



IN GESPREK MET ANNEMARIE JORRITSMA

De adviseur als partner in vernieuwing

door René Weijers

Annemarie Jorritsma is sinds 2003 burgemeester van Almere en tevens voorzitter van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. Zij was eerder minister van Verkeer en Waterstaat en minister van Economische Zaken. Ik ontmoet Annemarie Jorritsma aansluitend op een gesprek dat zij heeft gevoerd met een internationale onderneming, gevestigd in Almere. In deze tijden is de burgemeester er veel aan gelegen het bedrijf te behouden voor de stad. We raken in gesprek over de toegevoegde waarde van externe adviseurs.

Waar gaat het echt om?

'Het belangrijkste is dat een adviseur iets kan wat we zelf niet kunnen en dat ook kan overbrengen op de mensen die erbij betrokken zijn. Een tweede waarde zit in het toevoegen van capaciteit, wanneer we die zelf onvoldoende in huis hebben. De toegevoegde waarde zit ook in de kennis die adviseurs in veel andere organisaties hebben opgedaan. Ze kunnen daarom hun voorkennis en ervaring met organisatieveranderingen van elders inbrengen. Dat vind ik van grote betekenis. Een andere soort deskundigheid is het begeleiden van processen waarbij emoties en gevoeligheden een rol spelen. Dan komt het erop aan om het gesprek in goede banen te leiden, juist als je ook zelf deel uitmaakt van de discussie. Voor interne adviseurs is dat nou eenmaal een lastige positie.'

Is het vak veranderd?

'In de tijd dat ik minister was, werden externe adviseurs heel vaak ingehuurd om de onafhankelijkheid van de adviezen onder de beslissingen te onderbouwen. Het idee daarbij was: als de ambtenaar het doet, dan is het niet onafhankelijk genoeg. Ik heb me daar altijd tegen verzet, maar de Kamer wakkerde dat aan. Dan kwamen de grote adviesbureaus weer binnen. Die gingen dan de ambtenaren bevragen en zetten er vervolgens een stapel papier tegenaan. Ze brachten dan vaak nog een keer in beeld wat ambtenaren al hadden bedacht. Dat had weinig toegevoegde waarde, maar de Kamer was tevredengesteld. Het is wel beter geworden, maar deze werkwijze is nog steeds niet helemaal weg. Politici die om minder adviseurs roepen, zijn dikwijls ook degenen die om hun inschakeling vragen. Sommige capaciteiten en kwaliteiten moet je niet structureel in huis willen hebben. Er is een blijvende waarde voor de externe inzet. Zo kan een interim-manager een proces op gang brengen, het bed opschudden en een wegbereider zijn. Ook daarvoor vind ik de elders opgedane kennis heel waardevol. Die ervaringen kunnen dan op een unieke



manier worden gerecombineerd en benut. En de interim-manager hoeft ook niet bij iedereen geliefd te zijn.'

Vershil tussen openbaar bestuur en bedrijfsleven

'In het openbaar bestuur is tijd je vriend. Je moet geen haast hebben en gericht zijn op het creëren van draagvlak voor het nemen van een politiek besluit. In het bedrijfsleven is tijd juist je vijand, want als je niet snel genoeg bent, is de concurrentie je voor. Maar grote haast is in geen enkele omgeving goed. Vooral in deze tijd, met alle complexe opgaven, is er een grote behoefte aan rust, overzicht, wijsheid en ervaring. Een populist doet dikwijls niets anders dan de "vox populi" honoreren en komt dan met een primaire, snelle reactie. Meestal ook nog door een enkel incident uit te vergroten. In mijn visie gaat het er juist om dat je uitlegt waarom je het anders doet dan mensen vragen. Anders hoeft je het ook niet uit te leggen. Dat is nou bij uitstek het werk van een politiek bestuurder. Mensen hebben behoefte aan een antwoord en willen het begrijpen. Natuurlijk krijg ik ook boze brieven en e-mails van burgers die daarin hun onvrede uiten. Maar als je uitlegt waarom je een bepaalde keuze hebt gemaakt, dan wordt dat erg gewaardeerd en hebben mensen er meestal ook wel begrip voor. Je moet nu eenmaal voortdurend compromissen sluiten, net als in een huwelijk. Er zijn belangrijke verschillen tussen overheid en bedrijfsleven. De kennis en ervaring van een adviseur in het bedrijfsleven kan heel goed worden benut bij de meer bedrijfsmatige activiteiten en de bedrijfsvoeringsfuncties van de gemeente. Maar voor de ondersteuning van het bestuur en de directie ligt het anders. Dan moet je echt weten hoe het werkt in het openbaar bestuur.'

