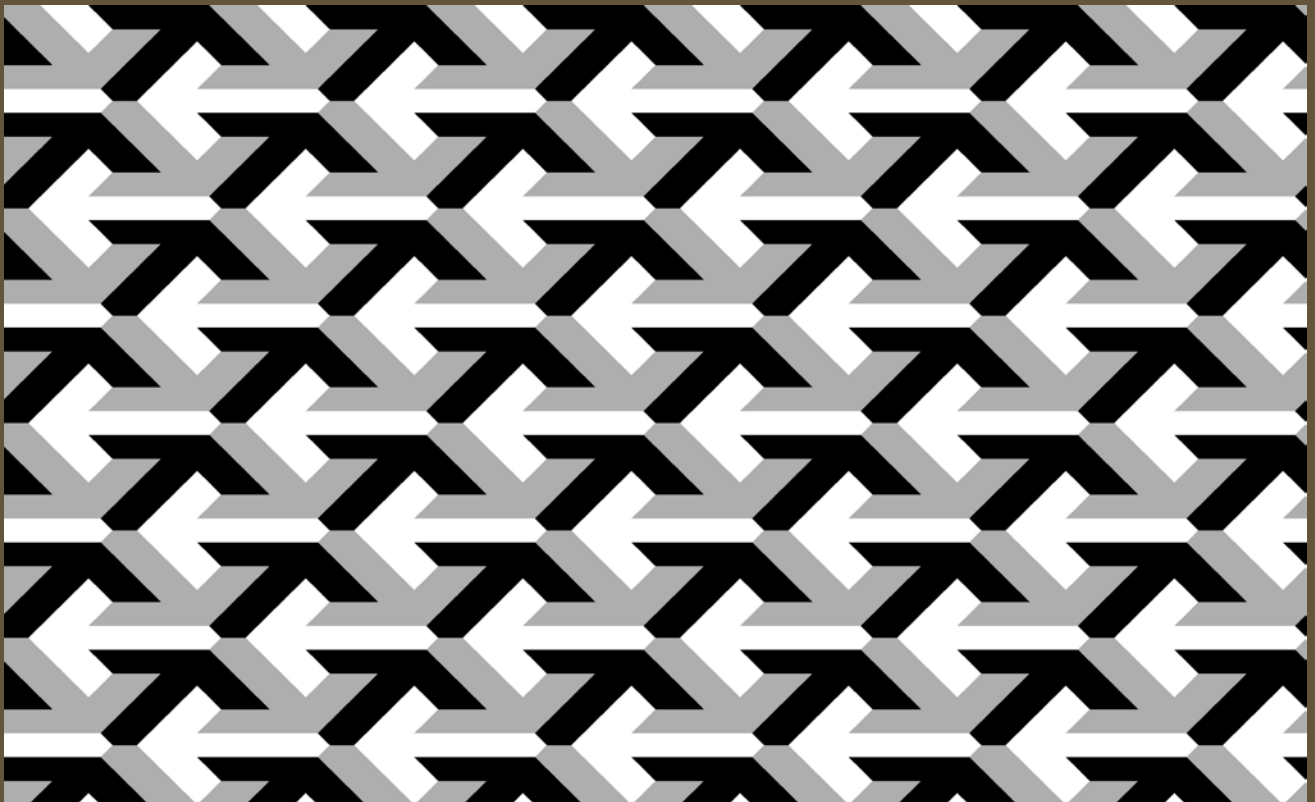




# Naar een revival van de interne adviseur?

Over poortwachters, makelaars en partners



Sioo  
Newtonlaan 209, 3584 BH Utrecht  
(030) 291 30 00 [sioo@sioo.nl](mailto:sioo@sioo.nl)

[www.sioo.nl](http://www.sioo.nl)



## Introductie

### Herwaardering van de interne adviesfunctie

Een van de beschreven trends in onze white paper *De vijf gamechangers voor consulting*<sup>1</sup> is dat organisaties eigen verandercapaciteit opbouwen door te investeren in de competenties van managers en het versterken van eigen adviseurspools. In dit paper, een verkorte versie van het hoofdstuk in ons boek over business modellen in de adviesbranche dat in september 2015 uitkomt, onderzoeken we de rol van interne adviseurs.

De positie van de interne adviseur is vaak onduidelijk geweest. De oorzaak hiervan is het ontbreken van een eenduidige grondslag voor het interne adviesvak. Gebaseerd op recente literatuur en een onderzoek onder Nederlandse interne adviseurs stellen we dat de grondslag voor het interne adviesvak niet gezocht moet worden in traditionele adviesrollen als die van expert, procesbegeleider of leverancier van handjes, maar in de boundary spanning functie en coördinatiefunctie van de interne adviseur. Onderzoek laat zien dat deze benadering leidt tot een herwaardering van de interne adviseur. Deze herwaardering uit zich vooral in kwaliteitsverhoging van interne adviseurs en in mindere mate in een groei van het aantal interne adviseurs. Dit stuk begint met een overzicht van de positie van de interne adviseur, bespreekt vervolgens drie functies van de interne adviseur en eindigt met aanbevelingen.

Utrecht, juni 2015

Ard-Pieter de Man  
Marguerithe de Man  
Annemieke Stoppelenburg

---

<sup>1</sup> Man, A. P. de, M.C. de Man, A. Stoppelenburg.; 2013 *De vijf gamechangers voor consulting*; Utrecht, Sioo.

## 1. Hoe uniek zijn interne adviseurs?

Van oudsher zijn in organisaties interne adviseurs aanwezig. De eerste interne organisatieadviesafdelingen zijn sterk gefocust op de doelmatigheid van productieprocessen. Bij Philips heet deze afdeling in het begin ook T.E.O.: Technische Efficiency en Organisatie. Net als bij externe adviesbureaus breidt het werkgebied van de interne organisatieadviesafdelingen zich langzaam verder uit tot andere functionele gebieden van de organisatie, zoals administratie, verkoop, research en ontwikkeling, beleidsontwikkeling en strategie. Net als bij de externe adviseurs verbreedt ook het veld van betrokken disciplines van ingenieurs via economen naar gedragswetenschappers<sup>2</sup>. In de jaren negentig zijn, in lijn met de toenmalig heersende opvatting van 'terug naar de kern', veel interne clubs afgebouwd. Daarmee verdwijnen niet alle adviseurs. Zij vinden soms een nuttige plek in de organisatie, maar niet meer onder de titel 'adviseur'<sup>3</sup>. Vaak komen ze op die plekken terecht die Kloosterboer 'de ontstekingen in het weefsel van de organisatie' noemt, en zitten daarmee het helend vermogen van het systeem in de weg, omdat ze in plaats van een tijdelijke rol als probleemoplosser in een permanente rol een structurele tekortkoming in het ontwerp van de werkprocessen in stand helpen houden<sup>4</sup>.

