

DECISIO



Raad van Organisatieadviesbureaus (ROA)

Meerwaarde organisatieadviseurs voor opdrachtgevers

Rapportagedatum: 17 november 2017

Publicatiedatum: 23 oktober 2018

TITEL

MEERWAARDE ORGANISATIEADVISEURS VOOR OPDRACHTGEVERS

STATUS RAPPORT

DEFINITIEF

DATUM

RAPPORTAGEDATUM: 17 NOVEMBER 2017

PUBLICATIEDATUM: 23 OKTOBER 2018

OPDRACHTGEVER

RAAD VAN ORGANISATIE ADVIESBUREAUS (ROA)

PROJECTTEAM DECISIO

KEES VAN OMMEREN, C.VANOMMEREN@DECISIO.NL

SUZANNE STEEGMAN, S.STEEGMAN@DECISIO.NL

CONTACTGEGEVENS DECISIO

Valkenburgerstraat 212

1011 ND Amsterdam

T 020 – 67 00 562

E info@decisio.nl

I www.decisio.nl

Inhoudsopgave

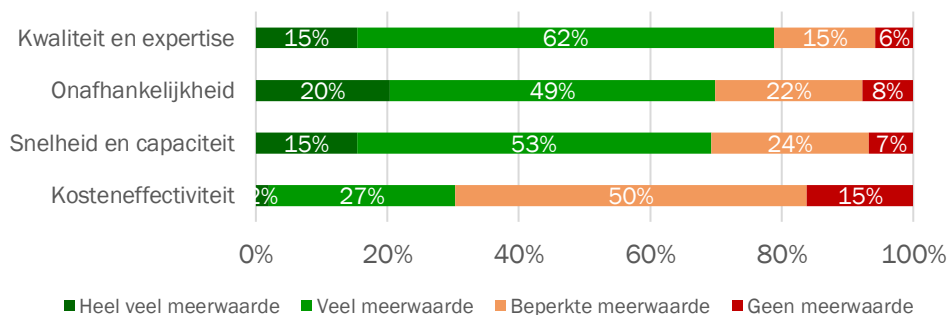
1	Samenvatting	1
2	Inleiding	3
3	Meerwaarde organisatieadviseurs voor opdrachtgevers	4
3.1	Kenmerken opdrachtgevers	4
3.2	Meerwaarde organisatieadviseurs	6
3.3	Rendement	7
3.4	Effecten buiten het project	9
4	Conclusie	11
	Bijlage I: Enquête onder opdrachtgevers	12
	Bijlage II: Longlist open vragen enquête	16

1 Samenvatting

In dit onderzoek zijn opdrachtgevers van organisatieadviesbureaus in een enquête gevraagd naar de effecten van organisatieadviseurs op de organisatie en omgeving. Daarmee ontstaat een beeld van de meerwaarde en kosteneffectiviteit. De enquête is tussen juli en september 2017 uitgezet onder ruim 1.300 opdrachtgevers van vier bureaus uit het ROA-bestuur¹. Het criterium daarbij was dat het ging om opdrachten die in 2016 zijn verstrekt met een minimale projectomvang van €10.000.

Meerwaarde vooral in kwaliteit en expertise, kosteneffectiviteit matig beoordeeld

De resultaten van de enquête laten zien dat de meeste meerwaarde van organisatieadviseurs ligt bij de kwaliteit en expertise van bureaus. Van de respondenten geeft 77% aan dat zij veel of heel veel meerwaarde hechten aan de kwaliteit en expertise van een organisatieadviseur, ten opzichte van het met eigen medewerkers uitvoeren van een opdracht. Twee derde van de respondenten geeft aan dat zij veel of heel veel meerwaarde hechten aan de onafhankelijkheid en snelheid en capaciteit van de adviseurs. Overige meerwaarde die werd genoemd was onder andere schrijfkraft, ervaring, een ‘frisse blik’, deskundigheid en inspiratie om verder te kijken dan eigen grenzen. Deze resultaten laten zien dat een groot deel (drie kwart) van de opdrachtgevers heel positief is over de geleverde kwaliteit.



De kosteneffectiviteit wordt opvallend lager beoordeeld: slechts 29% van de opdrachtgevers ziet een meerwaarde in de prijskwaliteitverhouding (oftewel: de inhuur van een organisatieadviseur ten opzichte met het met eigen mensen uitvoeren van een opdracht). Ook blijkt het rendement moeilijk in te schatten: 57% van de respondenten kan geen inschatting geven van de verhouding tussen de geïnvesteerde kosten en het behaalde resultaat.

Dat het rendement moeilijk in te schatten is niet verbazend, in veel gevallen zijn de baten moeilijk te kwantificeren. Maar dat de kosteneffectiviteit van de

¹ Dit gaat om de volgende bureaus: Twynstra Gudde, BMC Advies, JBR, Rijnconsult

organisatieadviesprojecten zoveel minder gunstig wordt beoordeeld dan de verschillende kwaliteitsaspecten van de adviseur is opvallend. Dit lijkt er op te duiden dat opdrachtgevers de kosten van een adviseur hoog vinden. Dit is in lijn met sommige uitingen in de pers en politiek over de hoogte van adviseurstarieven. Daarom hebben we in dit onderzoek ook een analyse gemaakt van uurtarieven en kosten van een organisatieadviseur. Deze staat in de volgende paragraaf.

Projecten leveren naast afgesproken werkzaamheden veel 'bijvangst' op

Uit de resultaten blijkt dat de inhuur van organisatieadviseurs bij een groot deel van de opdrachtgevers effecten heeft op de organisatie en omgeving die buiten de scope van het project vallen. Bijna driekwart van de respondenten geeft aan dat organisatieadviesbureaus hebben gefunctioneerd als spiegel voor de eigen organisatie, daarnaast werd kennisontwikkeling (61%) ook genoemd als belangrijk effect. 64% van de respondenten geeft aan dat het project effecten heeft opgeleverd buiten de organisatie, zoals betere (keten)samenwerking, draagvlak en vergroting van de herkenbaarheid ('een gezicht naar buiten').

2 Inleiding

Adviseurs in zijn algemeenheid, en ook organisatieadviseurs worden steeds vaker in de verdediging gedrukt. Kosten ze niet teveel? Wat leveren die adviseurs nu eigenlijk op?

