

A dramatic photograph of a lighthouse perched on a rocky cliff. A massive, white, turbulent wave is crashing over the cliff, partially obscuring the lighthouse. The sky is a clear, deep blue. The lighthouse is a tall, cylindrical structure with a white body and a dark top section. The wave's crest is breaking into a large, billowing cloud of white foam. The cliff face is rugged and dark, with some greenery visible on the right side. The overall scene conveys a sense of power, resilience, and facing adversity.

Leren van de crisis: ‘niet bang zijn voor tegendraadse oplossingen’

door Niels Vlot

Sinds maart 2020 zit Nederland midden in de coronacrisis. Het draait dit jaar vooral om gezondheid en economie. Een unieke combinatie die haar sporen al nalaat in de samenleving. Wie terugkijkt, ziet eerdere crises, ook met een geheel eigen karakter. Ook die trokken groeven in de maatschappij die nog steeds zichtbaar zijn en waar adviseurs en adviesbureaus zich toe moesten verhouden. Wat zijn de lessen van consultants uit de jaren tachtig, de dotcombubbel en de financiële crisis? En wat zeggen eerdere depressies over deze coronacrisis?

In De financiële crisis begon in 2007 al in de Verenigde Staten, maar toch voelden adviesbureaus pas na 2008 dat er wat aan het veranderen was, zegt Wim Demmers. Hij is sinds 2004 directeur van AT Osborne, een bureau dat zich voornamelijk richt op ruimtelijke vraagstukken in de publieke sector. ‘Wij merkten dat banken anders tegen financiering aan gingen kijken. Projecten in de publieke sfeer, zoals de gezondheidszorg, werden moeilijker gefinancierd. En door het publieke debat over salarissen in de publieke sector als gevolg van de crisis mochten ook adviseurs minder kosten. Verder kwamen er veel adviseurs de arbeidsmarkt op die – gedwongen – als zzp’er aan de slag gingen. Dat zorgde voor prijsdruk op de tarieven. Ooit zat AT Osborne in een nichemarkt, maar die is in de crisis ook ontdekt door anderen. Die concurrentiedruk is iets wat we tot op de dag van vandaag merken.’

In veel crises spelen overheden een belangrijke rol. Ze bezuinigen, investeren of houden – zoals nu bij KLM en toen bij ABN AMRO – bedrijven overeind. De eerste kabinetten Rutte hanteerden de kaasschaaf en bezuinigden. Tegelijkertijd gingen bepaalde investeringen in infrastructuur, zoals de verbreding van snelwegen, door. Daar profiteerden ook consultancybureaus van. ‘Ze zijn goed “Keynesiaans” gaan investeren’, vindt Demmers. ‘Toch kwamen er ook voor ons minder opdrachten, waarbij ik denk aan de woningbouw. En bij een project als de Noord/Zuidlijn in Amsterdam stapten we midden in de crisis in. Daar kregen we te maken

met tarieven die we niet gewend waren en over het indexeren van deze tarieven moest je helemaal niet beginnen. Uiteindelijk hebben ook wij van een beperkt aantal mensen afscheid moeten nemen en keken we natuurlijk goed naar onze uitgaven.’

Opkomst neoliberalisme

Ook tijdens de economische neergang begin jaren tachtig was de overheid nadrukkelijk aanwezig in de adviessector. De branche groeide ondanks de crisis en was bezig met kwaliteitsverbetering en meer specialisatie in het advieswerk. En rolde, mede door deze professionaliseringsslag soepel door de crisis. Met dank aan de overheid, zegt adviseur en medeoprichter van adviesbureau AEF Hans Andersson, als hij terugdenkt aan die periode. ‘De liberale marktfilosofie werd overheersend in die tijd. Weg met de overheid, want de markt gaat het maken. Ook in de Nederlandse politiek werd volop geloof gehecht aan de markt. Het werk voor ons werd daarmee alleen maar meer. De crisis versterkte dat. Als de overheid weer eens met de handen in het haar zat, haalden ministeries adviseurs van buiten. Ikzelf was bijvoorbeeld als een van de eerste adviseurs werkzaam in de politiewereld. Wij zorgden voor de kritische analyses over de gang van zaken binnen het politieapparaat, iets dat de politie zelf niet kon.’