Het interessante en lastige aan de positie van interne adviseurs is dat zij als outsider én insider fungeren<sup>5</sup>. Ze zijn outsider, omdat ze buiten de gewone hiërarchie in een organisatie werken en een andere expertise hebben dan de gemiddelde manager. Ze zijn insider, omdat ze wel in dienst zijn van een organisatie en daarmee onderdeel zijn van de politiek en het relatienetwerk binnen die organisatie. Het is juist deze dubbelrol die, naar alle waarschijnlijkheid, de hardnekkige mythe in stand houdt over interne adviseurs en managers die ontevreden over elkaar zijn. Dat maakt de insider-/outsiderrol bijzonder.

Toch lijken er veel interne adviseurs te zijn. Grootschalig onderzoek naar interne adviseurs is echter schaars, zodat een goed beeld van het aantal adviseurs ontbreekt. Het is niet duidelijk hoeveel organisaties interne adviseurs hebben rondlopen. Wel is bekend dat de omvang van interne adviesafdelingen enorm kan verschillen.

De enige grootschalige studies die zijn gedaan leveren de volgende inzichten op over de omvang van het fenomeen 'intern advies':

- Onderzoek van een Engels opleidingscentrum voor consultants onder 372 managers gaf aan dat 32% van de organisaties een interne adviesafdeling heeft. Dit onderzoek heeft een sterke focus op HR-advies. De grootte van de interne consultingteams varieerde van 3 tot 150 personen<sup>6</sup>.
- Ander onderzoek in Engeland gebaseerd op interviews met 93 managers in 24 bedrijven met een interne adviesafdeling vond een teamgrootte van 1 tot 200 individuen<sup>7</sup>.

<sup>2</sup> Twijnstra, A., en D. Keuning, 1999, *Organisatieadvieswerk*. Houten, Stenfert Kroese.

<sup>3</sup> Metselaar, C., 1998, Interne adviesafdelingen: afbouwen of herwaarderen? Pleidooi voor een herwaardering van de interne adviesfunctie. Coverstory 12 april, *Management site*.

<sup>4</sup> Interview met Paul Kloosterboer, 13 maart 2015.

<sup>5</sup> Wright, C., 2009, Inside Out? Organizational membership, ambiguity and the ambivalent identity of the internal consultant, *British Journal of Management*, 20, 309-322.

<sup>6</sup> Kenton, B., en D. Moody, 2003; *The role of the internal consultant*, Roffey Park Institute.

<sup>7</sup> Sturdy, A., en N. Wylie, 2011; *Internal consultants as agents of change*, Swindon, Economic & Social Research Council.

- In Duitsland had 70% van de DAX30 bedrijven (de 30 grootste bedrijven op de Duitse beurs) een interne adviesafdeling in 2008<sup>8</sup>. Dit onderzoek schat, met veel slagen om de arm, dat het totaal aantal interne adviesafdelingen in Duitsland tussen de 100-150 ligt en dat hun omzet aan adviesprojecten in de markt een waarde van 450-650 miljoen euro zou vertegenwoordigen. Ook dit onderzoek vindt een grote spreiding in de omvang van adviesafdelingen van minder dan 15 interne adviseurs (9 van de 20 onderzochte afdelingen), 15 tot 75 personen (6 van de 20) tot meer dan 75 personen (5 van de 20).
- Onderzoek in Nederland door House of Performance onder 25 organisaties met een interne adviesorganisatie gaf aan dat 84% van de organisaties een interne adviesorganisatie had met 25 of minder adviseurs, terwijl 16% meer dan 25 adviseurs had<sup>9</sup>. Het ging in dit onderzoek met name om adviseurs op het gebied van lean, six sigma en operational excellence. Onderzoek van House of Performance en Management en Consulting in 2014 onder 181 adviseurs gaf aan dat 29% daarvan in een interne adviesdienst werkte<sup>10</sup>.
- Sioo onderzoek uit 2015 (zie box 1) onder een vijftigtal organisaties met een interne adviesafdeling laat zien dat 28% van de organisaties minder dan tien adviseurs heeft, 42% heeft er 11 tot 50, 15% meer dan 50. De rest kon het aantal niet inschatten. Daarnaast is in dit onderzoek ook de vraag gesteld hoeveel adviseurs vanuit een informele positie opereerden, dus niet met de formele interne adviesrol. De respondenten gaven echter over het algemeen aan dat zij daar onvoldoende zicht op hadden.

### Box 1: Sioo onderzoek naar interne adviseurs

In dit hoofdstuk wordt op een aantal plaatsen verwezen naar Sioo onderzoek. In april en mei 2015 heeft Sioo onder interne adviseurs een enquête gehouden naar de stand van zaken rondom intern advies. Hierbij zijn data verzameld van 53 organisaties. Voor 80% ging het om not-for-profit organisaties en voor 20% om profit organisaties, voornamelijk werkend in de financiële sector en de energiesector. Bijna de helft had minder dan 1.000 medewerkers, een kwart had meer dan 10.000 werknemers, de rest zat daar tussenin. 60% van de respondenten had tussen de vijf en tien jaar ervaring in intern advies; ongeveer 25% had korter ervaring en 15% zat al meer dan tien jaar in het interne adviesvak. Ten aanzien van hun locatie in de organisatie was net meer dan de helft werkzaam in een stafdienst, een vijfde rapporteerde direct aan de hoogste bestuurder in de organisatie en de rest had andere managementfuncties. Een beperking van het onderzoek is dat alleen de mening is gevraagd van interne adviseurs die een CMC-waardig professionaliseringstraject voor in- en externe adviseurs hebben gevolgd bij Sioo. Naast de enquête heeft Sioo acht interviews gehouden met interne adviseurs, experts en managers.

Hoewel de cijfers, mede doordat zij zich op andere typen adviseurs, organisaties en landen richten, niet 100% met elkaar overeenstemmen, maken ze wel duidelijk dat interne adviesfuncties bepaald geen zeldzaamheid zijn. Zij komen vrij frequent voor en interne adviseurs maken dus een belangrijk deel uit van het adviesvak in het algemeen.

<sup>8</sup> Galal, K., A. Richter en K. Steinbock, 2010, Inhouse-Beratung in Deutschland – Ergebnisse einer empirischen Studie, in A. Moscho en A. Richter (red.), *Inhouse-Consulting in Deutschland: Markt, Strukturen, Strategien*, Wiesbaden, Gabler, 11-30.

<sup>9</sup> House of Performance, 2013, *Interne adviesorganisaties: Resultaten van een verkennend onderzoek*, Utrecht.

<sup>10</sup> Vliet, J. van, en R. de Boo, 2014, Intern adviseur minder gelukkig in werk, *Management en Consulting*, 3, 12-33.