De Raad van Organisatie Adviesbureaus (ROA) heeft daarom behoefte aan een feitelijk beeld van de waarde die organisatieadviseurs hebben in de maatschappij. Ze heeft daarom Decisio gevraagd een analyse te maken van de meerwaarde en kosteneffectiviteit van organisatieadviesbureaus.

In dit onderzoek hebben we in een enquête onder opdrachtgevers gevraagd naar hun beeld van de meerwaarde van ROA-organisatieadviseurs, ten opzichte van het met eigen mensen uitvoeren van de projecten. Daarbij is ook gevraagd of het project ook effecten had buiten het project zelf. Daarmee krijgen we een antwoord op de volgende onderzoeksvragen:

- Hoe denken opdrachtgevers aan ROA organisatieadviseurs over de meerwaarde van:
 - a. Kwaliteit en expertise?
 - b. Onafhankelijkheid?
 - c. Snelheid en capaciteit?
 - d. Kosteneffectiviteit?
- Hoe beoordelen opdrachtgevers het rendement van projecten?
- Zijn er effecten opgetreden anders dan door het project zelf, voor de organisatie of daarbuiten?

Naast een enquête onder opdrachtgevers heeft Decisio een 'economische foto' gemaakt van de sector om een beeld te geven van de werkgelegenheid en toegevoegde waarde die de organisatieadviesbranche direct en indirect oplevert. Daarnaast is een analyse gemaakt van kosten en uurtarieven. Deze zijn in afzonderlijke rapportages opgenomen.

3 Meerwaarde organisatieadviseurs voor opdrachtgevers

Om een beeld te krijgen van de meerwaarde van ROA-organisatieadviseurs hebben we een enquête uitgezet onder opdrachtgevers. Daarin hebben we gevraagd naar hun beeld van de meerwaarde van kwaliteit en expertise, onafhankelijkheid, snelheid en capaciteit en kosteneffectiviteit van organisatieadviseurs. Opdrachtgevers zijn daarnaast gevraagd naar een gevoelsmatige inschatting van het rendement van projecten en effecten buiten het project.

Selectie van de steekproef en respons

De online enquête hebben we uitgezet onder adressen die we hebben ontvangen van vier bureaus die in het ROA-bestuur zitten². Dit zijn alle opdrachtgevers van deze bureaus die in 2016 opdracht hebben gegeven aan een van de bureaus, met een minimale projectomvang van 10.000 euro. De vragen gaan over het laatst afgeronde project.

De respons van de enquête ligt op ruim 8 procent en is nagenoeg evenredig verdeeld over de bureaus³. In totaal hebben 103 mensen de enquête ingevuld. Indien de hoogte van de respons hier sterk van afwijkt, nemen we dit op bij de vraag.

3.1 Kenmerken opdrachtgevers

Opdrachtgevers zijn gevraagd naar hun sectoromschrijving, de organisatiegrootte en reden waarvoor ze een organisatieadviesbureau hebben ingehuurd (inclusief projectomvang).

Van de 108 opdrachtgevers is het grootste deel (78 procent) werkzaam bij de (semi-) overheid. Daarnaast werkt 8 procent in de zorg of het onderwijs en 7 procent in de sector overige dienstverlening. Bijna de helft (44 procent) werkt bij een organisatie met meer dan 500 personen. Een op de vijf werkt bij een organisatie met 50 tot 250 medewerkers.

² De volgende bureaus uit het ROA-bestuur vallen hieronder: Twijnstra Gudde, BMC Advies, JBR en Rijnconsult

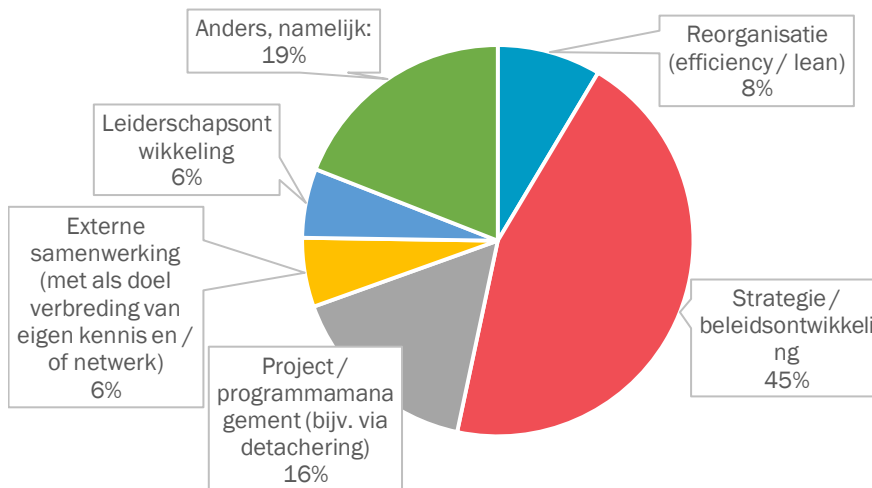
³ Respons per bureau: Twijnstra Gudde 9%, BMC Advies 7%, JBR 8% en Rijnconsult 10%

Inhuur organisatieadviesbureau vooral bij strategie/beleidsontwikkeling

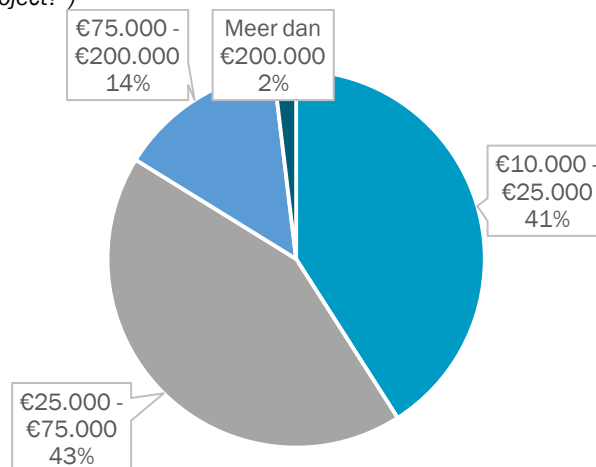
De meeste opdrachtgevers (45 procent) hebben een organisatieadviesbureau ingehuurd voor strategie en/of beleidsontwikkeling. Bij nog eens 16 procent is dit project en/of programmamanagement.