Veel bedrijven en sectoren veranderden drastisch in de jaren tachtig. Industriële grootmachten in

CRISIS JAREN TACHTIG

Na de oliecrises in de jaren zeventig pompte de overheid forse hoeveelheden geld in de economie. Aan het begin van de jaren tachtig was het begrotingstekort daardoor behoorlijk opgelopen, de economie kromp en de werkloosheid was hoog. De kabinetten Lubbers sneeden in de uitgaven en bezuinigden. Ook vielen oude industriële grootmachten om, zoals scheepsbouwconcern RSV. Andere bedrijven grepen tijdig in en gingen daarvoor in overleg met hun werknemers via de vakbonden. Uit deze overleggen vloeiende het Akkoord van Wassenaar voort dat werktijdverkorting en loonmatiging regelde. Halverwege het decennium was de economische groei terug en volgden de optimistische jaren negentig.

de scheepsbouw en de kledingbranche marginaliseerden of verdwenen naar lagelonenlanden. De adviespraktijken bloeiden, hadden aantrekkingskracht en verbreedden zich, herinnert Andersson zich. 'Adviseurs werden in de jaren tachtig bekender en er werd door allerlei opdrachtgevers meer ervaring met ze opgedaan. Als adviseur kun je alleen maar werken op plekken waar beweging nodig is, bij versterkte verhoudingen, bij aanstaande fusiegolven. Daar moet je op inspringen. En geld was in die tijd geen probleem, want vanwege de crisis stonden oude verhoudingen onder druk en moest er bewogen worden naar nieuwe economische modellen. Zo zagen de accountantskantoren dat gelieerde consultancy een succesvolle poot werd binnen hun sector. En met die vernieuwing van de economie – de internationalisering van het bedrijfsleven en de groei naar een dienstverleningsmaatschappij – veranderde ook ons werkterrein. Het werk van

adviseurs is heel internationaal en tegelijkertijd, in de Nederlandse markt, veel gespecialiseerder geworden.'

Sexy, maar kleinschalig

Een van die specialisaties hadden de adviseurs die werkzaam waren bij de grote systemintegrators, zoals Capgemini en Atos. Midden jaren negentig ging het daar ontzettend goed mee, zegt Gert Schut, vicepresident bij Capgemini Invent en sinds 1996 werkzaam voor het bedrijf. 'De bomen groeiden tot in de hemel, omdat we hele grote programma's draaiden met enorme kosten, en ook enorme inkomsten. Het ging toen over de automatisering van kernprocessen binnen bedrijven, dus het plaatsen van orders en afrekenen. De dotcombubbel die daarop volgde is volgens mij wel een beperktere crisis dan de financiële crisis tien jaar later. De internetsector was tijdens de millenniumwisseling sexy, maar ook nog erg klein met weinig economische schaal. Het ging toen vooral over een theoretische waarde van internetbedrijven die ze helemaal niet hadden. Toch zag je dat andere ondernemingen het vertrouwen in IT verloren, met gevolgen voor de adviessector. Capgemini was rond 2000 een projectenbedrijf. Als een klant niet meer investeerde in een SAP-project, hadden wij geen inkomsten. De reactie toen was: investeringen uitstellen, geen nieuwe mensen aannemen en besparen op de kosten.'

In de jaren na de dotcombubbel veranderde dan ook de strategie van de IT-bedrijven. Er werd sterker ingezet op het beheren van IT-systemen en het omscholen van professionals, zegt Schut. 'Als je een systeem beheert blijft het werk doorgaan. Neem het IT-systeem van uitkeringsinstantie UWV, dat blijft transacties verzorgen, ook al is het crisis. Sterker nog, een UWV zal het zelfs drukker krijgen. De kwetsbaarheid van Capgemini is door die veranderende werkzaamheden afgenomen. En we begonnen



personeel om te scholen. Was je actief met oude software, dan kon je na scholing aan de slag met Salesforce of andere software die in de mode was. Een recente ontwikkeling is de aandacht voor nieuwe manieren van geld verdienen. Ook Capgemini ontwikkelt steeds vaker nieuwe diensten voor bedrijven.'

