

Zorgvuldig werken

Ernst Hijmanslezing

17 november 2005

door prof. dr Sweder van Wijnbergen

Op het eerste gezicht denk je 'dat is een makkelijke' als je een definitie van het vak van adviseur moet geven. Een adviseur is iemand die iets weet wat jij niet weet. Je vraagt hem iets en hij geeft het antwoord. Soms betaal je hem, soms niet. Dit is echter wat kort door de bocht. Er zitten veel meer kanten aan.

Wat is bijvoorbeeld een 'code of conduct', anders gezegd: hoe moet je je als adviseur gedragen? Dit hangt mijns inziens erg af van hoe je die adviseursrol invult en daarvoor zijn veel verschillende benaderingen, met elk hun eigen problemen.

In mijn eigen bestaan als adviseur heb ik allerlei verschillende rollen gespeeld, bij veel verschillende instanties. Daar kwamen allerlei aardige, voor mij soms nieuwe invalshoeken en problemen bij kijken. Die hielden verband met wat een adviseur precies doet, waaraan hij moet denken, wanneer een adviseur een goede adviseur is en wanneer een slechte.

Zelf begon ik als 'self-appointed advisor'. Ik heb in Amerika gestudeerd en vertrok daarna naar de Wereldbank. De Wereldbank treedt op als een adviseur om vooral een van de rails gelopen de regering weer terug te laven. Daar komt gelijk één van de grote conflicten bij het adviseurschap om de hoek kijken. De Wereldbank heeft allerlei problemen met die rol van adviseur. Er zijn veel landen die de Wereldbank niet meer nodig hebben. Ik hoorde toevallig gisteren in Praag dat, ik geloof, Estland, heel voordelig leent, evenals Polen. Daar kan de Wereldbank niet tegenop. Veel landen die wij als 'midden inkomen landen' beschouwen, hebben hun eigen toegang tot de kapitaalmarkt. Daar heeft de Wereldbank als financiële instelling niet zo heel veel meer toegevoegde waarde te leveren.

Tegelijkertijd wil die Wereldbank die rol van adviseur op zich nemen. Als ik terugkijk naar mijn eigen ervaringen als adviseur bij de Wereldbank weet ik op welk front dat soms problemen kan opleveren. De Wereldbank was als adviseur erg opdringerig; er werd verwacht dat het uitgebrachte advies daadwerkelijk werd opgevolgd. Maar in hoeverre ben je adviseur als je midden in een Mexico-crisis de beslissende anderhalf miljard in je hand hebt bij een deal waar 40 miljard euro wordt heronderhandeld? Als je zegt dat jouw advies een vrijblijvend advies is maar dat de klant die anderhalf miljard euro niet krijgt als hij jouw raad niet opvolgt?

Daar kom je gelijk bij één van de eerste uitgangspunten van de adviseur: hij moet zich altijd blijven realiseren dat hij adviseur is en dat de beslissing over het advies bij de cliënt ligt.

De vraag is of een adviseur moet meegaan in een traject dat hem tegenstaat. En in hoeverre hij zijn eigen ideeën moet doordrammen. Mag hij pressiemiddelen gebruiken? Allerelei vragen waarmee je in de praktijk te maken krijgt. Overigens beweren sommige mensen dat de houding van de Wereldbank één van z'n waarden is. Die gaan ervan uit dat mensen die aan de andere kant zitten

meestal zeer goed bedoelende lieden zijn met een politieke achterban. En dat zij dolgraag willen doen wat de Wereldbank zegt, maar een externe boeman nodig hebben om de interne politieke dreiging te overwinnen. Zo van: het moet nu eenmaal, want kijk maar wie dat tegen ons zegt. Doen we het niet, dan gaan we diep de hel en de verdoemenis in. Doordat die leningen ook nog eens een keer getrancheerd worden gegeven, dring je die landen ook een soort commitment op: zij kunnen niet zomaar onder dat advies van de Wereldbank uit.

De oorspronkelijke taak van de adviseur was gezag en commitment leveren aan iemand die het met hem eens was, maar last had de mensen in zijn eigen organisatie van zijn ideeën te overtuigen. Je ziet bij zo'n Wereldbank de risico's van zo'n rol. Als jij een adviseur bent met veel macht, word je heel gauw arrogant, want 'who guards the guardians'? In veel landen zijn er kiezers. Politici kunnen rare dingen doen, maar op een gegeven moment komen ze de kiezers tegen en als hun gedragingen te raar zijn, worden ze teruggestuurd. In een paar landen gebeurt dat niet. Daar heb je een ander probleem: wie controleert een Wereldbank die de ene crisis na de andere afloopt en die in een positie zit waar je essentieel bent, omdat je op het kritieke moment geld hebt?

Tweede punt is iets wat uit de evaluatie van de adviespraktijk van de Wereldbank blijkt. Dat is dat er nogal wat geld omgaat in de Wereldbank; er werken mensen die redelijk betaald worden. En daar plaatst men vraagtekens bij. Ook komen uit die evaluaties andere ontluisterende dingen. Zo blijkt dat een advies van de Wereldbank dat afgedwongen is, nooit werkt. Als er allerlei fraaie hervormingen en liberalisaties worden aangeraden bij een land dat eigenlijk gillend de andere kant wil afslaan, zie je dat dat land binnen een jaar weer van de rails loopt. En dan kom je dus weer terug bij de rol van de adviseur. Met andere woorden: als je niet kunt overtuigen, is de kans dat ze naar je luisteren, zelfs al heb je machtsmiddelen, behoorlijk klein. Dat is een duidelijke les die uit alle evaluaties van de Wereldbank komt. Dus misschien zou het een goede zaak zijn als de Wereldbank zich als een echte adviseur gedroeg en niets afdwingt. Dat mensen doen wat ze zelf het beste lijkt.

Na een flink aantal jaren ben ik er als hoofd econoom Oost-Europa vertrokken en ben in Europa gekomen om aan de andere kant van de lijn te staan. Drie keer per maand op en neer vliegen van Amerika naar Oost-Europa werd wat veel en ik wilde toch bij dat Oost-Europese experiment betrokken blijven. Een probleem als in Oost-Europa, komt maar eens in de zoveel eeuwen voor. In dat gebied dat zo totaal werd afgebroken en opgebouwd moest worden, heb ik een aantal jaren als adviseur opgetreden. Als het ware aan de andere kant van de lijn, dus ik heb gewerkt voor overheden, voor bedrijven die er naartoe gingen, voor parlementen en centrale banken; zij wilden allemaal meehelpen Oost-Europa op te bouwen.