Het overgrote deel van de projecten had een omvang tussen de 10.000 en 75.000 euro: daarvan had 43 procent een omvang tussen de 25.000 en 75.000 euro en 41 procent tussen de 10.000 en 25.000 euro.

Figuur 4.1 Reden inhuur organisatieadviesbureau door opdrachtgevers (Vraag: "Welke van onderstaande categorieën past het best bij het laatst afgeronde project (niet zijnde interim management) waarvoor een organisatieadviesbureau is ingehuurd?")



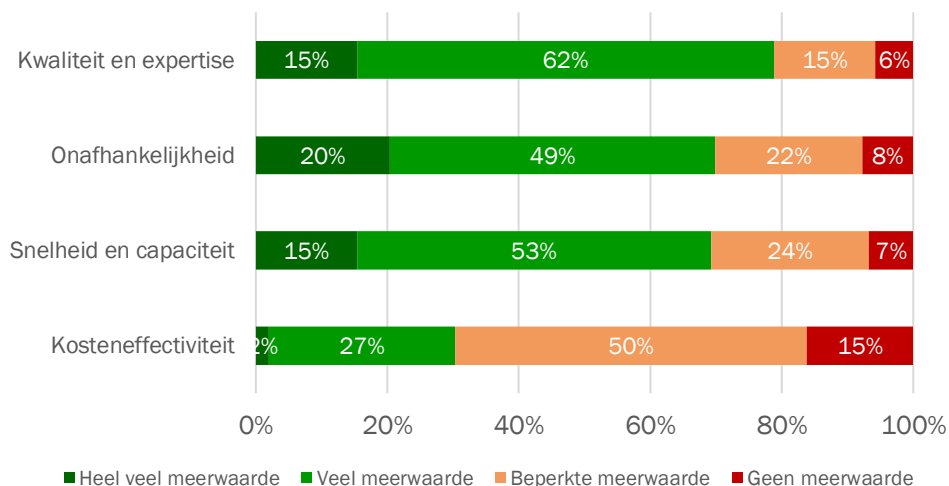
Figuur 4.2 Projectomvang laatst afgeronde project (Vraag: "Hoe groot was de omvang van dit laatst afgeronde project?")



3.2 Meerwaarde organisatieadviseurs

Respondenten zijn gevraagd naar de meerwaarde van organisatieadviseurs als het gaat om kwaliteit en expertise, onafhankelijkheid, snelheid en capaciteit en kosteneffectiviteit. Daarbij konden ze per onderdeel aangeven hoeveel meerwaarde ze, op schaal van ‘geen meerwaarde’ tot ‘heel veel meerwaarde’, hechten aan een organisatieadviseur ten opzichte van het door eigen mensen laten uitvoeren van een project.

Figuur 4.3 Meerwaarde van organisatieadviseurs door opdrachtgevers voor kwaliteit en expertise, onafhankelijkheid, snelheid en capaciteit en kosteneffectiviteit. (Vraag: “Kijkend naar het laatste project (niet zijnde interim management), kunt u aangeven in hoeverre het inhuren van een extern organisatieadviesbureau op de volgende onderdelen meerwaarde heeft opgeleverd ten opzichte van het met eigen mensen uitvoeren van het project?”)



De resultaten laten zien dat de grootste meerwaarde van organisatieadviseurs ligt bij de kwaliteit en expertise van bureaus: 77% van de opdrachtgevers geeft aan dat zij veel of heel veel meerwaarde hechten aan de kwaliteit en expertise van een organisatieadviseur. De onafhankelijkheid en snelheid en capaciteit worden ook positief beoordeeld: ongeveer twee derde van de opdrachtgevers (69 respectievelijk 68 procent) geeft aan dat zij veel of heel veel meerwaarde hechten aan de onafhankelijkheid en snelheid en capaciteit.

De kosteneffectiviteit wordt opvallend lager beoordeeld: slechts 29% van de opdrachtgevers ziet veel of heel veel meerwaarde in de prijskwaliteitverhouding (oftewel: de inhuur van een organisatieadviseur ten opzichte met het met eigen mensen uitvoeren van een opdracht). Dat de kosteneffectiviteit van de organisatieadviesprojecten zoveel minder gunstig wordt beoordeeld dan de

verschillende kwaliteitsaspecten van de adviseur is opvallend. Dit lijkt er op te duiden dat opdrachtgevers de kosten van een adviseur hoog vinden.

Opdrachtgevers kregen de vraag of zij naast bovenstaande effecten nog andere onderdelen konden benoemen waarop een organisatieadviseur meerwaarde oplevert. Deze open vraag kunnen we niet kwantificeren, maar veel genoemde meerwaarde zat onder andere in de schrijfkraft, ervaring, 'frisse blik', deskundigheid en inspiratie van adviseurs.

Figuur 4.4 Overige meerwaarde van organisatieadviseurs (Open vraag: "Kijkend naar dit laatste project, zijn er nog andere onderdelen waarop het inhuren van een extern organisatieadviesbureau meerwaarde heeft opgeleverd ten opzichte van het met eigen mensen uitvoeren van het project?")⁴



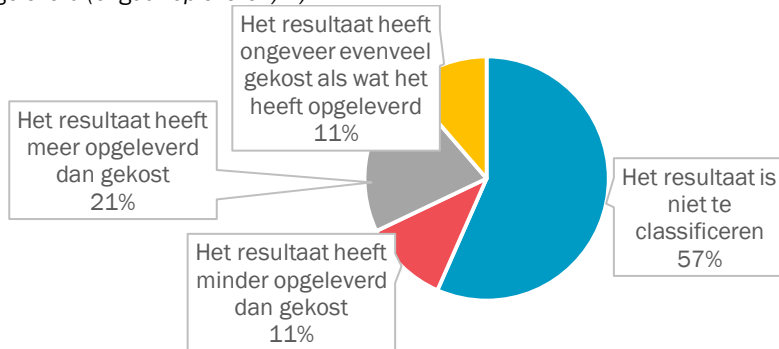
3.3 Rendement

Verhouding tussen kosten en resultaat

Opdrachtgevers werden in de enquête gevraagd of zij een gevoelsmatige inschatting konden geven van wat het laatst afgeronde project heeft opgeleverd of gaat opleveren. Daaruit blijkt dat de verhouding tussen kosten en resultaat nauwelijks te kwantificeren is: de meerderheid (57 procent) gaf aan dit resultaat niet te kunnen classificeren. Van de opdrachtgevers die dit wel kunnen inschatten, geeft ongeveer de helft aan dat het resultaat meer heeft opgeleverd dan gekost.