Gewoon zijn en gewoon doen

'Ik vind dat ook adviseurs meer hun best moeten doen om hun verhaal begrijpelijk en pakbaar te maken. Het moet niet alleen zijn gericht op degenen die professioneel betrokken zijn. Adviseurs moeten zich realiseren dat hun boodschap, advies of rapport vaak ook bij de gemeenteraad terecht komt. Naast de kwaliteit van de inhoud is de taal, de toonzetting en de bondigheid van groot belang. Door meer in de huid te kruipen van de alle betrokkenen neemt het comfort van het besluitvormingsproces toe. Uiteraard zijn er ook technisch ingewikkelde en specialistische bijdragen, maar dan kan een heldere samenvatting heel goed helpen om het te doorgronden. Als je je beweegt in de wereld van het openbaar bestuur moet er geen grote afstand zijn. Het is heel frustrerend voor mensen als ze zich dommer voelen. De opgaven waar we voor staan zijn heel complex. Die vragen om intelligentie en ook om een intellectuele houding en belangstelling. Maar de echte kunst is om daarin gewoon te zijn en gewoon te doen. Dat geldt voor bestuurders én voor de adviseurs die hen bijstaan.

Het gaat om een vorm van sociale intelligentie: handelen met gevoel voor mensen, vertalen van complexiteit in hanteerbare brokstukken en beoogde oplossingen illustreren met aansprekende voorbeelden. Adviseurs moeten boven de materie en de kennis kunnen staan. En daarin nog beter zijn dan wijzelf. Ze moeten echt wat kunnen toevoegen. Dat vraagt om uitstekende communicatieve vaardigheden. Adviseurs moeten vooral niet teveel zenden, maar juist goed luisteren — gericht op het verstaan van de kern van onze specifieke vraag. Gedreven zijn om de bijzonderheid van een kwestie op te sporen en de vraag als het ware los willen trekken. En zeker niet te snel hun eigen competenties op tafel leggen. Als een adviseur me dat gaat vertellen, vind ik dat heel arm. Ik mag er toch vanuit gaan dat een adviseur zijn vak wel beheerst? Ook moet je het ronduit kunnen zeggen als je het niet weet of dat het beter is om een collega in te schakelen, uit het eigen bureau of uit je beroepsnetwerk. Het is in elk geval in alle opzichten fout als je het in zo'n situatie zelf gaat doen.'

Nabijheid én distantie

'Een adviseur moet daarnaast in verschillende situaties een gepaste ontspannenheid kunnen creëren. Daar kan ook een bewuste kledingkeuze toe bijdragen. Ik houd daar zelf als burgemeester altijd rekening mee. 'Sjofel' is niet gepast, maar te strak en te duur in het pak roept ook een verkeerd beeld op. Soms moet je de afstand bewust verkleinen, maar er zijn ook omstandigheden waar je ook door de keuze van je kleding juist distantie moet creëren. Ik vind overigens de discussie over de tarieven van adviseurs ongenueanceerd. Adviseurs mogen niet te duur zijn, maar een tarief is geen salaris. Die vergelijking gaat gewoon niet op, maar het wordt ten onrechte wel zo neergezet. En ten slotte moet een adviseur naast alle deskundigheid en hardheid, ook gewoon een aardig mens zijn. Waar jezelf een klik mee hebt, de anderen ook, en waarmee je allemaal door één deur kunt. In hun relaties en in hun netwerk moeten ze ook investeren, dan rolt ook hun werk vanzelf weer verder.' •