Je merkt onmiddellijk dat je adviesrol daar heel anders is. Je staat aan hun kant, aan de kant van de klant. De Wereldbank werd toch altijd een beetje wantrouwig bekeken, want iedereen wist wel dat de Wereldbank zo z'n eigen ideeën had. Die kunnen best goed zijn, maar ze wilden toch zelf de vrijheid hebben die adviezen al dan niet over te nemen.

De bank komt met een heleboel geld dat ze aan dat advies verbindt. Ben je direct gehoord door een of andere leider, dan gooit hij je er zo uit als hij het niet met je eens is. Ook als hij vindt dat hij eigenlijk niet zoveel leert van de dingen die jij hem vertelt. Dat is dus een veel eenvoudiger relatie. Je weet precies voor wie je werkt. En hij gaat er van uit dat je niet voor anderen werkt, dat je geen belangenconflict hebt.

Verder ben je als adviseur een heel andere rol aan het spelen. Je bent gezamenlijk problemen aan het oplossen, maar het is overduidelijk wie de beslissingen neemt. Dat is jouw opdrachtgever. Hij maakt de afwegingen, hij moet het idee verkopen en jij mag hem alleen maar helpen.

Een absoluut kritiek punt in dit verhaal is vertrouwen. Geloof die man dat je echt geen eigen agenda hebt? Geloof die man dat je voor hem werkt en dat je niet ondertussen ook met iemand anders zit te praten die misschien andere belangen heeft en die jou wel eens zou kunnen gebruiken om zijn belangen erdoor te krijgen?

Een aantal jaren daarna kwam ik weer in een andere adviesrelatie. Werkte eigenlijk aan twee kanten tegelijk: bij het ministerie van Economische Zaken. Ik ben een tijdje SG van Economische

Zaken geweest en dat was van veel kanten een eye-opener. Economische Zaken stelt om te beginnen zichzelf voor als adviseur. EZ heeft natuurlijk helemaal geen opdracht, de zaken liggen niet zo helder als bij 'Verkeer en Waterstaat', die bruggen bouwt. Dat is duidelijk. Maar wat EZ doet, weet eigenlijk niemand precies. Dat ministerie probeert iedereen heel eigenwijs te vertellen hoe het allemaal zou moeten, maar een eigen agenda ontbreekt. EZ is in feite de economische adviseur van de regering. Je merkt daar goed wanneer een adviseur invloed heeft en effectief is en wanneer niet.

Je ziet ook geweldige ups en downs in het succes van EZ. Als daar iemand als Hans Wijers zit, dan loopt dat ministerie ineens fantastisch. Verschijnen er daarna andere ministers dan zie je dat zo'n ministerie, dikwijls al binnen een paar weken, volledig gemarginaliseerd wordt en verdwijnt. Het ministerie blijft weliswaar gewoon bestaan, maar heeft weinig invloed. Dat is een interessant gegeven. Hoe kan een adviesrol zo ontzettend snel verschuiven? En zo in het slop raken? En ineens weer uit het niets omhoog komen?

Ik denk dat dat veel te maken heeft met hoe de adviseur zich opstelt. Iemand als Wijers kwam uit het advieswereldje. Als hij zich ergens mee bemoeide, was de reactie niet van: 'EZ begeeft zich op ons terrein, dus we gaan de brug ophalen en extra krokodillen uitzetten, en nog wat vuile dingen om EZ buiten boord te houden. Wijers kwam als een echte consultant binnen om problemen op te lossen. Zijn houding was: 'Het is jouw probleem, jij bent natuurlijk de baas, maar ik kan jou goed helpen, want ik heb allerlei slimme mensen die dit soort dingen ook hebben meegemaakt. Misschien wil je daar eens naar luisteren'. Hij was als adviseur dus niet bedreigend. Het bleek dat hij invloedrijk was, waarschijnlijk één van de meest invloedrijke mensen uit het hele kabinet Paars I.

Zo gauw zo'n kwaliteit in frage komt, zo gauw je je met meer dingen wilt gaan bemoeien en je wordt wat zenuwachtig als dat ineens niet meer mag en het een strijd wordt, dan blijkt wie er echt de macht heeft. En dat is niet de adviseur, die is dan heel snel weg. Het ministerie wordt niet weggestuurd, helemaal nooit. Ministeriële verantwoordelijkheid bestaat niet in Nederland. Je merkt als adviseur al letterlijk binnen drie weken dat je ineffectief bent. Dan komt er zo'n consulterend beraad, gaat het nieuwe kabinet posities verdelen en komt er iemand te zitten die van alles anders wil. Dat sommige dingen niet meer hoeven, terwijl de ambtenaren dat misschien juist leuk vonden om te doen, het jammer vinden dat dingen nu anders gaan. En dan ineens is er niets meer te doen.

EZ was ook van een andere kant een boeiende eye-opener, in ieder geval voor mij. En wel over hoe adviseurs zich binnen de overheid manifesteren en worden behandeld. Een voorbeeld. Ik kwam daar binnen en met gepaste bescheidenheid vond dat ik me niet alleen met de economische advieskant, maar ook met het management van EZ moest bemoeien. Ik trof daar een personeelsafdeling aan die die naam mijns inziens helemaal niet toekwam. Die mensen bestierden een vacature afdeling. Hun database was daarop ingericht. Als je vragen stelde over bijvoorbeeld de personeelsopbouw binnen het ministerie wisten ze daar geen antwoord op, want daar waren ze niet op georiënteerd. Dat is jammer. Ik vond dat niet in de haak, we konden op die manier geen personeelsbeleid voeren, want we wisten bijvoorbeeld niet wie waar zat. Ik wilde het anders aanpakken. Dat leek me duidelijk en dat werd netjes uitgewerkt.

Toen kreeg ik van mijn plaatsvervanger, degene die echt zorgde dat EZ werkte, te horen: het is allemaal mooi dat je de afdeling Personeelszaken anders wilt inrichten, maar huur Berenschot maar in, dan kunnen die je daarover adviseren. Ik vroeg waarom dat nodig was omdat ik dat zelf ook wel wist. En als Berenschot me iets anders zou vertellen, zou ik ze toch niet geloven. Het letterlijke antwoord was: 'Je weet helemaal niet wat de rol van adviseurs is binnen de overheid. Je huurt geen adviseurs in omdat je iets wilt weten, maar omdat jij naar de mensen die jij moet overtuigen wilt zeggen: 'Volstrekt onpartijdige buitenstaanders hebben ernaar gekeken en hebben een oordeel gegeven. Dit is wat er moet gebeuren. Ik vind het ook heel erg jammer, maar het kan niet anders.'