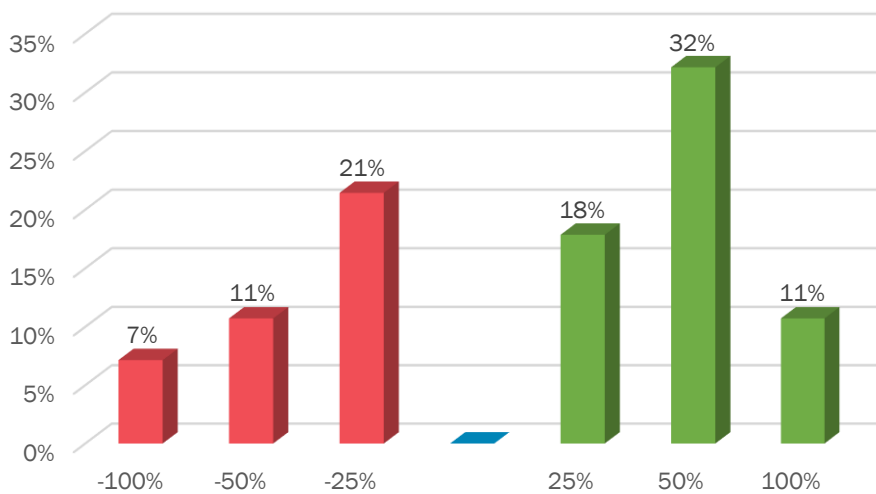
⁴ Een volledige lijst met antwoorden is opgenomen in bijlage III

Figuur 4.5 Verhouding tussen kosten en resultaat organisatieadviseurs (Vraag: "Kunt u een gevoelsmatige inschatting geven van wat het laatst afgeronde project in brede zin heeft opgeleverd (of gaat opleveren)?")



Opdrachtgevers die in de voorgaande vraag een inschatting konden geven van de verhouding tussen kosten en resultaat, zijn vervolgens gevraagd of zij dit resultaat konden kwantificeren. Van de 61 procent die een positieve beoordeling geeft over die verhouding, zegt de grootste groep (32 procent) dat het resultaat anderhalf keer zoveel opleverde als de gemaakte kosten. Een belangrijke kanttekening bij deze vraag is dat slechts 28 respondenten (27 procent) deze vraag hebben ingevuld. Dit sluit aan bij het resultaat van de vorige vraag waarin men aangeeft het resultaat niet goed te kunnen kwantificeren.

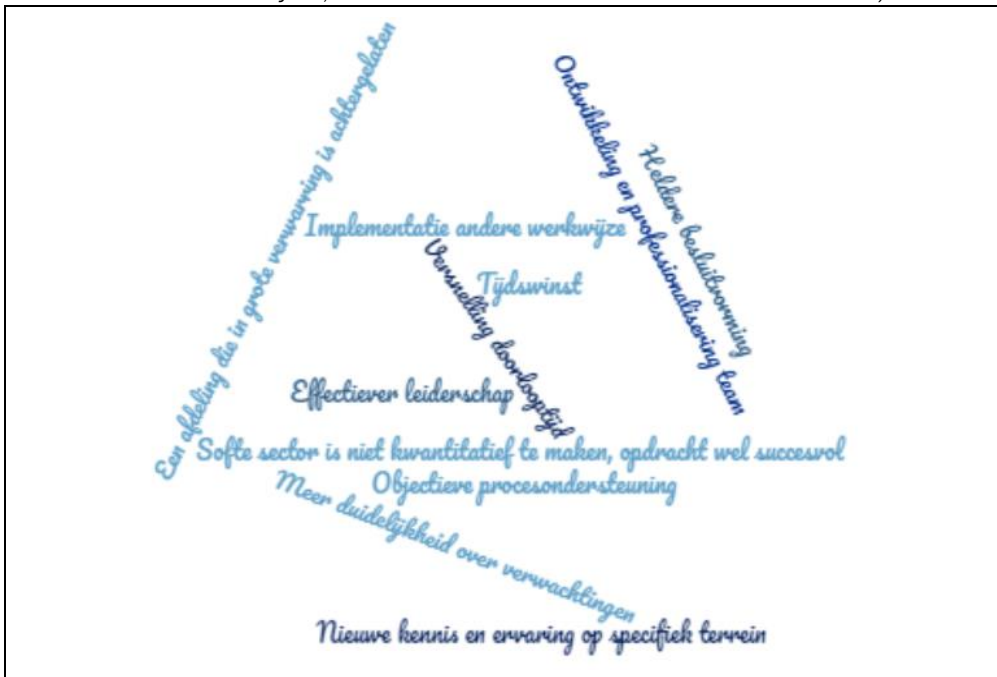
Figuur 4.6 Verhouding tussen kosten en resultaat organisatieadviseurs (Vraag: "Kunt u een geschat percentage geven van de verhouding tussen de kosten en het resultaat? Voorbeeld: bij 0% zijn de kosten en het resultaat precies in balans, bij 100% is het resultaat twee keer zoveel als de kosten.")



Kwantitatieve effecten van het project

Naast een gevoelsmatige inschatting van de verhouding tussen kosten en baten, werden opdrachtgevers ook gevraagd of zij de effecten van het project op de organisatie konden beschrijven of kwantitatief maken. Ook hier komt terug dat de resultaat van het project niet kwantitatief te maken is, hoewel reacties over het algemeen positief zijn: heldere besluitvorming, tijds winst en effectiever leiderschap. Maar ook: 'een afdeling die in verwarring is achtergelaten'.

Figuur 4.8 Beschrijving of kwantitatief maken van effect project op organisatie (Open vraag: "Kunt u concreet beschrijven of kwantitatief maken wat het effect is geweest van het laatst afgeronde project op uw organisatie? Voorbeeld: 5% snellere afhandeling van klachten, kostenreductie van €1 miljoen, medewerkers hebben nu meer vertrouwen in elkaar.")⁵



3.4 Effecten buiten het project

Opdrachtgevers zijn gevraagd of de inhuur van een organisatieadviseur andere effecten heeft gehad dan gerealiseerd door het project zelf. Daarin hebben we een onderscheid gemaakt tussen effecten op de organisatie en effecten op de omgeving.

