ze slikten hun opdrachten in’, zegt Rolf Sterk, voorzitter van de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA). Bij de ROA zijn 25 grote en middelgrote bureaus, zoals Berenschot, Ordina en Boer & Croon, aangesloten. In totaal werken daar 4.600 consultants.

ROA-bureaus hebben zo’n 9 procent van hun adviseurs weggestuurd. ‘Dat waren vooral bankzitters die geen werk meer hadden. Veelbelovende jonge adviseurs hebben bureaus bewust in dienst gehouden’, aldus Sterk (51). ‘Door de tarieven met 10 tot 15 procent te verlagen is er voor hen genoeg werk. Een ambitieuze adviseur zonder werk is als een dirigent zonder orkest.’

Trekt de markt weer aan?

‘Ja, dat merken we bij bedrijven en de zorgsector. Verder verwachten we dat de overheid weer meer opdrachten gaat geven. Het nieuwe kabinet wil immers overheidsinstellingen saneren en samenvoegen. Een aantal bureaus is al weer personeel aan het werven.’

‘De crisis dwong bedrijven de tering naar de nering te zetten. Dat leidde tot traditionele saneringsopdrachten. Sommige instellingen willen dit moment aangrijpen om hun bedrijfsvoering tegen het licht te houden.’

Is de aard van de opdrachten veranderd?

‘Bedrijven zitten er veel meer bovenop dan een paar jaar geleden. Ze geven opdrachten met veel kortere looptijden. Projecten van een half jaar worden bijvoorbeeld in drie stukjes geknipt. Na de eerste twee maanden kijkt de opdrachtgever wat er is bereikt en of het zin heeft om door te gaan. De agenda van een adviseur is hierdoor een stuk leger. Hij weet niet of hij over twee maanden nog een klus heeft. Dat was voor de crisis echt anders.’

Wat willen bedrijven? Alleen saneren of de zaken echt anders aanpakken?

‘Overall is de druk voelbaar meer te doen met minder mensen. Dat kan door botweg te saneren en door processen efficiënter in te richten. Vaak is het een combinatie. Maar het is ook fundamenteel. De crisis heeft een paar sluimerende ergernissen boven tafel gekregen. Die jeuk of onvrede is een goede voedingsbodem voor het doorvoeren van veranderingen.’

Wat is de grootste ergernis?

‘Op nummer een staat onzinnig management. Op veel plaatsen, zoals de zorg en het onderwijs maar ook bij grote bedrijven, hebben werknemers er veel moeite mee dat zij steeds meer informatie moeten ophoesten ten behoeve van managers. Als hoogleraar Matthieu Weggeman over dit fenomeen vertelt in een zaal vol professionals zie je mensen die moeten huilen omdat ze het gevoel hebben dat ze eindelijk worden begrepen.’



Rolf Sterk: ‘Je zou bij de banken een zelfreinigend vermogen verwachten.’

Foto Raymond Rutting / de Volkskrant

Rolf Sterk

27 februari 1959
geboren te Den Haag
1986
afgestudeerd als organisatiepsycholoog aan de Vrije Universiteit
1985-1986
Holland Consulting Group
1987-1992
Coopers & Lybrand
1992-heden
Cordes Organisatie Advies & Ontwikkeling
2003
bestuur Raad van Organisatie Adviesbureaus (ROA), voorzitter sinds 2009

‘Het telkens controleren van handelingen stuit professionals tegen de borst. Processen kunnen een stuk efficiënter als ze er op zijn gericht iets in een keer goed te doen. Waar zijn al die managers en controles voor nodig, vragen professionals zich af. Wat zou er misgaan als die managers de helft van hun werk deden?’

‘Ik vind het niet raar dat het aantal zzp-ers in de professionele sector enorm is gegroeid. Kort geleden hebben we de registraties in een zorgorganisatie enorm versimpeld. Niet iedere medewerker hoefde meer iedere activiteit zelf te coderen en registreren. ‘Eindelijk weer gewoon aan het werk’, was de reactie.’

Die managers moeten dan wel eerst een adviesbureau inschakelen om zichzelf weg te toveren.

‘Ja, er zijn gelukkig leiders die inzien dat zaken beter worden als je ze anders aanpakt. We onderzoeken bijvoorbeeld bij een onderwijsinstelling wat er gebeurt als het aantal overleggen wordt gehalveerd. We zoeken uit wat er dan mis gaat. Is het slecht voor het onderwijs? Of heeft het nadelige gevolgen als mensen elkaar minder zien.’

Worden uw adviezen opgevolgd of verdwijnen ze op het kerkhof met mooie plannen?

‘Ik heb wel eens gevraagd aan adviseurs wat het slechtste advies is dat ze hebben gegeven. Dan blijft het lang stil. Adviseurs praten niet graag over mislukte adviezen, maar die zijn er natuurlijk wel. Soms wordt een goed advies bijvoorbeeld niet uitgevoerd omdat de adviseur het spel niet behendig heeft gespeeld. Als hij merkt dat de opdrachtgever het advies voor kennisgeving aanneemt, had hij het eerder hogerop moeten zoeken.’

‘De meeste adviezen worden wel opgevolgd. Probleem is dat adviesbureaus drie maanden later kijken hoe het gaat, maar vaak niet een paar jaar later. Dan pas kun je zeggen of een verandering echt het beoogde effect heeft gehad. Veranderingen zijn vaak minder groot dan gedacht. In een organisatie waar veel is veranderd, doet 80 procent van de mensen hetzelfde werk als voor de verandering.’

Banken willen alles bij het oude laten. Daarmee voeren ze een krampachtig achterhoedegevecht

Hoe staat het met de veranderingsbereidheid in de financiële sector?

‘Daar woedt een krampachtig achterhoedegevecht. De houding is defensief. Bankiers vinden dat ze al voldoende op hun lazer hebben gehad, bijvoorbeeld door de hogere kapitaal-eisen en de maatregelen die de Europese Commissie heeft opgelegd, zoals de splitsing van ING. Bij banken en verzekeraars zitten veel prikkels ingebouwd alles bij het oude te laten.’

Wat is het verschil met andere bedrijfstakken?

‘De betrokkenheid bij het product. Bij een groot voedingsbedrijf zie ik

dat iedereen het oprecht erg vindt als een partij yoghurt door een fout moet worden weggegooid. Alle betrokkenen willen weten hoe dat in de toekomst kan worden voorkomen. Ze staan open voor kritiek. Die opstelling is bij banken niet te vinden. De meeste veranderingen, zoals de hogere kapitaal-eisen, worden afgedwongen door de buitenwereld. Je zou een zelfreinigend vermogen verwachten. Maar het oude systeem is erg dominant en weerbaar: vasthouden aan het oude is sterker dan jezelf anders positioneren.’

Wat is het gevolg hiervan?

‘Bankiers en verzekeraars halen hun motivatie veel minder uit de producten en diensten die ze verkopen. Je motivatie haal je dan uit indirecte prikkels zoals de bonussen, optieregelingen, de hypotheekkorting, interne machtsposities, wij-tegen-zij denken. Dat laatste uit zich in een defensieve houding.’

‘Banken vervallen ook in oud gedrag. De laatste maanden laat de concurrentie bij de zakelijke kredietverlening weer ouderwets op. Dat kan leiden tot onverantwoord lage tarieven. Als ze niet uitkijken, zijn we weer terug bij af. Te lage tarieven waren destijds een belangrijke oorzaak van de crisis.’