Hoe wordt op een ministerie met een adviseur gewerkt? Daar worden zorgvuldige voorbesprekingen mee gevoerd, om zeker te weten dat hij het juiste advies gaat geven als hij zijn onderzoek heeft afgerond. De adviseur moet verder een goede reputatie hebben. Dus een slim, kleine bureau heeft het lastig om daar in te breken, want niemand kent je. Ik moet zeggen dat ik daar eens even

over na moest denken. Dit leek mij geen goede besteding van de belastinggelden. Maar ja, later leerde je, ook al vertel ik dit op een beetje snerende manier, dat zo'n uitgangspunt helemaal niet zo gek was. Die adviesrol kan best nuttig zijn.

Toen ik daar weer weg was, werd ik adviseur in de elektriciteitswereld. En daar kwam ik opnieuw het adviseursprobleem tegen. Zeker bij mensen die, zoals dat officieel wel eens wordt gezegd, écht hebben gewerkt. Adviseur spelen is soms best frustrerend. In mijn geval moest ik over allerlei contracten heronderhandelen, het ging om vrij grootscheepse zaken. Had je het allemaal keurig onderhandeld en grote voordelen bereikt, gingen de heren bij elkaar zitten, werd de adviseur even weg gestuurd en dan kwam er weer iets verschrikkelijks uit. Dan denk je van: je wordt goed betaald, iedereen zit vrolijk naar je te luisteren en vind je slim, maar uiteindelijk doen ze wat ze er zelf van vinden. Wat heeft dit voor zin?

Na een jaar vond ik het geen nut meer hebben. Toen heb ik een eigen bedrijf opgericht, dat ik nu een jaar of vijf voer. Maar ook daar ben ik weer een andere kant van het adviseurschap tegengekomen, eentje waarbij je geconfronteerd wordt met de vraag: wanneer huur je een adviseur in? In mijn geval was dat heel duidelijk. Iedereen die ooit een bedrijf is begonnen, weet dat 'start-ups' altijd geldproblemen hebben. Als bijvoorbeeld Philips iets nieuws wil proberen, dan heb je het over een gloeilampenfabriek die lekker doordraait en waaruit veel cash komt. Dan kun je dus met driehonderd miljoen mobiele telefonie een zeperd maken. Dan slik je en ga je door. Maar ben je starter en je maakt een vergissing dan is er ineens geen geld meer. Dan beland je van de ene crisis in de andere. Het enige dat echt telt, is behalve het hebben van een goed idee, cash management, cash management, cash management. Verder niks. Eigenlijk moet je gewoon niets uitgeven. We hadden voor opdrachten allerlei mensen ingehuurd, van serieuze, grote bedrijven. Bijvoorbeeld IT-experts die bij Oracle hadden gewerkt, werknemers van KPN, allemaal mensen van echte bedrijven. Zij wilden op hun beurt weer mensen inhuren. Ik weigerde en zei: ik heb jou ingehuurd omdat ik er vanuit ga dat jij iets weet. Als jij een adviseur nodig hebt, concludeer ik dat jij niets weet en dan komt die adviseur erin, maar dan ga jij eruit. Dat gaf verbaasde reacties. Overigens was er gezien de financiële situatie van het bedrijf niet veel anders mogelijk. Maar je gaat op zo'n moment wel nadenken over de vraag wanneer je eigenlijk adviseurs inzet. Wat doe je zelf, wat besteed je uit? Later werd het allemaal wat rustiger, het bedrijf ging geld verdienen en uiteindelijk zijn we hier en daar adviseurs gaan inzetten. Maar je moet wel blijven nadenken over wat je inhouse doet en wat outhouse. Praat je dan over een soort outsourcing? Wat wil je precies outsourcen? Wat doet een adviseur eigenlijk dat je zelf niet kunt, of zelf niet wil en waarom wil je dat naar buiten brengen?

Dat zijn zo'n beetje alle verschillende adviesrollen die ik heb meegemaakt. Het enige wat ik niet heb gedaan, is werken op een groot adviesbureau. Dat heeft neem ik aan weer zo zijn eigen problemen. Daar spelen natuurlijk alle dingen die ik heb aangekaart, maar ook dat het kantoor een naam heeft, een bepaalde reputatie en daar moet je dus niet al te eigenwijs mee omgaan. Bureaus hebben mensen rondlopen die geweldig aan de weg timmeren voor hun eigen zaligheid. De adviseur moet een creatief iemand zijn, aan de andere kant is té creatief ook weer niet goed, want dan verflauwt de uitstraling van het bedrijf. Ik kan me voorstellen dat daar weer een ander soort problemen speelt.

Hoe creëer je orde in zo'n verzameling anekdotes? En hoe komen we bij het thema, de code of conduct? Wat is nou een goede adviseur? Waaraan moet een goede adviseur zich houden? Het leitmotif van het verhaal is eigenlijk dat een code of conduct niet te ontwikkelen is, tenzij je eerst heel goed bedenkt wat die adviseur doet en wat zijn rol is. Waarom is hij ingehuurd? Adviseurs spelen allerlei verschillende rollen. En mijn conclusie is dan ook dat het opstellen van een code of conduct lastig is, omdat dingen die volstrekt logisch en evident zijn in de ene rol, dat helemaal niet zijn in de andere rol. Ik denk dus dat het niet zal meevallen om een code of conduct met generieke regels op te stellen. Adviseur is een woord dat op het eerste gezicht heel simpel is maar waaronder je een heleboel verschillende functies kunt vegen.

Laat ik een aantal punten opsommen over dat adviseurschap. Eentje daarvan kwam naar voren bij mijn eigen bedrijf, gespecialiseerd in informatica. Die van: Als jij een adviseur nodig hebt, heb

ik jou niet nodig'. Dat klinkt natuurlijk goed, maar het is niet altijd een even slimme benadering van outsourcen. In zekere zin kun je op die manier ook zo naar advies kijken zoals overigens de politiek doet: bij elke kabinetswisseling is er weer een rel over dat geweldige aantal adviseurs, die enorme bedragen die de overheid uitgeeft aan advies. Toen ik bij EZ zat, hebben we daar natuurlijk ook naar gekeken, want daar moest op bezuinigd worden. Die uitgaven bleken echter geweldig mee te vallen. Waarschijnlijk geeft de overheid niet eens zoveel uit aan advies, als je de IT eruit haalt. Wij gaven bijna alles uit aan IT-advies en dat is eigenlijk niks anders dan outsourcen. Bij EZ was IT iets wat gewoon moest werken en waar je verder niet veel van af hoefde te weten. Je moest er allerlei leuke dingen mee doen, maar het opzetten van IT-systemen was niet iets waar EZ zelf mee bezig wilde zijn.