⁵ Een volledige lijst met antwoorden is opgenomen in bijlage III

Effecten op de organisatie

Bijna driekwart (72 procent) van de opdrachtgevers geeft aan dat het project heeft gefungeerd als spiegel voor de organisatie (een leermoment). Daarnaast noemt 61 procent kennisontwikkeling en 42 procent energie en/of inspiratie als effecten buiten het project om.

Figuur 4.7 Effecten van organisatieadviseurs buiten het project om, op de eigen organisatie (Vraag: "Hebben externe organisatieadviesbureaus andere effecten die voor uw organisatie relevant zijn?")



Effecten op de omgeving

64 procent van de opdrachtgevers geeft aan dat het project ook effecten heeft opgeleverd buiten de organisatie. Zij geven aan dat dit onder andere heeft geleid tot:

- Betere (keten)samenwerking
- Grote betrokkenheid en vertrouwen van en helderheid over koers bij stakeholders
- Draagvlak door herkenbaarheid en houdbaarheid advies
- Kwalitatieve verbetering van de situatie binnen de organisatie
- Vergroting herkenbaarheid: 'een gezicht naar buiten'
- Kansen zien tot samenwerking

4 Conclusie

Opdrachtgevers zijn positief over geleverd werk door organisatieadviseurs...

Resultaten van dit onderzoek laten zien dat opdrachtgevers aan de kwaliteit en expertise van organisatieadviseurs een zeer grote meerwaarde hechten. Dit geldt ook voor de onafhankelijkheid, snelheid en capaciteit van bureaus. Verder worden onder andere schrijfkracht, ervaring, deskundigheid en een frisse blik genoemd als meerwaarde. Een groot deel van de opdrachtgevers is dus heel positief over het geleverde werk door organisatieadviseurs.

...projecten leveren veel bijvangst op...

Naast effecten die het project zelf heeft opgeleverd, zijn er bij organisaties en daarbuiten ook neveneffecten opgetreden. Zo geeft bijna driekwart van de opdrachtgevers aan dat externe adviesbureaus hebben gefungeerd als spiegel voor de organisatie. Daarnaast worden kennisontwikkeling en energie en/of inspiratie als effecten genoemd.

... maar kosteneffectiviteit scoort matig en rendement is moeilijk in te schatten

De kosteneffectiviteit van projecten wordt minder goed beoordeeld als het gaat om meerwaarde: slechts 28 procent van de opdrachtgevers geeft aan veel of heel veel meerwaarde te hechten aan de prijskwaliteitverhouding ten opzichte van het met eigen mensen uitvoeren van het project. Dit is een opvallende afwijking van de andere resultaten. Ook vinden opdrachtgevers het rendement van projecten moeilijk in te schatten. Blijkbaar is men heel tevreden over de kwaliteit, maar minder over de prijskwaliteitverhouding. Dit is opvallend omdat in een ander onderzoek van de ROA⁶ is geconstateerd dat de tarieven die de ROA hanteert, rekening houdend met het verschil in 'declarabiliteit', vergelijkbaar zijn met de tarieven van de Rijksoverheid. Hieruit blijkt dat een betere uitleg over de kosten en tarieven richting opdrachtgevers in sommige gevallen belangrijk kan zijn om de klanttevredenheid te vergroten.

⁶ Decisio, *Meerwaarde en kosten van een organisatieadviseur*. 2017

Bijlage I: Enquête onder opdrachtgevers

Introductie

Via deze enquête wil de Raad Organisatie Advies (ROA) een beeld krijgen van de meerwaarde van organisatieadviesbureaus. Hierbij gaat het om de toegevoegde waarde die organisatieadviseurs met hun diensten leveren voor hun opdrachtgevers. U heeft in 2016 minimaal een keer opdracht gegeven aan een van de ROA bureaus. Wij vragen u daarom om deze vragenlijst in te vullen. De vragen gaan specifiek over het laatst afgeronde externe adviesproject met een projectomvang van meer dan tienduizend euro.

We gaan uiteraard zeer vertrouwelijk met uw gegevens om. Deze worden anoniem door Decisio verwerkt en geanalyseerd. Het invullen van de vragenlijst kost maximaal 5 minuten. In de enquête kunt u aangeven of u na afloop benaderd wilt worden voor een korte toelichting op het project.

Algemeen

1. Tot welke sector behoort uw organisatie?

- (Semi-) overheid
- Financiële dienstverlening
- Vastgoed
- Handel
- Chemie en industrie
- Transport en logistiek
- Overige dienstverlening
- Anders, namelijk:

2. Hoe groot is uw organisatie?

- Minder dan 20 werkzame personen
- 20 tot 50 werkzame personen
- 50 tot 250 werkzame personen
- 250 tot 500 werkzame personen
- Meer dan 500 werkzame personen

3. Welke van onderstaande categorieën past het best bij het laatst afgeronde project (niet zijnde interim management) waarvoor een organisatieadviesbureau is ingehuurd?

- Strategie / beleidsontwikkeling
- Leiderschapsontwikkeling
- Reorganisatie (efficiency / lean)
- Externe samenwerking

- Project / programmamanagement
- Anders, namelijk:

4. Hoe groot was de omvang van dit laatst afgeronde project?

- €10.000 - €25.000
- €25.000 - €75.000
- €75.000 - €200.000
- Meer dan €200.000

5. Kijkend naar het laatste project (niet zijnde interim management), kunt u aangeven in hoeverre het inhuren van een extern organisatieadviesbureau op de volgende onderdelen meerwaarde heeft opgeleverd ten opzichte van het met eigen mensen uitvoeren van het project?

- Kwaliteit en expertise

Toelichting: ervaring en opleiding kan bijdragen aan het niveau van het resultaat.

Geen meerwaarde	1	2	3	4	5	Veel meerwaarde
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

- Snelheid en capaciteit

Toelichting: de mogelijkheid om tijdwinst te boeken of een opdracht binnen beperkte tijd af te ronden.

Geen meerwaarde	1	2	3	4	5	Veel meerwaarde
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

- Onafhankelijkheid

Toelichting: het niet of minder vatbaar zijn voor (interne) politiek en/of gevoelige situaties.

Geen meerwaarde	1	2	3	4	5	Veel meerwaarde
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

- Kosteneffectiviteit/prijskwaliteitverhouding

Toelichting: de kosten van het project in verhouding tot de kwaliteit.