De rol die interne adviseurs in een organisatie spelen, is echter niet eenvoudig te duiden. Er is geen vast model voor de organisatie van interne adviesdiensten of hun ophanging in de organisatie en er is geen gedeeld begrip over wat een interne adviseur is en zou moeten doen<sup>11</sup>. Wel blijkt in het Duitse onderzoek dat 85% van de adviesafdelingen onder de Raad van Bestuur hangt. Er zijn drie posities voor interne adviesafdelingen te onderscheiden elk met voor- en nadelen<sup>12</sup>:

- De gecentraliseerde en onafhankelijke interne adviesclub; gecentraliseerd als in de traditionele hark opgehangen boven de uitvoering en onafhankelijk in de betekenis van niet vermengd met andere services als HR of ICT of iets dergelijks, waardoor er een brede dienstverlening mogelijk is.
- De gecentraliseerde adviesclub die deel uitmaakt van een service functie; dus wel deel uitmakend van bijvoorbeeld HR, kwaliteit of control. Dit heeft invloed op de scope van de opdrachten, omdat dan helderder is afgebakend waar interne adviseurs zich wel en niet mee bezig houden.
- De decentrale afdeling die onderdeel uitmaakt van een divisie/directie/business unit; met een heldere focus op klanten, namelijk alleen diegenen die deel uitmaken van dat deel van de uitvoering, maar met over het algemeen weinig interactie met het topmanagement.

Naast diversiteit in de organisatorische inbedding van interne adviesclubs, laten de diverse, hier geciteerde, onderzoeken ook een enorme breedte zien aan inhoudelijke vraagstukken die interne adviseurs oppakken: van HR, tot lean six sigma, tot marktonderzoek komt voor als taak van de interne adviseur. Dit roept de vraag op of het niet mogelijk is een sterkere conceptuele grondslag voor intern advieswerk te bieden, die eraan kan bijdragen dat de positie van de interne adviseurs beter wordt afgebakend en daarmee verstevigd. Hieronder geven wij een overzicht van de mogelijkheden daartoe.

---

<sup>11</sup> Sturdy, A., en Wylie, 2011.

<sup>12</sup> Wylie, N., A. Sturdy and C. Wright, 2010, The organization of internal management consultancy: Dimensions, Dynamics and Dilemmas in: *Best Paper Proceedings Academy of Management Consulting Division.*

## 2. Drie functies van de interne adviseur

### De traditionele functies: internen als substituut voor externen

Een belangrijk deel van de literatuur over interne adviseurs gaat ervan uit dat interne adviseurs de traditionele adviesrollen van Schein vervullen: expertadvies, procesadvies, 'handjes leveren'<sup>13</sup>. Bij expertadvies geeft een consultant advies, omdat hij<sup>14</sup> een bepaalde kennis heeft die anderen niet hebben. Bij procesadvies richt hij zich niet zozeer op de inhoud, maar op de begeleiding van organisatieonderdelen die een verandering doormaken. In het geval van 'handjes' levert de adviseur capaciteit waar in de organisatie onvoldoende mensen voor handen zijn om een bepaalde klus te klaren.

De traditionele literatuur bespreekt vooral deze rollen, die echter niet onderscheidend zijn voor interne adviseurs. Externe adviseurs vervullen immers dezelfde rollen en internen zijn daarmee dus substitueerbaar door externen. Als gevolg daarvan is er in de traditionele literatuur veel aandacht voor de vraag wanneer een interne en wanneer een externe adviseur wordt ingehuurd. In de literatuur worden daarover vooral meningen geventileerd<sup>15</sup> die niet altijd kloppen met de feiten. Er wordt bijvoorbeeld vaak vanuit gegaan dat interne adviseurs zich vooral bezighouden met implementatievraagstukken. In het Verenigd Koninkrijk blijkt dat niet zo te zijn. Operationele efficiency (identificeren van kostenbesparingen), organisatieontwikkeling en strategische analyse blijken een belangrijker onderdeel van het werk te zijn, dan bijvoorbeeld projectmanagement<sup>16</sup>. Een ander voorbeeld is dat de interne adviseurs in de literatuur vaak worden gezien als zetbaas van de top. Zij worden daarom minder vertrouwd en als gevolg daarvan wil het management liever niet met hen werken. Uit onderzoek in Frankrijk blijkt het omgekeerde. Juist omdat de interne adviseur toegang heeft tot de top willen managers graag met hen werken. Dat stelt managers namelijk in staat om via de interne adviseur hun agenda bij de top op tafel te krijgen<sup>17</sup>. Ander onderzoek laat echter weer wantrouwen zien naar interne adviseurs<sup>18</sup>. Er is, kortom, vooral onduidelijkheid over de vraag wanneer een interne te verkiezen is boven een externe en omgekeerd.

Tabel 1 laat zien hoe in de Nederlandse situatie de keuze voor een interne of externe adviseur uitvalt. Als er kennis in de organisatie aanwezig is (expertadvies), dan wordt die gebruikt. Is dat niet zo, dan kiezen organisaties voor een externe adviseur. Voor de capaciteitsoverweging (handjes) geldt hetzelfde; als er handjes zijn, worden die gebruikt. Extern advies is dan duurder. Kosten spelen hoe dan ook een grote rol bij het inschakelen van interne adviseurs. De tarieven van interne adviseurs liggen volgens een onderzoek 30% onder die van externe<sup>19</sup>. Zaken die met procesadvies te maken hebben, zoals snelheid en politieke gevoeligheid van een probleem, blijken er niet noodzakelijk toe te leiden dat vraagstukken bij internen terecht te komen. Ook externe adviseurs spelen hier een rol.

<sup>13</sup> Schein, E.H., 1969, *Process Consultation: Its Role in Organization Development*, Reading, Mass., Addison-Wesley.

<sup>14</sup> Voor de leesbaarheid gebruiken we de 'hij-vorm' ook daar waar we de 'hij/zij-vorm' bedoelen.

<sup>15</sup> Lacey, M.Y., 1995, Internal consulting: perspectives on the process of planned change, *Journal of Organizational Change*, 8, 3, 75-84.; Scott, B., and J. Hascall, 2006, The partnerships of internal and external consultants, in: E. Biech (ed.), *The 2006 Pfeiffer Annual: Consulting*, San Francisco, Pfeiffer, 209-222.

<sup>16</sup> Sturdy, A., en N. Wylie, 2011.

<sup>17</sup> Grima, F., en G. Trépo, 2011, Internal consultants: Why do clients use them and for what benefit?, *European Management Journal*, 29, 144-154.

<sup>18</sup> Kuppens, J.J.C.M, 2011, *Interpersonal trust of a client in an internal/external consultant and the influence on success of the client-consultant engagement*, Masterthesis Organization studies Tilburg University.

<sup>19</sup> Galal et al., 2010.

Ten slotte geldt dat zaken die heel organisatiespecifiek zijn, wel een belangrijke bron van werk vormen voor interne consultants; zij staan vooraan wanneer intern eigenaarschap, organisatiesensitiviteit en bekendheid met cultuur en jargon belangrijk zijn in een opdracht. Veelvuldig hoorden we dat externen als interventie ingezet worden, met een heel speciale opdracht en een heel speciaal doel: "Externen zet je in als breekijzer", gaf een van de geïnterviewden aan.