Iedereen die bezig is geweest met het managen van IT-projecten weet dat er nog een tweede punt speelt. Je vindt het misschien niet je core competence, en dan wil je die taken uitbesteden aan iemand wiens core competence het wél is. Dus een adviseur als een outsourcing concept. Je vindt gewoon niet dat dit de wijsheid is die je in huis wilt hebben. Je gaat ook naar de bakker, in plaats van je eigen brood te bakken.

Wat dikwijls ook meespeelt, is de piekbelasting. Later, bij mijn eigen bedrijf, kon ik vier, vijf man aan het werk houden met het oplossen van allerlei IT-problemen. Maar als er zo eens in de zoveel maanden een klant bij kwam, had je er ineens vijftien nodig. Dan kun je wel je excess capaciteit aanhouden, maar dat is een behoorlijk dure manier van een bedrijf runnen.

Adviseurs worden benut om zaken tijdelijk aan te outsourcen. Zaken waarvoor je zelf de capaciteit niet in huis wilt halen, omdat je hem te weinig gebruikt. Een IT-adviseur kan, door een rij van dit soort klussen netjes te timen en te sequensen, zichzelf goed bezig houden. Dat is natuurlijk één van de taken van het management van een adviesbedrijf, zorgen dat de werknemers ondanks een zekere grilligheid in het aantal opdrachten, toch redelijk gelijkmatig aan het werk zijn en niet worden overbelast.

Sommige dingen wil je outsourcen, zelfs als het wél je core business is, bij mijn bedrijf Informatics is IT onze core business. Maar soms komt er opdracht binnen en kun je binnen je bedrijf de flexibiliteit niet opbrengen om met variabele vragen om te gaan. Dan huur je krachten in die dat oppakken. Dat is bij een adviseur wat anders. Er wordt duidelijk omschreven wat je moet doen en als je het goed doet, dan huren ze je nog een keer in. Als je het slecht doet, word je eruit gegooid.

Interessanter is het gegeven als een adviseur een probleem komt oplossen ondanks het feit dat de werknemers wiens taak het is, daar al mee bezig zijn. Als manager wil je soms domweg iemand inschakelen die een heel nieuwe visie op de problematiek heeft. In je bedrijf wisselen allerlei stammen eindeloos hun standpunten uit. Dat wordt dan 'discussie' genoemd. Iedereen vindt dat zijn prestige verbonden is aan zijn eigen standpunt en bedrijven zijn natuurlijk net als ambtenaren. Het allerergste wat je kan overkomen, is je prestige te verliezen dus je geeft nooit toe dat je een fout hebt gemaakt. Want als jij ineens binnen EZ moest uitleggen dat jouw beleid van regulatie van de kabelindustrie niet klopt, ga dan maar eens uitleggen waarom je dat vijftien jaar lang wel hebt gezegd. Dus dat doe je niet. Kom je als nieuweling binnen dan zeg je dat je er helemaal gek van wordt en dat je er iemand van buiten bij haalt. Dan wil je gewoon iemand hebben die expertise heeft en niet steeds voordeel behaalt door voorkennis. Hoe minder we ervan weten hoe groter de kans dat je er fris tegenaan kijkt. Je moet er natuurlijk wel iets zinnigs over kunnen vertellen. En erg belangrijk: je wilt niet dat er een eigen agenda is. Je wilt dat iemand de zaak objectief bekijkt. En dan zul je dikwijls iemand van buitenaf moeten halen.

Een aardig voorbeeld daarvan komt uit de eigen doos. Toen ik bij de Wereldbank werkte en een soort crisismanager bij elke macrocrisis in de wereld was, kwam ik dikwijls in Washington. Mijn vroegere promotor, Sears Advisor Stanley Fischer, was toen managing director van het IMF. Die wilde niets liever dan dat ik bij hem langs kwam om te praten. Die wilde verhalen horen over de landen waar ik werkte. Dat was natuurlijk heel gezellig, ik vind mijn werk leuk, vertelde allerlei interessante informatie, en kreeg die ook terug. Hij vertelde eigenlijk hetzelfde verhaal. Dat hij

wilde proberen met een land een zo goed mogelijke deal te sluiten, maar als hij uit onverdachte hoek informatie inwon, bleek dan dat er in Argentinië een totaal verkeerd wisselkoersbeleid werd gevoerd. Zijn medewerker had hier dan in zijn rapport verkeerd over geadviseerd. En dan zie je dus precies het belang van een externe adviseur. Iemand die geen eigen agenda heeft, die geen betrokkenheid heeft bij eerder ingenomen standpunten. Iemand die de knoop wil doorhakken, genoeg heeft van het interne geruzie en een redelijk geobjectiveerde visie kan geven op hoe het verder moet.

Ik had vroeger bij de Wereldbank een baas die zei: 'I have made up my mind. Don't confuse me, this is the fact.' Een opdrachtgever hoeft een zelfstandig opererende adviseur helemaal niet nodig te hebben. Die opdrachtgever wil alleen maar zijn standpunt waarvan hij helemaal overtuigd is, kunnen verkopen aan allerlei mensen die daar helemaal niet van overtuigd zijn. Hij wil goede argumenten hebben. En die mag de adviseur hem leveren. Het kan hem absoluut niet schelen wat die ervan vindt. Het uitgangspunt is dan dat de mening van de opdrachtgever de waarheid is. En de adviseur moet maar eens vertellen hoe hij die goed verkoopt.

Dit stel ik op een manier waarvan u denkt dat een beetje fatsoenlijk adviseur dat nooit zal doen. Het gaat niettemin om een interessante vraag: verkoopt een adviseur advocacy diensten, zoals net geschetst, of expert opinion, dus onafhankelijk advies. Wil je een opdrachtgever argumenten aanreiken om zijn mening te staven of wil je de waarheid vertellen?

Het leveren van Advocacy diensten is een heel ander soort functie van de adviseur, die diensten kunnen heel nuttig zijn. Er is veel behoefte aan, want ik ben het dikwijls tegen gekomen. Maar het is iets totaal anders dan het oorspronkelijke doel van het vak. Er wordt een andere insteek van je gevraagd. Dat moet je maar net willen. En ook een aantal pijlers van die code of conduct, zoals zorgvuldigheid, worden door zo'n vraag heel anders ingevuld. Je kunt op allerlei glibberige, maar interessante terreintjes terecht komen. Je bent dan een adviseur die een pion in een intern spel wordt.