Geen meerwaarde	1	2	3	4	5	Veel meerwaarde
-----------------	---	---	---	---	---	-----------------

6. Kijkend naar dit laatste project, zijn er nog andere onderdelen waarop het inhuren van een extern organisatieadviesbureau meerwaarde heeft opgeleverd ten opzichte van het met eigen mensen uitvoeren van het project?

.....

Ruimte voor eventuele toelichting:

.....

7. Zijn de ingevulde vragen over het laatst afgeronde project representatief voor uw algemene beeld over organisatieadviesbureaus?

- Ja (ga door naar vraag 8)
- Nee (vragen 5 en 6 worden herhaald voor organisatieadviesbureaus in het algemeen, volgende vragen gaan over de algemene ervaring met organisatieadviesbureaus)
- Weet niet

8. Kunt u concreet beschrijven of kwantitatief maken wat het effect is geweest van het laatst afgeronde project op uw organisatie?

.....

.....

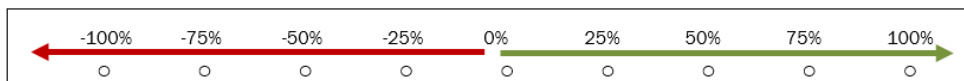
9. Heeft het project ook effecten opgeleverd buiten de organisatie?

- Ja, toelichting:
.....
- Nee
- Weet niet

10. Kunt u een gevoelsmatige inschatting geven van wat het laatst afgeronde project heeft opgeleverd?

- Het resultaat heeft in verhouding meer opgeleverd dan gekost
- Het resultaat heeft in verhouding minder opgeleverd dan gekost
- Het resultaat heeft evenveel gekost als wat het heeft opgeleverd (ga door naar vraag 12)
- Het resultaat is niet te classificeren (ga door naar vraag 12)

11. Kunt u een geschat percentage geven van de verhouding tussen de kosten en het resultaat?



12. Hebben externe organisatieadviesbureaus andere effecten die voor uw organisatie relevant zijn?

- Kennisontwikkeling (b.v. methoden, boeken, cursussen)
- Het opleiden van hun mensen die voor ons later potentiële werknemers zijn
- Anders, namelijk:

.....

13. Zijn de ingevulde vragen over het laatst afgeronde project afwijkend van uw algemene beeld over organisatieadviesbureaus?

- Ja (*vragen 6 tot en met 10 worden herhaald voor organisatieadviesbureaus in het algemeen*)
- Nee (*ga door naar vraag 12*)
- Weet niet

14. Bent u eventueel bereid na afloop van deze enquête een korte telefonische toelichting te geven over het project? Zo ja, wilt u dan hieronder uw contactgegevens invullen?

Naam / telefoonnummer / emailadres.....

15. Heeft u tot slot nog opmerkingen?

.....

Bijlage II: Longlist open vragen enquête

In de enquête onder opdrachtgevers (hoofdstuk 4) zijn drie open vragen opgenomen. Een algemeen beeld vanuit de antwoorden is in het rapport geanalyseerd. Voor de volledigheid is in deze bijlage een volledige lijst met antwoorden opgenomen.

Vraag 7: “Zijn er nog andere onderdelen waarop het inhuren van een extern organisatieadviesbureau in het algemeen meerwaarde heeft opgeleverd ten opzichte van het met eigen mensen uitvoeren van het project?”

onderzoek vroeg om blik van buiten
objectiviteit ivm de gevoeligheid van het onderwerp
onafhankelijkheid
Ja, ontwikkeling en professionalisering
Verantwoording naar RVT
ICT advisering (ICT infrastructuur en inzet informatiesystemen)
Inspiratie om verder te kijken dan eigen grenzen
specifieke deskundigheid
expertise op vakgebied die bij ons niet aanwezig was
frisse blik over de organisatie als totaal
Communicatie/relatieherstel
Analyse van interne organisatie kon alleen extern
Deskundigheid, schrijfkracht, ervaring en onafhankelijkheid.
advies vanuit ervaringen elders
Het uitnutten van externe expertise geeft altijd meerwaarde aan het verloop en de uitkomst van een project. Het is echter van cruciaal belang om de juiste persoon te vinden.
coachen individuele medewerkers
inbrengen van een frisse blik van buiten, meenemen van de laatste ontwikkelingen. Voorkomen dat we in ons eigen wereldje blijven rondgaan.
reflectie en toetsing op eigen traject
De onafhankelijkheid (het ontbreken van tijd ook) was voor ons de belangrijkste afweging om de keuze te maken de evaluatie door een extern bureau te laten doen. vreemde ogen etc.
De in het bureau aanwezige counseling en brede expertise die tevens beschikbaar was.
werkwijze., jonge input van een goed gekwalificeerde adviseur.
in 2016 zijn er loopbaan ontwikkelingen uitgezet bij een extern bureau.
Uniformiteit in de eigen organisatie, omdat ze dezelfde aanpak hanteren in andere organisatieonderdelen.
ervaring met en kennis over veranderkunde en organisatiemodellen., co-creatie
Wij werken zoveel mogelijk met eigen mensen, maar een frisse blik, scherp houden en expertise in huis halen die we niet hebben, zijn redenen om advies in te winnen.
De laatste 2 trajecten waarvoor ik organisatieadvies heb ingehuurd ging het om tijdelijke vervanging van een 'vaste' organisatie-adviseurs. Ik heb onder vraag 5 geen

meerwaarde aangevinkt omdat ze ongeveer net zo goed waren als de vaste adviseurs. Maar ze waren wel nodig om tijdelijk een gat te vullen.
consistentie in aanpak, systematisch, kritisch etc.
Ja. Binnenhalen van specifieke expertise en toevoegen van extra tijdelijke capaciteit
Nee, externe kennis en ervaring met landelijke ontwikkelingen kunnen worden geschaard onder bovenstaand genoemd 'expertise'.
Nee feitelijk hadden we het achteraf gezien beter zelf kunnen doen. We hadden op dat moment echter een capaciteitsprobleem dus de enige meerwaarde was ondanks een tekort aan interne capaciteit toch de klus weten te klaren door inhuur externe capaciteit.
het voorhouden van een spiegel is een belangrijke meerwaarde van dit bureau
Een frisse blik van buiten hielp in dit proces
Voorkomen van 'kinderziektes' door eerdere ervaringen.
Ervaring op het specifieke werkterrein

Vraag 8: “Kunt u concreet beschrijven of kwantitatief maken wat het effect is geweest van het laatst afgeronde project op uw organisatie? Voorbeeld: 5% snellere afhandeling van klachten, kostenreductie van €1 miljoen, medewerkers hebben nu meer vertrouwen in elkaar.”