**Tabel 1: Hoe sterk spelen de volgende overwegingen voor het in huis houden van advies**  
(door afronding telt niet elke rij op tot 100%)

	Helemaal niet	Beperkt	Matig	Sterk	Zeer sterk
Als we de kennis en kunde in huis hebben	5%	3%	21%	56%	15%
Als we voldoende capaciteit hebben	5%	5%	15%	59%	15%
Als het om vraagstukken gaat waar snelheid bij geboden is	0%	36%	31%	26%	8%
Als het om vraagstukken met lange doorlooptijden gaat	5%	23%	31%	33%	8%
Als intern eigenaarschap belangrijk is	8%	5%	18%	38%	31%
Als de nabijheid en permanente monitoring en opvolging relevant is	0%	13%	38%	36%	13%
Als het om heel politiek gevoelige vraagstukken gaat	3%	15%	33%	33%	15%
Als organisatie sensitiviteit cruciaal is	3%	8%	26%	50%	13%
Als bekendheid met het jargon en de cultuur van de organisatie noodzakelijk zijn	3%	8%	23%	51%	15%
Als de kosten voor extern advies te hoog worden	3%	15%	15%	38%	28%

Deze bevindingen overziend ontstaat het beeld dat wanneer we kijken naar interne versus externe consultants, interne de voorkeur kunnen verdienen om twee redenen. De eerste is kosten. Wanneer het gebruik van consultants intensief is, is het goedkoper ze in dienst te nemen. Kosten zijn ook in de huidige leangolf van belang. Bedrijven als ABN Amro en Achmea maken zo intensief gebruik van lean, dat zij eigen mensen daarin laten opleiden in een mede door hen gefinancierd Lean Institute op Nijenrode. Het is goedkoper zelf mensen op te leiden, dan externen in te huren.



De tweede reden ligt in zeer organisatiespecifieke vraagstukken. Hoe meer jargon, cultuur en gevoeligheid voor de organisatie essentieel zijn in een opdracht, des te eerder verkiezen organisaties de interne boven de externe adviseur.

Op conceptueel niveau is de conclusie dat de theoretische basis van het interne adviesvak smal is, wanneer we deze basis zoeken in de traditionele consultantrollen. Externen kunnen voor een groot deel ook wat internen kunnen en de twee soorten adviseurs zijn dus grotendeels substitueerbaar, afgezien van kosten en heel specialistisch organisatiewerk. De traditionele consultantrollen vormen volgens ons echter geen goed vertrekpunt om een theoretische basis aan het interne adviesvak te geven. Een goede conceptuele basis voor intern advies zou juist moeten aangeven hoe interne consultants zich van externe onderscheiden, in plaats van te benadrukken waar ze hetzelfde zijn. De interne adviseur moet zich onderscheiden van de externe consultant doordat hij wat anders doet, dat complementair is aan de externe adviseur. De literatuur heeft twee rollen gedefinieerd die interne consultants wel, maar externen niet kunnen vervullen.

### De boundary spanning functie

De eerste onderscheidende rol heeft betrekking op de interactie tussen interne en externe consultants. Daarbij zijn er drie functies die een interne consultant kan vervullen, die door een externe niet kunnen worden vervuld<sup>20</sup>:

- Poortwachter (gatekeeper): de interne consultant is een poortwachter die de binnenkomst van een externe consultant controleert.
- Makelaar (broker): de interne consultant handelt als een kennismakelaar die externe expertise naar binnen haalt.
- Partner: de interne consultant is samenwerkingspartner en medeproducent in een adviesopdracht met externen.

In de rol van poortwachter bepaalt de interne consultant welke externe consultants binnen een organisatie komen te werken. Daarbij is vooral in het begin van een adviesrelatie met een externe de rol van de interne van belang (tabel 2). Uit ons onderzoek blijkt dat zij vaak betrokken zijn bij het voortraject van het verhelderen van de vraag die het management aan een externe wil stellen. Daarbij kan een interne consultant ook helpen bij de selectie van een externe partij. Verderop in het adviesproces komt het frequent voor dat een interne consultant ook een externe monitort en bijstuurt. Dit vraagt wel dat een interne adviseur een goed begrip heeft van de manier waarop externen functioneren. Dat blijkt ook zo te zijn, want 43% van de interne adviseurs heeft ervaring als extern adviseur.

---

<sup>20</sup> De bespreking van de boundary spanning rol is in belangrijke mate gebaseerd op: Sturdy, A., en C. Wright, 2011, The active client: The boundary-spanning roles of consultants as gatekeepers, brokers and partners of their external counterparts, *Management Learning*, 1-19.

Tabel 2: Frequentie van gatekeeperrollen door interne consultants

Rol interne consultant	%
Doet het voortraject voor de vraagverheldering aan de externe	76%
Stelt de gewenste output en specificaties op, op basis waarvan een externe partij geselecteerd kan worden	66%
Helpt de externe partij te selecteren	71%
De voortgang en de resultaten van de externe partij monitoren en bijsturen	53%

In de makelaarsrol fungeert een interne consultant als degene die een brug slaat tussen de kennis van de externe consultant en de kennis van de manager. De interne adviseur kan in een vroege fase een rol vervullen om in de omgeving op zoek te gaan naar adviseurs met de juiste kennis. Later kan hij interne kennis vertalen voor de consultant en vice versa. Ook cultureel kan hij een makelaarsrol vervullen door kennis van de consultant aan te passen aan de specifieke organisatorische context. In 68% van de gevallen geven interne consultants aan dat zij deze functies vervullen.

Ten aanzien van de partnerrol geldt dat interne consultants daar co-producent worden van de kennis. Waar de traditionele discussie gaat over de vraag wanneer interne en wanneer externe adviseurs worden gebruikt, gaat het hier over de vraag hoe die twee met elkaar samenwerken. In plaats van 'intern *versus* extern' verschuift het naar 'intern *met* extern'. In ons onderzoek bleek dat 58% van de interne adviseurs al werkt in intensief partnership met externe consultants, waarbij ze gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor succes of falen<sup>21</sup>. Daarnaast ziet 66% een toename van gemengde teams van interne en externe adviseurs in zijn organisatie. Hier zijn internen dus geen substituut van externen, maar complementair aan hen.

De adviseurs van NS-Next, zie box 2, vervullen van de boundary spanning functie zowel de poortwachter- als de makelaarsrol. Zij kiezen er bewust voor om juist niet de partnerrol te vervullen.

<sup>21</sup> In het onderzoek van Galal et al. (2010) gaf 60% van de interne consultants aan zich vooral als collega of partner van de externen te beschouwen.

## Box 2: De boundary-spanning functie bij NS-Next

### NS-Next

#### Gesprek met Elske Overgoor en Tjebbo Hebkema

Aan het stationsplein van Centraal Station Utrecht staat het hoofdkantoor van de NS, een 18 verdiepingen hoge toren. Daar op het hoofdkantoor wordt even ingrijpend verbouwd en gebouwd aan een nieuw en ander NS als op het naastgelegen station. Spin in het web in een aantal belangrijke veranderingsprocessen is de adviesgroep van NS-Next waarvan Elske de manager is en Tjebbo een van de senior adviseurs.