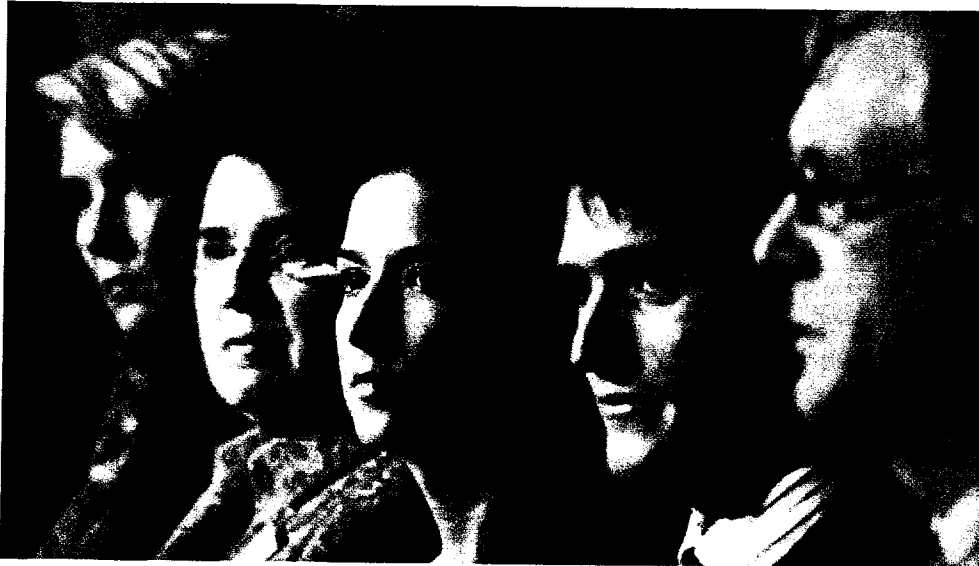
Bij EZ werd mij verteld dat je die consultants gewoon nodig hebt, want die helpen je met het overtuigen van bijvoorbeeld de Ondernemingsraad. Het kan ook complexer. Denk aan adviesrollen in een fusieproblematiek of bij corporate conflicten. Het is heel goed mogelijk dat er een of ander ingewikkeld spel wordt gespeeld en daar is de adviseur dan een big player in.

Een interessante vraag hierin is: wat is de rol van openheid naar de opdrachtgever en van de opdrachtgever naar de adviseur? In hoeverre moet de adviseur weten dat hij in een intern spel meespeelt? Blijft hij dan nog effectief of moet hij juist alles weten, omdat hij anders zijn advies niet goed kan geven? Dat zijn complexe vragen.

Een variant daarop is het Wereldbank verhaal. Een visie is, dat de bank commitment technology levert. Ze geeft advies wat de goedwillende premier met zijn zwakke politieke basis goed kan gebruiken om zijn politieke spel te spelen. Dat is ook een voorbeeld van een advocacy-dienst. Een voorbeeld van waar een adviseur met een zekere status en gezag gebruikt wordt in een intern spel om een bepaald doel te bereiken. Dat levert een aantal interessante, ethische vragen op voor de adviseur, over in hoeverre die hierin wil meegaan. Het vak heeft allerlei verschillende kanten, verschillende taken die een adviseur kan spelen.

Laten we eens kijken naar de code of conduct. Het eerste wat naar voren komt, is dat een adviseur zorgvuldig moet zijn. Dat klinkt logisch, zoiets als motherhood en apple-pie. Je zegt toch niet tegen iemand: 'Jij moet niet zorgvuldig zijn'? Waar huur je iemand nou voor in? Tuurlijk doet hij zijn huiswerk goed. Maar om heel eerlijk te zijn, is zorgvuldigheid niet zo'n verschrikkelijk interessant probleem. Zorgvuldigheid kan een wat minder grote rol spelen als je fluctuaties in het aantal opdrachten hebt en je zoals de meeste bedrijven vaste lasten hebt. En dan ineens komt er een boom in vraag- en adviesdiensten en heb jij maar zoveel adviseurs beschikbaar. Hoe zorg je dan dat de kwaliteit blijft wat die moet zijn om je reputatie heel te laten?

Andersom komt er recessie en je hebt al die slimme jongens in huis, maar er zijn geen opdrachten. Wat doe je dan? Om heel eerlijk te zijn vind ik dit geen probleem dat specifiek is voor het adviseurswezen. Het is specifiek voor elk bedrijf dat vaste lasten heeft. Hoe zorg je dat je enerzijds niet



permanent met 'excess capacity' zit en anderzijds geen schreeuwend tekort hebt wanneer er ineens veel vraag is? Dat hoort bij de taken waarmee een manager moet leven; ik kan bijna geen bedrijf bedenken dat uitsluitend variabele kosten heeft en dus geen vaste lasten.

De oplossing is dan duidelijk, de economen hebben er een soort theorie voor uitgevonden. Je investeert soms in arbeid, in excess capacity, omdat mensen die eenmaal weg zijn soms moeilijk terug te krijgen zijn als je ze nodig hebt. Dat geldt vooral voor goede krachten, want die vinden het makkelijkst ergens anders een baan en zij zullen dikwijls nijdig zijn dat ze eruit zijn gegooid, daarom willen die sowieso niet terugkomen. Dus je houdt mensen wat langer vast, je gaat wat later ontslaan dan je eigenlijk zou moeten doen. Of je probeert activiteiten te vinden die contra cyclisch zijn. Bij adviseurs zou je daarbij kunnen denken aan onderzoeksactiviteiten. Voor de bankzitters ga je projecten verzinnen waarmee je een hoop publiciteit kunt halen. Als die echt interessante dingen boven water halen, kun je daar misschien, wanneer de wereld weer wat beter loopt, goede opdrachten mee binnen halen. Dat is eigenlijk standaard de management uitdaging.

Interessanter vind ik de vraag van de onafhankelijkheid. Laten we gelijk met de deur in huis vallen: wat doe je als een cliënt zegt: dit is het probleem en dit verhaal moet je erover schrijven. De opdrachtgever dicteert dus het antwoord. Als jij die rol accepteert, ben jij dan als adviseur nog wel zorgvuldig bezig? Wat betekent zorgvuldigheid? Is zorgvuldigheid niet juist dat jij een goede analyse maakt naar beste eer en geweten, daarbij alle beschikbare informatie gebruikt en creativiteit aanwendt, je dingen zelf oplost en dan het beste antwoord geeft? En die opdrachtgever zegt vervolgens dat hij dat helemaal niet wil weten omdat hij zijn eigen antwoord wil. Ben jij dan nog zorgvuldig bezig?