Ontwikkelen om concurrentie voor te blijven
'De ontwikkeling van de mensen en organisatie moest ook bij AT Osborne een tandje scherper', zegt Demmers als hij nadenkt over de lessen die getrokken zijn uit de financiële crisis. 'We zijn kritischer geworden en steken daar meer tijd en energie in. We leerden dat je ondanks langlopende projecten scherp moet blijven op ontwikkeling en training van – nieuwe – vaardigheden. Doordat andere bureaus zich in onze nichemarkt begeven moeten we ervoor zorgen dat we beter zijn dan de concurrent.

CRISIS DOTCOMBUBBEL

In 1994 werd het internet geïntroduceerd en veel bedrijven zagen al snel kansen op dit nieuwe communicatieplatform. Dit leidde van 1997 tot 2000 tot een explosieve waardegroei van aandelen van internetbedrijven. Deze waardering was voornamelijk gestoeld op de te verwachten groei van deze firma's. De internet-hausse zorgde tegelijkertijd voor een snelgroeiende economie, maar toen de zeepbel in het voorjaar van 2000 klapte, belandden veel economieën in een recessie. Ook Nederland, waar vooral het ineensstorten van de overgevalueerde internetprovider World Online de aandacht trok.

Maar dat sluit samenwerking niet uit. Opdrachtgevers zien dat er veel meer partijen in de markt zijn gekomen en hebben projecten waar meerdere bureaus samenwerken.'

Net zoals bij de financiële crisis worden de gevolgen van de coronacrisis vooralsnog gedempt. De overheid zorgt er met miljardensteun voor dat bedrijven niet massaal omvallen en langlopende projecten gewoon doorgaan. Volgt de klap voor de adviessector later? Demmers verwacht van niet. 'Bezuinigingen door de overheid zijn geen realistisch scenario. Er wordt ook anders tegen schulden aangekeken, geld lenen is bijna gratis of je krijgt geld toe. Er wordt gewoon geïnvesteerd en dus zorgt deze crisis voor kansen.'

Sturende overheid is terug

De overheid trekt de kar en de markt volgt. Dat idee brokkelde in de jaren tachtig af, maar komt weer terug. Er wordt hardop gesproken over het einde van het neoliberalisme, waarin marktdenken overheerst. Adviesbureaus kunnen op deze hernieuwde overheidsrol inspelen. Andersson: 'Er is nu een revival van het besef dat de overheid toch wel heel erg sturend moet zijn. Zwart-wit is het echter niet, overheid en markt zijn niet per se een tegenstelling. Wel is duidelijk dat de overheid in deze crisis programma's financiert om de werkgelegenheid in stand te houden. Dat roept de vraag op of de overheid wel genoeg kwaliteit in huis heeft. Is zij wel ingesteld op een grootschalige hervorming van de arbeidsmarkt, nieuwe scholingsprogramma's voor de enorme behoefte aan personeel in de zorg of een nieuwe pandemie met net zulke gevolgen als nu. Daar heb je grote, slimme en innovatieve projecten voor nodig, waar je deskundige buitenstaanders – consultants – bij moet betrekken.'

Het disruptieve karakter van de jaren tachtig zorgde voor baanbrekende maatregelen die een goede voedingsbodem vonden in het poldermodel, dat een ein-

de maakte aan de tegenstelling en patstelling tussen werkgevers en werknemers. Wat betekent dit voor de consultant in 2020? 'Ik heb geleerd dat je grondig de maatschappelijke trends en de sectoren waarin je actief bent moet kennen. Die kennis moet je kunnen vertalen naar de eisen die dat stelt aan de diverse niveaus in het bedrijfsleven en de overheid. Daarvoor zijn onorthodoxe, nieuwe werkvormen nodig die antwoorden geven op de huidige technologische- en flexibiliseringsvraagstukken. Je moet niet bang zijn om met tegendraadse oplossingen te komen.'