Next is een kleine groep en tijdens de heidagen, die Sioo mocht begeleiden, viel op dat ze 'slim' samenwerkten met een netwerk van bureaus en zelfstandigen. Daarin demonstreerden ze de werkwijze van de 'Actieve opdrachtgever' een manier van werken die ze goed af gaat en waarop ze gezien en erkend worden. Wat dat betreft is over de jaren heen de positie van de interne adviseur bij de NS wel echt veranderd, geeft Tjebbo, die al een tijdje daar meeloopt, aan. De top van de organisatie stimuleert het inzetten van wat eigen 'knappe koppen' genoemd worden boven de inzet van externen. Tjebbo schrijft dit deels ook toe aan zijn eigen groei en ontwikkeling, maar de organisatie heeft ook steeds meer erkenning voor de rol van de interne adviseur: "Vooral het feit dat je de organisatie kent, de context van alle vraagstukken begrijpt en weet hoe de hazen lopen is cruciaal. Als interne heb je ook een hoge 'plakfactor': als het goed gaat, praat zich dat door. Dan zit je vervolgens zo weer ergens anders aan tafel". "Een belangrijk aandachtspunt voor interne adviseurs is wel dat je moet oppassen dat je niet zomaar ineens ergens eigenaar van bent!", zegt Elske.

De adviseurs van Next zijn betrokken bij twee cruciale veranderingen: NS-Next waar ze hun naam aan ontleen, het programma waarin de NS versie van het nieuwe werken wordt ingevoerd, en TOP, het herontwerp en herinrichting van de staven.

Voor TOP is, bijvoorbeeld, voor de ontwikkeling van de finance kolom, op basis van een Europese aanbesteding voor begeleiding door Deloitte gekozen. Het voordeel van zo'n organisatie als Deloitte is dat ze op dit gebied ervaring bij veel verschillende bedrijven hebben en hun werk daarop kunnen baseren. Bovendien is het een enorme grote klus, alle werkprocessen moeten in kaart gebracht worden, nieuwe processen ontworpen en beschreven. De NS heeft die capaciteit ook niet beschikbaar. De bijdrage van Next in dit geheel richt zich op het veranderkundige deel, het werkend krijgen van de nieuwe processen voor de betrokken managers en medewerkers.

NS-Next loopt anders. Na een traject van visieontwikkeling - Wat wil de NS met het nieuwe werken? - waarbij een externe adviseur betrokken was, is besloten dat de lijn verantwoordelijk zou zijn voor de invoering. De eerste stap van het adviesteam onder leiding van Elske was toen om de ambitie, resultaatgericht sturen en samenwerken, te concretiseren in output op gedrag, IT en huisvesting. De door het adviesteam geconcretiseerde output is vervolgens geaccordeerd door het hoogste management. Het adviesteam heeft vervolgens een min of meer gestandaardiseerde, maar wel flexibel en situationeel in te zetten, werkwijze van een aantal workshops ontwikkeld. In deze workshops bepaalt elke manager en zijn teams wat er al aanwezig is van de gewenste output en wat ontwikkeld moet worden.

De adviseurs van NS-Next begeleiden zelf de workshop en zitten dus op dat aspect in de rol van uitvoerend adviseur. Daarna stappen ze in een of meer van de andere rollen van de boundary spanning functie. Bij TOP is de adviseur haast nooit direct in de uitvoering betrokken, maar altijd in een van de andere rollen

De rol die Tjebbo en zijn collega's niet op zich nemen is die van 'partner'. Als partner zit een intern adviseur samen met de externe adviseur in de rol van uitvoerder. Die tijd hebben de adviseurs niet. De externe adviseurs willen wel graag in partnerschap opereren. Die willen volgens Tjebbo en Elske graag een integrale opdracht waarin ze ook over het *waarom, waartoe en wat* van de verandering gaan en niet alleen over de duidelijke omliggende deelopdrachten waarin ze een gedefinieerd *wát* op eigen wijze vorm kunnen geven in een *hoe en met wie*. Dat is namelijk wat er gebeurt in de opdrachtformulering aan de externe adviseurs als de adviseurs van Next in de andere rollen stappen. Tjebbo geeft een beeld van de gangbare werkwijze: "Als intern adviseurs formuleren wij de specificaties waar de opdracht aan moet voldoen. Die leg ik voor aan de eindverantwoordelijke lijnmanager. Op basis van die specificaties vragen we externen een voorstel te maken en aan te geven welke deliverables ze opleveren. We selecteren het voorstel met de beste match. Soms levert dat een verbetering van onze eigen specificaties op. Dan gaat die externe partij aan het werk als uitvoerder. Dat betreft vaak een deelaspect in een groot programma. Een keer in de drie weken zitten we een half uur om tafel met de externe adviseur, de programmamanager en de interne adviseur. Daar kijken we of alles nog volgens plan verloopt. Als er afwijkingen zijn kijken we wat we daar aan moeten doen. Vaak kan ik dat zelf oplossen, maar een enkele keer ga ik terug naar de verantwoordelijke lijnmanager en kom dan met de oplossing terug bij de externe adviseur en de programmamanager". Dit is een typerend voorbeeld van de poortwachtersrol.

Daarnaast zit Tjebbo ook veel in de 'broker' rol, waarin het aankomt op het laten landen van de aanpak van de externe adviseur in de context van de NS. "De externe adviseur heeft de inhoudsexpertise, maar ik ben de NS-expert. Daarin gaat het over meer dan de context, het gaat ook over de manier waarop bepaalde inhoudelijke expertise gebracht moet worden, zodat het past bij wat we verder doen, bijvoorbeeld dat het past bij de lean principes. Het plaatje van de 'broker' is echter een te beperkt plaatje, want mijn belangrijkste rol daar is die van 'regievoerder'. Ik zorg niet alleen voor de context van het landen van de klus van de externe adviseur in onze organisatie, maar ook voor de afstemming van die klus met andere klussen, want er loopt niet slechts een ding, maar 'tig' dingen tegelijk. De afstemming over al die externen heen ligt duidelijk bij mij als intern adviseur".

## De coördinatiefunctie

Een fundamentele benadering van het onderscheid tussen externe en interne consultant is gebaseerd op een idee afkomstig uit de organisatiekunde en de resource based view of the firm dat het organisatiekapitaal van grote waarde voor de onderneming is en dat het onderhouden van dit kapitaal continue investering vergt en daarmee aan continue verandering onderhevig is<sup>22</sup>. Het belang van organisatiekapitaal vraagt dan, ten eerste, dat dit onderhoud in huis plaatsvindt en niet door externen en, ten tweede, dat de continue verandering goed wordt gecoördineerd door interne adviseurs om het organisatiekapitaal optimaal te ontwikkelen. Het gaat er dus om dat zowel het organisatiekapitaal van groter belang is geworden als dat het type kapitaal is veranderd van statisch (werken met een vaste organisatievorm voor een lange tijd) naar dynamisch (continue verandering in netwerkachtige, fluïde organisaties in plaats van episodische verandering).