Als je dat een willekeurig iemand vraagt, hoor je altijd: 'Nee, dat is niet zorgvuldig. Je moet altijd vertellen wat jij vindt dat het goede antwoord is, anders geef je niet echt advies.'

Je moet als adviesbureau heel goed nadenken over waarvoor je op aarde bent. Wat wil jijzelf? Je kunt je opstellen als een onafhankelijke adviesclub die zijn eigen mening verkoopt. Als ik individueel adviespraktijken verkoop, kies ik die rol. Mensen kennen mij als een redelijk eigenwijs iemand van wie ze toch niet geloven als ik zei ook die andere rol te spelen. Dus dan kan ik het net zo goed laten. Maar er is gewoon een markt vraag van mensen die absoluut niet willen horen dat ze op het verkeerde spoor zitten. Zij hebben allerlei redenen die misschien niets te maken hebben met de specifieke casus, het kan een deel zijn van een groter spel. Je kunt soms doelbewust iets fout doen, omdat je daarmee ergens anders iets goeds wint. God mag het weten. Je kunt ergens op een hoger niveau een heel goede reden hebben om op een lager niveau heel stomme dingen te doen.

Een adviseur wil domweg werken en mag best op zo'n vraag ingaan. Er is dikwijls vraag voor advocacy diensten. Bijvoorbeeld een bedrijf moet zich verdedigen bij de OPTA. Het bedrijf weet ook wel dat een monopoliepositie economisch gezien heel slecht is, maar dat die tegelijkertijd voor zijn eigen aandeelhouders gunstig uitpakt. Alleen daaraan ben je verantwoording schuldig. Dus je probeert een monopolie te creëren dat is wat elk bedrijf probeert en dat is legitiem. Vervolgens probeer je de OPTA ervan te overtuigen dat zo'n positie juist goed is. Ook dat is begrijpelijk ofschoon wat minder kies. Dan is het volstrekt legitiem dat zo'n bedrijf zegt: 'Ik wil mijn argumenten zo goed mogelijk op een rijtje hebben, ik koop daarvoor expertise in.

En dan moet jij je als adviesbureau afvragen of je dat wilt doen. Ga je in die markt opereren? Dat is geen kwestie van goed of fout. Ikzelf heb besloten dat soort dingen niet te doen. Dat is niet omdat ik het fout vind, maar omdat ik niet alles aanpak. Er zijn diensten die ik wel aanbied en andere niet. Ik heb ervoor gekozen die dienst niet aan te bieden, ik denk dat ik beter ben in andere dingen.

Maar het is volgens mij volstrekt legitiem als een adviseur advocacy diensten verkoopt. Alleen creëer je dan meteen een aantal problemen voor jezelf. Het beste voorbeeld daarbij is dat van een adviesbedrijf waarover ik makkelijk vervelende dingen kan vertellen, omdat de eigenaar, Bomhoff, ergens ver weg in Maleisië zit. Hij richtte een eigen adviesclub op om het Planbureau dwars te zitten. Daar kon je terecht met projecten waarop jij het antwoord aanleverde en dan gaf hij de argumentatie. Je haalde er een keurig economisch doortimmerd verhaal vandaan, wat aangaf dat zes miljard euro uitgeven aan een zweeftrein naar helemaal nergens, bijvoorbeeld ergens in Groningen, een fantastisch idee was.

Het is heel logisch dat Siemens zo'n advies zou willen hebben, want Siemens verkoopt die zweeftreinen en ze is in de verkoop daarvan niet erg succesvol. Elke hulp is meegenomen en zo duur was meneer Bomhoff nou ook weer niet. Maar het resultaat was wel dat je de kans loopt niet meer serieus genomen te worden. Dat is natuurlijk het risico dat je loopt. Als je advocacy diensten levert, moet je heel goed nadenken over je hetgeen je daarover uitdraagt. Je zult in je advies heel goed moeten aangeven wat je gedaan hebt en of dat nou jouw mening is of niet. Er liggen best ingewikkelde problemen als je in die markt opereert. Extra reden wat mij betreft om er uit weg te blijven, ook al is het een legitiem iets.

Verder moet je als je advocacy diensten verkoopt, geen eigen agenda hebben, want dat wil die opdrachtgever absoluut niet. Die weet precies wat hij wil, die wil helemaal niets horen van jou, behalve dan waarom zijn idee goed is. Een eigen agenda is, als je in dit marktsegment opereert, helemaal verkeerd. Als je mensen wilt helpen hun ideeën goed te verkopen, moet je niet proberen ze op andere gedachten te brengen. Dan zit je in het verkeerde marktsegment. Dan ben je dingen door elkaar aan het halen. Doe je dat toch, dan loop je het risico dat je behoorlijke ruzie krijgt met je opdrachtgever. En ook loop je het risico dat je uiteindelijk ineffectief bent. Als mensen jouw advies niet willen, dan volgen ze het ook niet op. Dat is het Wereldbank verhaal: je kunt wel met anderhalf miljard Mexico binnenkomen en eisen stellen, maar zodra je de deur uit bent, wordt het allemaal teruggedraaid. Dus wederom: als je in dat marktsegment opereert, denk na over wat je doet en ga dingen niet door elkaar halen.

Overigens is dat eigen agenda verhaal ook bij je expert-model een lastige. Als je volgens jou de beste oplossing verkoopt, dan moet de klant er vanuit kunnen gaan, dat dat naar een zekere objectieve standaard gebeurt. Dat jij dat werkelijk zo vindt. En niet dat jij ergens een verborgen agenda hebt waarmee je hele andere dingen wilt bereiken. Het moet overtuigend zijn. Stel je bent een academicus, dan moet de opdrachtgever kunnen verwachten dat het academische wijsheid is die hij koopt. En niet dat jij allerlei contracten hebt met mensen die heel andere dingen willen en waarvan jij probeert ze via de achterdeur hun kant op te sturen.