Het project heeft geleid tot meer concrete kennis en ervaring op een specifiek (nieuw) terrein.
Inbreng van inhoudelijke expertise en onderzoekscapaciteit om het onderzoek succesvol af te kunnen ronden. Ervaring met inhuren van onderzoeksbureaus voor rekenkameronderzoek is over het algemeen niet positief. Dit geldt voor veel lokale rekenkamers. Kwaliteit van het opgeleverde werk laat vaak fors te wensen over.
Objectief traject gevolgd. ontzorging bestuur
kennis in organisatie gebracht. observatie door derden geeft beeld.
Objectieve snelle doordachte goed gestructureerde procesondersteuning
Een afdeling die in grote verwarring is achtergelaten
Heeft geleid tot onafhankelijk advies over organisatievorm., de onafhankelijkheid maakte (samen met de kwaliteit van het advies) dat het door iedereen geaccepteerd werd
heeft geleid tot meer duidelijkheid mbt de verschillende functies en de onderlinge verwachtingen
eigenlijk geen effect., onvoldoende handvatten
Duidelijkheid gekregen met elkaar (alle medewerkers) over de te volgen koers de komende jaren.
Heldere besluitvorming tav strategische keuze
Een op tijd gereed gekomen jaarrapportage.
juiste proces volgen bij ingewikkeld complex vernieuwend programma
betere sturing, betere producten voor de stad
inzicht in de kwaliteit van Vo scholen
Medewerkers ervaren meer veiligheid en hebben meer vertrouwen in elkaar, stap in ontwikkelingsfase / professionalisering team, effectiever leiderschap
Versnelling om de strategische richting te bepalen voor de samenwerking binnen het sociaal domein in de Peelgemeenten
Meer beeldvorming en verhoging bewustwording rondom kansen van het concept

Versnelling doorlooptijd: circa 20%
Door het in 1 maand opstellen van een plan van aanpak door het adviesbureau kon sneller gehandeld worden dan dat zo'n plan tussen alle bedrijven door zelf moest worden beschreven = Tijdswinst!
duidelijk product in handen
De onderlinge leden van onze brancheorganisatie hebben elkaars uitdagingen gewisseld en ik heb als directeur het draagvlak kunnen versterken voor de nieuwe strategie
beleid is gemaakt en wordt nu uitgevoerd
effectieve samenwerking
Onderbouwing belangrijke strategische keuze
Aanjager voor aanpakken organisatievraagstuk. Probleem is nu belend en organisatie wordt gedwongen tot een oplossing te komen.
Andere governancestructuur, maar nog een overeenstemming met medezeggenschap
Aanpassing van topstructuur
Snel en tegen relatief lage kosten voldoen aan een wettelijke verplichting.
Implementatie andere werkwijze
gezamenlijke strategie van onderwijsbesturen in de regio
nieuw ingericht organisatieonderdeel.
Er ligt een onafhankelijk advies aan de deelnemende gemeenten voor de doorontwikkeling van de organisatie.
Duidelijkheid naar aandeelhouders
matig tot geen gevolg
Versterkt vertrouwen raad / bestuur
Planvorming is gestructureerder opgezet.
Gedragen organisatievisie.
versterking band met externe stakeholders., herbevestigen / aanscherpen van gekozen strategie
nu nog niet direct in concrete getallen uit te drukken. Zetten nog volop in het implementatieproces.
effectiviteit en efficiency 200 % verbeterd door het inbedden van het operational excellence model en taken te benoemen de een meer specialistische aanpak vereisen.
meer vertrouwen in elkaar, meer openheid
concretisering haalbaarheidsonderzoek
nieuwe organisatiestructuur
Het betreft een evaluatieonderzoek naar de realisatie van een aantal beleidsdoelen, dat volgens overeenkomst tussen opdrachtgever en opdrachtnemer moest worden uitgevoerd, bij afloop van een langjarige overeenkomst (openbaarvervoerconcessie). De uitkomsten/conclusies worden toegepast in een nieuwe concessie.
we hebben nu een training die aansluit bij onze taal/methoden maar die is verrijkt met wetenschappelijk onderbouwde kennis, nieuwe tools en materialen die uitnodigend zijn om mee te werken.
Tender was succesvol. Opdracht is binnengehaald.
Afhandeling moeilijk project
wijzigingen organisatie-model doorgevoerd doeltreffend organiseren financiële functie
Bevestiging dat wij ons beleid op verbonden partijen goed op orde hebben.