Dit laatste punt is vooral door organisatiekundigen benadrukt. De organisatiekundige literatuur laat zien dat vaste, stabiele structuren worden verlaten<sup>23</sup>. Er ontstaan steeds meer organisatievormen die continu in beweging zijn. De coördinatie van alle veranderprojecten die in continu veranderende organisaties worden geïnitieerd om het organisatiekapitaal te ontwikkelen, is een onderscheidende rol van interne adviseurs. Meer precies gaat het om<sup>24</sup>:

- nieuwe ontwikkelingsgebieden voor een organisatie(-onderdeel) identificeren;
- passend beleid ontwikkelen voor die gebieden;
- de implementatie van veranderprojecten ondersteunen;
- de ontwikkeling van leidinggevendenden ondersteunen.

Daarbij zijn coördinatie van verandering over afdelingen heen, voorkomen dat een organisatie oververhit raakt door verandering, en het doseren van veranderingen naar de lijn in toenemende mate noodzakelijk. In de praktijk uit zich dit bijvoorbeeld in het ontstaan van programmabureaus in organisaties, die bestaan uit interne adviseurs, programmamanagers en projectmanagers. Zij hangen vaak direct onder de Raad van Bestuur en coördineren alle veranderinitiatieven naar de lijn.

Deze rol van adviseurs wordt zelden expliciet benoemd. Toch blijkt uit ons onderzoek dat veel interne adviseurs met vraagstukken bezig zijn die inhoud geven aan de coördinatiefunctie (zie figuur 1). Het identificeren van verbetermogelijkheden en ondersteunen van organiseerprocessen is voor het overgrote deel van de interne adviseurs een belangrijke taak. Deze vallen in het domein van de opbouw van organisatiekapitaal. Daarnaast blijkt dat 45% van de interne adviseurs regie voert over een verzameling van lopende opdrachten van externen, zodat deze onderling op elkaar afgestemd en in lijn blijven met de organisatiedoelstelling. Ook deze regie op projecten van externen is een duidelijke invulling van de coördinatiefunctie van de interne adviseur. Bij NS-Next speelt deze rol ook (zie Box 3).

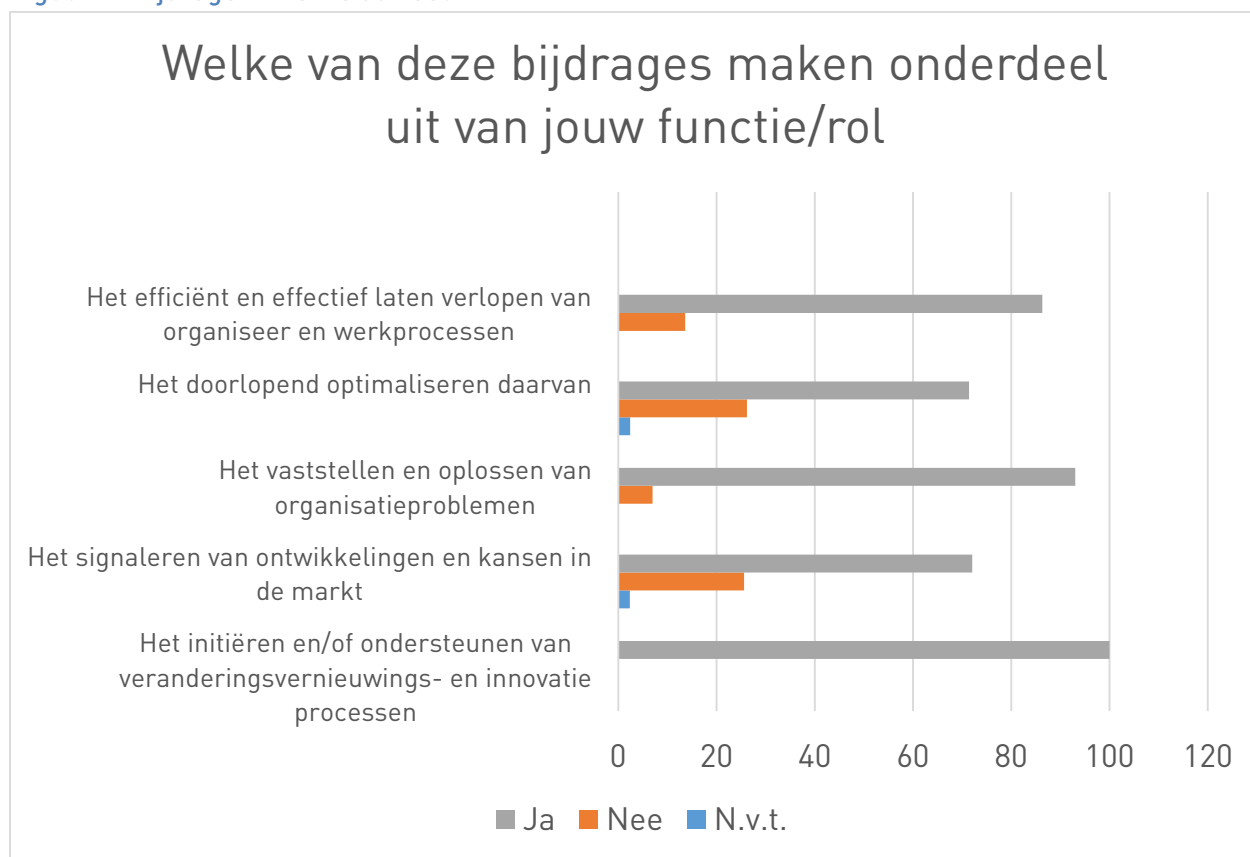
---

<sup>22</sup> Ameln, F. von, 2015, Interne Beratung – Gegenwart und Zukunft; Ein Plädoyer für interne Beratung als Schlüsselement der Wandlungsfähigkeit von Organisationen, *Gruppendynamik & Organisationsberatung*, 46, 1 (in druk); Man, A.P. de, 2000, *Concurreren door organiseren*, Schiedam, Scriptum; Man, A.P., de, 2014, De economische rol van de managementconsultant, *Management & Consulting*, 6, 22-27; Strikwerda, H., 2014, Management advies en economische groei, *Management & Consulting*, 6, 12-16.

<sup>23</sup> Anand, N., en R.L. Daft, 2007, What is the right organization design?, *Organizational Dynamics*, 36, 4, 329-344; Kotter, J.P., 2012, Accelerate, *Harvard Business Review*, November, 45-58; Volberda, H.W., 1999, *The flexible firm*, Oxford, Oxford University Press.

<sup>24</sup> Von Ameln, 2015.