Ik geef nu natuurlijk een negatieve interpretatie, een eigen agenda kan ook iets positiever uitpakken. Maar ook daarover moet je nadenken. Als de opdrachtgever precies weet welke diensten je verkoopt, laat het daarbij. Anders verwar je de zaak en gaan mensen je niet meer geloven. Je wordt ineffectief. Creëer zeker geen eigen agenda waarbij je afhankelijk bent van derde partijen.

want dan is de hele opdrachtgeverrelatie onduidelijk geworden en dat is dan een fantastische basis voor wantrouwen.

Geef steeds gewoon het beste antwoord anders snijd je jezelf in je vingers. Ik ben daarvan zelf een prachtig voorbeeld. Ik ben ooit adviseur geweest bij een groot beursgenoteerd bedrijf. Een aantal jaren geleden zag dat bedrijf die verandering in de accountancyregels aankomen en die wilden doen wat nu iedereen doet, namelijk niet de fine benefit systemen omzetten naar pensioensystemen maar naar de fine contribution. De pensioendirecteur had het helemaal bedacht: dit was wat hij wilde en hij huurde een slimme academicus in die aan de CFO uitlegde dat dit de juiste route was. Ik meldde dat er inderdaad een probleem werd opgelost, dat je een hoop volatiliteit van de balans afhaalde. Van de andere kant mag je best een paar vragen stellen. Iedereen weet dat die volatiliteit bestond en ook dat je dat met een wat aparte reportagetechniek onder de mat veegt. Het feit dat je deze handelswijze nu officieel instelt, wil niet zeggen dat niemand het daarvoor niet wist. Iedereen wist hoe het pensioensysteem werkt en iedereen wist dat daar coverage problemen waren. Iedereen was ervan op de hoogte dat daarin veel meer macro-economische risico exposure zat dan men toepaste. En dat is misschien allang in je cost of capital verdisconteerd. Dus het zou wel eens helemaal niet zoveel kunnen uithalen.

Tweede vraag was in dit geval, en dat was waar het mis ging, weet wat je adviseert, want waarschijnlijk is dit hele grote bedrijf beter in staat bepaalde risico's in de kapitaalmarkt te verleggen, dan een individuele pensioenhouders die ineens wordt geconfronteerd met een stockmarket crash, drie dagen voordat hij met pensioen gaat. Internationaal is bekend dat de fine contribution pensioensystemen veel conservatiever beleggen, omdat individuele lieden veel slechter kunnen omgaan met dat risico. En wat betekent conservatiever beleggen? Een gemiddeld lager rendement en dus een duurder pensioen.

Bij dat grote bedrijf zie je dat je een probleem oplost, van de volatiliteit op je balans. Je haalt echter een ander probleem binnen, want zo gauw de vakbond door heeft wat je aan het doen bent en ontdekken dat ze gepakt zijn, - want het pensioen wordt duurder en de medewerkers krijgen voor dezelfde bijdrage minder pensioen - dan gaan ze van jou een grotere bijdrage eisen. Dus je koopt vrijheid van balansrisico, maar je betaalt ervoor. Het is niet goedkoper, het is duurder.

Deze mededeling was absoluut niet welkom, er kwam dus geen vervolgoopdracht. En dat schetst precies het probleem. Je kunt voor een gewetensvraag komen te staan. Verkoop jij expertise als je weet dat de opdrachtgever dat toch niet wil horen? Stap je over naar advocacy? Of blijf je sterk in je schoenen staan en zeg je: ik heb een reputatie te verdedigen en dat is me meer waard dan die ene vervolgoopdracht. Nou, ik kreeg die vervolgoopdracht niet. Ik denk dat dat verstandig was.

Het is een boeiende kwestie. Maar wat doe je nou met de volstrekt redelijke opmerking van bezin je voor je aan een adviestaak begint. Het moet wel ergens toe leiden, anders heeft het geen zin. Hoe ga je ermee om? Je wilt niet je tijd verspillen. Het geld van de klant niet nodeloos aan jou besteed zien, want daar komt hij toch een keer achter en dan huurt hij je niet meer in.

Ik zal een extreem voorbeeld geven. Toen de Sovjet-Unie uit elkaar viel, ging ik met nog iemand van de Wereldbank naar de Oekraïne. We hadden daar een gesprek met de premier. Een week daarvoor hadden ze het wisselkoersbeleid veranderd. Ze hadden gezegd dat de exporteurs tegen de helft van de marktwaarde aan dollars moesten inleveren. Dat leek hen een goed idee. Er werd een commissie samengesteld van drie mensen en die zouden al die dollars die half onder de marktprijs binnen kwamen aan deservende partijen uitdelen. Nou je kunt raden wat daar gebeurde. De exporten gingen op jaarbasis binnen een paar maanden van zestien miljard naar twee miljard. Je kunt ook raden hoe goed het met het bankaccount van die drie mensen ging. En wij zaten daar nog voordat de Wereldbank het woord 'corruptie' in de mond mocht nemen. We zaten keurig uit te leggen dat 'inefficiency a tax on export' is en dat die beslissing macro-economisch slecht uitpakt. Dus ingewikkelde verhalen om ze op andere gedachten te brengen. Je zag die man mij aankijken en ik heb me nog nooit zo irrelevant gevoeld als toen. Zo'n grote dikke man met grote gouden tanden die aan alle kanten uitdroeg dat hij in een week meer verdient dan ik in m'n hele leven zal zien. Zijn gedachten waren vermoedelijk: 'Waar bemoei jij je mee? Ga gewoon weg.'

Ik heb me nog nooit zo irrelevant gevoeld als adviseur als daar. Het was volstrekt duidelijk wat hij ging doen. Het was helemaal duidelijk wat hij wou. Hij was in geen enkele manier geïnteresseerd in ons. Hij moest met ons praten, want ja de Wereldbank als eerste bezoek wegsturen, is een beetje kras. Maar het had geen enkel nut. Wat doe je dan? Zijn handelswijze was ook nog eens zwaar illegaal. Er werd gewoon een half miljard gestolen. Je kunt dan wel zeggen: ik verkoop advocacy diensten, maar ergens liggen er grenzen. Wat doe je dan? Dit was wel erg extreem. Op een gegeven moment doe je het enige dat dan overblijft en dat is de opdracht niet aan te nemen. Expertise verkopen heeft geen zin, want er speelde heel iets anders. Misschien is dit toch niet het soort klanten waarmee je het wilt redden. Dan zeg je op een gegeven moment: er zijn grenzen.