Bijdragen aan een betere wereld

Waar er in de jaren tachtig een verschuiving plaatsvond van een industriële economie naar een diensteneconomie, zorgt de coronacrisis wellicht voor de versnelde transitie naar een duurzame

FINANCIËLE CRISIS

Ruim een decennium geleden maakte Nederland een van de diepste economische crises door in de afgelopen honderd jaar. Hoewel het niet zo erg werd als in de jaren dertig van de vorige eeuw, raakten toch velen werkloos, gingen bedrijven failliet en zette de overheid het mes in de begroting. De crisis liet ook de adviessector niet onberoerd, zo gingen bekende bureaus als Boer & Croon en Nolan, Norton & Co over de kop. Andere bureaus namen afscheid van een deel van de adviseurs of stootten bedrijfsonderdelen af. De crisis begon als kredietcrisis, waarbij er grote liquiditeitsproblemen ontstonden bij banken en waardoor overheden genoodzaakt waren om in te grijpen. Als uitvloeisel daarvan volgde in 2011 de schulden crisis, waarbij een land als Griekenland failliet dreigde te gaan.

‘De bomen groeiden tot in de hemel, omdat we hele grote programma’s draaiden met enorme kosten, en ook enorme inkomsten.’

maatschappij. Ook voor consultants vergt dat een nieuwe beroepshouding voor de komende jaren. Andersson: ‘Abstract geformuleerd: de aarde protesteert tegen de manier hoe de mensheid omgaat met dieren en het klimaat. Er is inmiddels een concrete duurzaamheidsagenda ontwikkeld die schetst waaraan diverse branches en maatschappelijke sectoren in Nederland in de nabije toekomst moeten voldoen. Als adviseurs hun werk goed doen, versnellen ze deze trends, bedenken ze werkbare oplossingen en dragen daarmee bij aan een betere wereld.’

Ook Demmers verwacht forse ontwikkelingen op dit gebied. ‘Er zijn discussies over duurzaamheid, er wordt nagedacht over de energietransitie. En als er toch geïnvesteerd moet worden, dan doen we het gelijk duurzaam en trekt men de portemonnee.’ Demmers schetst nog een hoop maatschappelijke opgaves waar adviesbureaus de komende jaren hun tanden in kunnen zetten. ‘Halen we wel genoeg CO2-reductie, bouwen we genoeg woningen? Daar heeft Nederland achterstanden en moet dus flink geïnvesteerd worden. Maar ik zie ook weer projecten op tafel komen die al lange tijd stil lagen, zoals een HSL-oost – de hogesnelheidslijn tussen Amsterdam en Duitse grens.’

Dominant digitaal

Naast deze duurzaamheidstransitie neemt in de coronacrisis ook de digitalisering van de samenleving een hoge vlucht. Schut noemt het een “keerpunt in de digitale geschiedenis”. ‘Oude systemen zijn onder druk gezet, daarom moesten bedrijven ineens dominant digitaal gaan werken. Er was één keuze:

of je wisselt informatie elektronisch uit, of niet. Veel ondernemingen lukt dat in deze crisis, digitalisering maakt sneller en slagvaardiger. Reageren op de crisis kan veel sneller dan voorheen. En die versnelling in digitaal werken gaat alleen maar sneller. Dat zorgt ook voor een verandering in de economie en het werk van adviseurs. Branches gaan door elkaar lopen. Dat betekent dat de moderne consultants steeds vaker moeten werken in een diffuse omgeving, met verschillende partijen. Ze moeten in een hoger tempo meebewegen met de ontwikkelingen en weten waar ze als consultants iets kunnen toevoegen, of waar andere consultants moeten worden ingeschakeld.’

Een crisis zorgt voor verandering. Veranderingen die jaren later nog steeds zichtbaar zijn. Raakt een crisis de essentie van het advieswerk? Schut: ‘Zoals de dotcombubbel de economie ontdeed van niet-realistische economische verwachtingen en leidde tot een realiteitsbesef, zo kan de coronacrisis weleens leiden tot het bewuster ontwerpen van een economisch duurzaam model. Uiteindelijk zuivert een crisis en zorgt het ervoor dat je gaat nadenken om op andere manieren te werken dan je altijd deed.’

Niels Vlot is als journalist verbonden aan Management & Consulting.