Figuur 1: Bijdragen interne adviseur



Concluderend kunnen we stellen dat de traditionele rollen van Schein voor interne adviseurs slechts in beperkte mate een argument vormen om hun positie in hun organisatie te handhaven. De boundary-spanning rol en de coördinatierol bieden hiervoor meer aangrijpingspunten. Uit ons onderzoek blijkt ook dat interne adviseurs belangrijke delen van die twee rollen momenteel al uitvoeren. Voor beide rollen is de typerende positie van de interne adviseur als insider/outsider van groot belang. Een voorbeeld is te vinden in box 3.

### Box 3. Rollen en functies van de interne adviseur in UMC Groningen

#### Gerard Niemijer

##### *UMC Groningen*

Gerard is een van de zeven adviseurs van het team Organisatie en Interim Management, dat direct onder de directeur P&O valt. Alle adviseurs van dit team zijn senioren die grote en langlopende ziekenhuis brede programma's en trajecten trekken. Denk aan ketenzorg, Europese Privacy Verordening, ontwikkeling academisch huisartsennetwerk, patiëntencommunicatie, ontwikkeling missie en visie en samenwerking met regionale ziekenhuizen. Gerard zelf is de trekker van het programma 'efficiënt werken en prestatie-/kwaliteitsverbetering'. Het team van adviseurs bestaat al meer dan tien jaar en de opdrachten zijn in essentie niet anders geworden. Dat waren en zijn de ziekenhuis brede trajecten. Naast dit team zijn er in het ziekenhuis op andere plekken ook nog specialistische ziekenhuis brede adviesgroepen, bijvoorbeeld HRM, Kwaliteit en Veiligheid, ICT. Daarnaast heeft elke sector zijn eigen adviseurs.

Bij de start van het team Organisatie en Interim Management was het uitgangspunt dat de adviseurs zichzelf zouden moeten terugverdienen. Ze zouden intern worden ingehuurd en daar intern ook rekeningen voor sturen. Dat loopt nu anders. Het ziekenhuis heeft in feite maar een pot met geld waar alles van moet gebeuren. Extra administratie in het leven roepen leek niet handig. De aanvragen die bij het team binnenkomen worden door de prioriteringsgroep van directeuren beoordeeld: 'Hooft deze vraag bij dit team thuis en zo ja, wie kan die vraag dan oppakken?' Dat gaat op persoonlijke kwaliteiten, want de zeven mensen hebben allemaal een wat ander profiel. De adviseur in kwestie maakt afspraken met de opdrachtgever over wat er opgeleverd moet worden en de bestede tijd wordt ook bijgehouden om te zien of de totale beschikbare tijd en kwaliteiten niet eenzijdig aan een of enkele afdelingen worden besteed. Alle adviseurs maken afspraken over de output die ze leveren voor het ziekenhuis als geheel. In dat kader werken zowel Gerard als collega's ook voor en met partijen buiten het ziekenhuis. Een van Gerards collega's werkt, mede in opdracht vanuit het UMC, ook voor het netwerk van huisartsen in het noorden. Gerard zelf werkt een beperkt deel van zijn tijd namens het ziekenhuis, betaald door de klant, voor andere partijen in de zorg. MEE en PsyQ zijn recente opdrachtgevers. Kennisdelen en netwerkontwikkeling is een kerntaak en ambitie van het UMC. Daarnaast vindt hij het vooral leuk en leerzaam. Het is niet zijn ambitie om een eigen bedrijf te hebben naast zijn baan als adviseur bij het UMC. Dat betekent dat hij voortdurend afwegingen moet maken over de beschikbare tijd; klussen accepteren die een dusdanig beroep op zijn uren doen dat het UMC-werk in het gedrang komt, komen niet in aanmerking. Hoewel hij het zelf wel leuk zou vinden komen klussen buiten de zorg ook niet in aanmerking, dan verdampt de meerwaarde voor het UMC. Natuurlijk, maar dat is inherent aan professionaliteit, moet de vraag ook wel binnen zijn expertisedomein passen.

Hoe komt een interne adviseur aan klussen buiten zijn eigen ziekenhuis? "Ja, dat gaat toch gewoon via mond tot mond reclame", zegt Gerard. "Collega's die over mijn werk vertellen, oud collega's die weten wat ik kan en doe en naar andere organisaties verhuizen. Ik word persoonlijk gevraagd." De vragen komen dus niet zomaar bij de afdeling binnen.

Gerard werkt dus als externe bij andere organisaties, maar wanneer huurt het UMC nu zelf externe adviseurs in? "De huidige spelregels proberen een rem te zetten op het inhuren van externen, juist omdat we zelf op diverse plekken in de organisatie capabele mensen hebben zitten. Ze worden echter nog wel ingehuurd. Dat kan zowel voor hele grote klussen zijn die specialistische expertise vragen, zoals nu bijvoorbeeld de invoering van het EPD. Daarbij is Deloitte als expert betrokken in de rol van Quality Assurance. De rol van de interne adviseurs die daar bij betrokken zijn is tweeledig. Ze zitten in de makelaarsrol om, op basis van hun kennis van de organisatie, te zorgen

dat de oplossingen van Deloitte in het UMC gaan werken en passen en ze leren van Deloitte, zodat ze er zelf mee verder kunnen. Managers kunnen tot een bepaald bedrag zelf adviseurs inhuren. Steeds vaker komt voor dat interne adviseurs in dat inhuurproces betrokken zijn, in de rol van poortwachter".

Gerard en zijn directe collega's vervullen ook een belangrijke coördinatierol. Deels is dat direct vanuit het programma / thema waar ze verantwoordelijk voor zijn. Vanuit die rol monitoren ze wat er aan projecten en projectjes loopt en schuiven ze ook regelmatig voor afstemming en overleg bij elkaar aan. Er zijn bijvoorbeeld raakvlakken tussen, efficiëntie en prestatieverbetering, het bouwproject en het inrichten van het ICT-programma. Dat in de gaten houden wat er allemaal loopt en gestart wordt, valt trouwens niet mee. Een belangrijk knooppunt waar projecten samenkomen is op het niveau van directeuren, maar regelmatig worden Gerard en collega's verrast door afdelingen die lokaal het wiel opnieuw willen uitvinden, omdat ze niet op de hoogte zijn van gelijksoortige initiatieven elders. De intermediaire en verbindende rol voor interne adviseurs in een organisatie met de omvang en structuur van het UMC is groot en belangrijk.



### 3. Meer, minder of andere interne adviseurs?

De vraag is wat dit alles betekent voor de kwantiteit en kwaliteit van interne adviseurs. In ons onderzoek hebben we daar een aantal vragen over gesteld. Tabel 3 geeft de antwoorden weer. In algemene zin geldt dat de organisaties in ons onderzoek meer interne adviseurs willen inzetten en minder externen. Uit het jaarverslag over 2013 van de Rijksdienst<sup>25</sup> (een onderdeel van het ministerie van Binnenlandse Zaken dat de inhuur van externen centraal overziet) blijkt dat de kosten van het Rijk aan interim-management, organisatie-, beleids- en communicatieadvies in 2013 gedaald zijn tot nog geen 70 miljoen euro; nog maar een derde van de kosten in 2009<sup>26</sup>. Voor de werkmaatschappij (nu Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk) zijn de kosten voor de externe inhuur ten opzichte van 2012 met 1 miljoen gedaald.