Ik kom net terug uit Praag. Heb ook weer met die Wereldbank gesprekken gevoerd. Daar speelt het probleem van Oezbekistan. Oezbekistan is een land waar alles verkeerd wordt gedaan. Een psychisch gestoord iemand is daar president, die doet de raarste dingen. Er heerst armoede, alles gaat fout. Maar de regio wil wel een relatie hebben met Oezbekistan. Denk echter heel goed na over wat je doet. Je kunt je voorhouden dat je arme mensen gaat helpen. Slechte omstandigheden kunnen ook in goede dingen uitmonden. Maar realiseer je wat je doet. Deze man verdwijnt een keer en dan ben jij zijn adviseur geweest en ben jij dus volkomen in diskrediet bij de volgende partij.

Tot nu toe ging het over de eigen agenda van de adviseur. Wat met de eigen agenda van de opdrachtgever? Wat als de opdrachtgever iets wil en hij gebruikt daarbij de adviseur? Hij heeft iets nodig van die adviseur om een groter spel te kunnen spelen. En het kan om allerlei redenen goed zijn dat niet te veel uit te leggen aan die adviseur. Je wil geen strategisch advies over hoe je het spel wilt spelen, daar heb je die hele adviseur niet voor nodig. Ergens in het spel heb je echter wel iets nodig, een technisch iets, en daar wil je die adviseur voor gebruiken.

De interessante vraag is dus: hoe open ben jij als opdrachtgever naar je adviseur? En hoe open eis jij als adviseur dat de opdrachtgever naar jou toe is? Wil jij alles weten wat hij doet met de dingen die jij hem vertelt? Of zeg je: ik heb een opdracht, die vervul ik en wat jij ermee doet, is jouw zaak. Dat is best een complex probleem. Het gebruikelijke verhaal van de advocaat die een misdadiger vangt is: 'Vertel maar of je het wel of niet hebt gedaan. Dat ga ik de rechter niet vertellen, maar ik moet gewoon alles weten anders kan ik je niet goed verdedigen, want ik moet weten uit welke hoek de aanvallen komen. Dan kan ik effectiever optreden.'

Je moet wel verschrikkelijk zeker zijn van die geheimhouding. Je moet dus geen adviseur hebben die op een gegeven moment verrast zegt dat de zaken vreemd lopen en wil ingrijpen. Soms is het misschien niet verstandig om veel uit te leggen. Dan moet je ook weer als adviseur beoordelen of je ermee door wilt gaan. 'Word ik nou voor spelletjes gebruikt waarvoor ik misschien niet gebruikt wil worden?' Dat kan een lastig probleem zijn. Stel je bent bij een probleem op het gebied van Human Resources betrokken. Bij evaluaties moet je altijd feedback geven aan de mensen die je beoordeeld hebt. Dat is een code of conduct, een fatsoensnorm. Ik kan me voorstellen dat de opdrachtgever zegt van: nee dat wil ik helemaal niet. Ik wil gewoon een goede evaluatie hebben en als daar uitkomt dat die man het best goed doet, wil ik hem om allerlei andere redenen kwijt. Die kunnen heel legitiem zijn, maar dan vind ik het niet nodig om hem ammunitie te geven om het die man lastig te maken. Daarvoor moet je geen adviseur inhuren. En dan zie je dus weer, dat je voor een ander spel wordt gebruikt. Wil je dat als adviseur? Hoeveel wil je van een problematiek weten? Waar ligt de grens? Wat is ethisch? Wat is niet ethisch?

Er loopt eigenlijk één draad door mijn verhaal. Allereerst die van de code of conduct. Dat is denk ik iets waar je over na moet denken. Elke beroepsgroep die zichzelf reguleert, gaat daarvan uiteindelijk profiteren. Die code wekt de indruk dat de klant serieus wordt genomen en dat de beroepsgroep gekke dingen probeert te vermijden. Alleen is een code of conduct best moeilijk. Zoals het gegeven van zorgvuldigheid, wat is zorgvuldig? Dat hangt er erg van af wat precies de rol is die je speelt.

Een ander ding wat overal naar voren komt en wat erg belangrijk is, is je eigen agenda. Als derde partijen belangen hebben is dat een hoofdzonde. Je moet kunnen garanderen dat je werkelijk voor een opdrachtgever werkt, en niet ook andere belangen hebt. Dat is een key issue. Als je



adviseur bent, moet je ook echt adviseur zijn en niet een beslisser via die eigen agenda. Dat zijn belangrijke dingen.

Die zorgvuldigheid vind ik een lastige. Op een heel oppervlakkig niveau is zorgvuldigheid zin-
nig, maar soms is dit onderwerp moeilijk in te vullen en lopen er op allerlei verschillende snij-
vlakken integriteitsvragen. Die zullen in de praktijk niet zo dramatisch voorkomen. Maar een aan-
tal ethische vragen kun je wel tegen komen, zoals bij het meewerken aan beleid dat je echt fout
vindt. Wanneer beslis je dat bij advocacy? Wanneer ga je over de grens en ben je mensen aan het
helpen met dingen waarvan je vindt dat ze er echt niet bij geholpen moeten worden. En wanneer
roep je het je laten gebruiken in het spel een halt toe? Het is best een ingewikkeld verhaal.

Ik begon met de zin: adviseur wat kun je daar nou over vertellen. Iemand wil iets weten en hij
geeft het antwoord. Dat is het. Dat was dus wel iets te kort door de bocht. Nu blijkt dat adviseren
een behoorlijk complex verhaal is. Dat je dikwijls in een ingewikkeld belangenspel meedraait. Dat
je verschrikkelijk goed moet weten wat je precies doet. Wat voor soort dienst je levert, wat er van
jou wordt verwacht. Of je dat wel wil. Of je je eraan kunt houden. Dat het bijna nooit een kwestie
is van in het boekje opzoeken wat het antwoord moet zijn en dat dan geven. Mensen hebben zelf
ook Google en boeken, die kunnen inmiddels ook alles te weten komen.

Adviseurschap is eigenlijk een hele leuke baan, een uitermate creatieve baan. Je moet de pro-
blemen die je krijgt, oplossen. Ze vragen juist jou erbij omdat de oplossing niet makkelijk op te zoek-
en is. Dé oplossing bestaat dikwijls niet. Je bent dus creatief bezig. Je zoekt naar nieuwe ideeën.
Mijn Wereldbank-tijd was verreweg de meest productieve tijd wat dat betreft. Daar kwamen alle-
maal nieuwe dingen uit. Alleen je opereert vaak op een riskant vlak, waarbij een hoop ethische
dingen naar voren komen die niet makkelijk te vangen zijn in simpele regels. Geen reden om ze
niet toch te zoeken. Maar makkelijk zal het niet worden. ☺