<p>project dat dreigde te stranden is wordt nu toonaangevend in de sector. Medewerkers doen nieuwe kennis op.</p>
<p>Verbeterd proces waardoor productiviteit en winstgevendheid moet toenemen. Verondersteld: 5 ton.</p>
<p>Het resultaat was niet naar verwachting helaas.</p>
<p>kwaliteitsverbetering van het programma</p>
<p>vernieuwende tool en werkwijze gehanteerd.</p>
<p>Minder klachten vanuit bewoners, Medewerkers hebben meer instrumentarium en inzicht in nut en noodzaak van samenwerken intern en extern.</p>
<p>verhogen kwaliteit leiderschap management</p>
<p>Onafhankelijkheid is de grootste meerwaarde</p>
<p>nee, vooral inzicht opgeleverd en behulpzaam geweest in raadsbesluitvorming</p>
<p>Het project is deels afgerond. Bijdrage aan de teams heeft zeker geholpen. Effect is nog niet goed meetbaar.</p>
<p>Beter zicht op aanwezige risico's en daarom een betere onderbouwing voor de aanpak van de belangrijkste risico's.</p>
<p>Implementatie van nieuwe evaluatietechniek. Verder moeilijk te kwantificeren.</p>
<p>gedeelde visie op veranderopgave en koers., toegenomen vertrouwen in elkaar., besef van netwerk-werken</p>
<p>Er ligt nu beleid wat er niet was.</p>
<p>Die effecten zijn helder als het om onze eigen inzet gaat, maar advies dat wij vragen levert een meerwaarde op onze eigen kwaliteit en kan daarom niet apart gekwantificeerd worden</p>
<p>beter samenwerking in de keten waardoor ook de doorlooptijden zijn verbeterd (10% snellere afhandeling) en de veiligheidssituatie van met name kinderen aanzienlijk is verbeterd</p>
<p>Helaas geen daadwerkelijk effect omdat voor de besluitvorming en verdere effectuering afhankelijk van externen</p>
<p>Niet echt. Het traject loopt nog...en het is sowieso moeilijk in te schatten in hoeverre een adviseur bijdraagt aan het behalen van dit soort doelen. het geadviseerde management was in elk geval tevredenheid.</p>
<p>het betrof een analyse en toetsing van een afgerond project. Hierbij werd een oordeel gegeven over het procesverloop en het handelen van diverse partijen daarin. Integriteitsonderwerp.</p>
<p>Samenvoeging van twee teams binnen gestelde kaders, met een visie op de toekomst, een ingerichte nieuwe overlegstructuur en een team dat vertrouwen heeft</p>
<p>Verhoging bewustzijn informatiebeveiliging en vergroting inzicht in informatiebeveiliging en verhoging informatieveiligheid.</p>
<p>Medewerkers hebben nu meer zicht op wat van hen verlangd wordt in competenties/gedrag</p>
<p>Ruimte gemaakt voor investeringen in projectmanagement en projectleiders (oud voor nieuw) Per reductie overhead (€ 0,4 mln. structureel door formatiekrimp.,5% Tariefsverlaging voor contracttaken.</p>
<p>Het project waaraan dit onderzoek refereert is nog niet afgerond. Gemeenten maken echter veel gebruik van adviesbureaus. Ik overzie niet alle projecten, maar de opbrengst varieert.</p>
<p>breed advies richting gemeenteraad.</p>
<p>25% tijdsbesparing voor de medewerker die het anders had moeten doen.</p>
<p>afweging strategische koers kunnen maken</p>
<p>Evaluatie (niet eens zozeer het rapport, maar het proces er om heen) is als basis gebruikt voor formatieberekening</p>

Het leiderschap binnen onze organisatie heeft zich duidelijk ontwikkeld. Dit geven medewerkers terug in feedback gesprekken. Er is een medewerkerstevredenheidsonderzoek in voorbereiding. Dit zal een duidelijker beeld geven van de effecten.
Vertrouwen in het project wordt verhoogd door een onafhankelijke partij. Dat kunnen we zelf op die manier niet bewerkstelligen, dat moet iemand buiten het bedrijf doen.
Doorgaan met een specifieke vernieuwing, een nieuw onderdeel van de organisatie.
Inzicht ontwikkelingen belastingstelsel
Het adviesbureau is ingezet om advies en invulling te geven aan een deel van het project waar uiteindelijk geen gebruik van is gemaakt.
nee betrof afgerond onderzoek, nl opstelling businesscase
1. Tevreden opdrachtgever 2. Complexe opdracht naar tevredenheid van opdrachtgever afgerond 3. Opdracht voltooid op tijd en binnen budget.
gezien deadline van het betreffende project, tijdig het benodigde inzicht gekregen
Besluit over bestuurlijke samenwerking is gerealiseerd
Interne samenwerking is verbeterd
Nee, softe sector, is niet kwantitatief te maken, opdracht wel succesvol
administratieve ontvlechting leidt tot een hogere bekostiging

Vraag 9: Heeft het project ook effecten opgeleverd buiten de organisatie bij stakeholders of op de omgeving? (Bijvoorbeeld voor afnemers, belastingbetalers, milieu of gezondheid.)

effect op relaties met derden
Grote betrokkenheid stakeholders
Een verkeerd beeld van de organisatie de afdeling en haar werkzaamheden
Uitvoeringsorganisaties
vertrouwen bij RvT
betrokkenheid bij de organisatie vergroot
onderwijs in de regio
basis/uitgangspunt is samen met stakeholders en omgeving, waarbij duurzaamheid uitgangspunt is.
betre samenwerking
afstemming met jeugdhulp
RVT
Samenwerking met partners binnen het sociaal domein
kansen zien tot samenwerking
Professionele veranderaars bij gemeenten
zienswijze
bij de jeugd
beïnvloeding van beleid bij overheden
Implementatie andere werkwijze
dienstverlening Sociaal domein
gemeenten

Betrouwbaarheid en kwaliteit
huurdersorganisaties
positieve beeldvorming van organisatie bij stakeholders
klantvriendelijker, extern gericht
herkenbaarheid fors verbeterd
Een betere samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (ov-bedrijf) kan positieve invloed hebben op de kwaliteit van het ov en daarmee een voordeel voor de reiziger (=belastingbetaler)
jazeker, voor participanten in het project
Negatief, namelijk er is iets aan de hand in die organisatie
Zowel positief als negatief
vesterken professionaliteit
(med) eigenaarschap van doelen van het programma
samenwerking en nieuwe inzichten
samenwerkingsrelaties hebben meer begrip en inzicht gekregen in de gemeente. projecten worden handiger aangepakt en leveren daardoor minder klachten op vanuit bewoners
vreemde ogen dwingen
draagvlak voor project, inzicht in kansen die project voor hen kan bieden
gebruikers en omgeving
stakeholders
betere ketensamenwerking
Een gezicht naar buiten, herkenbaarheid is vergroot
intersectorale samenwerking
bewustzijn bij ketenpartners bij uitwisseling en opslag informatie
tariefverlaging voor onze opdrachtgevers
project is nog niet afgerond, maar ook gericht op samenwerkingspartners., dus effect moet verder reiken dan gemeentelijke organisatie.
draagvlak door herkenbaarheid en houdbaarheid advies
helderheid over koers bij stakeholders
meer ondernemerschap zichtbaar.
alleen maar. Daar was het voor bedoeld. Bij gemeenten.
Erkenning bij de financierder, dat het project gecontinueerd kan worden.
Belastingbetalers
bij andere samenwerkende gemeenten
betrokkenheid
Kennis/kunde bij de opdrachtgever en kwalitatieve verbetering van de situatie binnen de organisatie waar de opdracht liep.
inzicht bij bestuurders (raad en wethouders)
wordt nu vervolgstudie op gedaan
sportverenigingen