De afname van het aantal externe adviseurs wordt maar deels opgevangen door een groei van het aantal interne adviseurs of het oprichten van allerlei pools met flexibel inzetbare medewerkers (zie tabel 3). Het gat wordt voornamelijk gedicht door een versterking van de kwaliteit van de interne adviseurs en door het vergroten van de organiseren- en veranderdeskundigheid van de interne adviesafdelingen. Daarnaast wordt overigens ook de manager aangesproken op zijn organiseren- en veranderdeskundigheid. De manager neemt dus ook een deel van de externe adviestaken over. De verplating en vernetting van organisaties draagt ook bij aan het vergroten van het probleemoplossend vermogen van medewerkers in de organisatie zelf. Dit past uiteraard helemaal bij het toegenomen belang van het organisatiekapitaal.

In aantallen gezien lijkt er dus geen revival te zijn van het beroep van interne adviseur. Als de gevonden trends doorzetten, is er wel sprake van een revival in kwaliteit. De reputatie en vaardigheden van interne adviseurs zijn aan herwaardering onderhevig. "Wij nemen afscheid van interne adviseurs die niet aan de maat zijn. De nieuwe interne adviseurs die binnenkomen, komen in hogere salarisschalen", stelde een door ons geïnterviewde manager.

---

<sup>25</sup> Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2014, *Rijksjaarverslag 2013 VII Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties*, [33930VII], 's Gravenhage

<sup>26</sup> *Elsevier*, 2015, Consultants inhuren of zelf organiseren, 26 mei; <http://www.elsevier.nl/Partners/De-kamer/Leiderschap/Onderzoek>.

**Tabel 3: Hoe sterk spelen de volgende trends in organisaties rondom de inzet van interne en externe adviseurs**

(door afronding telt niet elke rij op tot 100%)

	Helemaal niet	Beperkt	Matig	Sterk	Zeer sterk
Onze praktijk is om de inzet van interne adviseurs te stimuleren	11%	13%	16%	39%	21%
Onze praktijk is om de inzet van externe adviseurs te beperken	5%	21%	21%	33%	21%
Opbouw van eigen organiseer- en veranderdeskundigheid in interne adviesafdelingen	3%	8%	41%	36%	13%
Opbouw van eigen organiseer- en veranderdeskundigheid bij managers	3%	15%	28%	49%	5%
Oprichten van pools met projectleiders, verandermanagers, interne managers	18%	28%	18%	23%	13%
Toename van het aantal interne adviseurs in mijn organisatie	23%	31%	23%	23%	0%
Versterking van de kwaliteit van interne adviseurs in mijn organisatie	8%	8%	21%	63%	0,00%

Als we kijken naar de manier waarop organisaties investeren in kwaliteitsverbetering van hun interne advies, ontstaat het volgende beeld (tabel 4). Investerings in opleidingen blijven het meest populair. Ook denken organisaties scherper na over de taken die interne adviseurs moeten doen. Dit sluit ook aan bij wat eerder is geconstateerd: veel interne adviseurs hebben een onduidelijk profiel. Door scherper na te denken over taken en deze te richten op de boundary spanning- of coördinatierol ontstaat een scherper profiel. Ook een andere organisatie van de adviesgroep kan daarbij bij horen. 35% van de adviseurs geeft aan meer bezig te zijn met toolontwikkeling. Hier zit traditioneel een zwakte van interne adviseurs. Zij houden zich nog weinig bezig met formeel leren en systematisch analyseren van cases<sup>27</sup>. Waar het onderzoekende professionaliteit betreft, hebben zij nog een slag te maken.

<sup>27</sup> Sturdy en Wylie 2011.

Overigens blijkt ook anderszins dat interne adviesbureaus worden opgepoetst. Zo zijn twee van de acht ACP (Accredited Consulting Practice) erkende adviesbureaus, interne adviesorganisaties. De adviesgroep van de Belastingdienst en het team Kwaliteit van ProRail hebben beide dit keurmerk ontvangen, omdat ze voldeden aan de internationale normen van ICMCI, de internationale, overkoepelende organisatie van de nationale ordes van organisatieadviseurs.

**Tabel 4: Hoe investeren organisaties in de verbetering van de kwaliteit van intern advies?**  
(door afronding telt niet elke rij op tot 100%)

	Helemaal niet	Beperkt	Matig	Sterk	Zeer sterk
Anders organiseren van adviesgroepen	14%	19%	32%	32%	3%
Bewuster nadenken over loopbaanpaden	27%	27%	22%	22%	3%
Bewuster nadenken over takenpakketten	19%	19%	22%	35%	5%
Gerichter matchen klantvraag-adviseur	14%	27%	24%	27%	8%
Meer investering in opleiding	8%	19%	24%	46%	3%
Mensen met meer ervaring aantrekken	22%	31%	33%	14%	0%
Andere mix van mensen	11%	39%	36%	14%	0%
Meer ontwikkeling van tools	19%	11%	35%	32%	3%

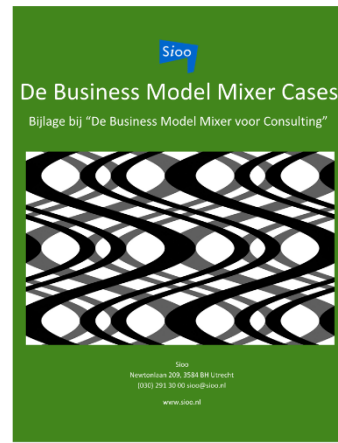
## 4. Conclusies en aanbevelingen

Hoewel er in de wandelgangen en aan de borreltafel nog veel negatieve verhalen in omloop zijn die de oude beelden over de positie en bijdrage van de interne adviseur in stand houden, is er ook een duidelijke omslag zichtbaar. De interne adviseur staat op het punt om weer een speler van betekenis te worden in de organisatie. Iemand waar de externe adviseur niet meer omheen kan. Dat dit nog geen dominant verhaal is, kan verklaard worden door de moeite die de interne adviseurs zelf hebben om het dominante beeld van zichzelf in de traditionele functie te doorbreken. Ze vervullen de boundary spanning- en coördinatiefunctie al. Ook al gebruiken ze zelf deze begrippen niet zo en zien ze daar – nog – niet het belang en het bijzondere van in. Het zijn gewoon 'van die dingen die ze doen' als interne adviseur. Taal geven aan deze functies helpt om het werk dat ze al doen te reframen.

Datzelfde geldt voor externe adviseurs en de wijze waarop die naar interne adviseurs kijken. De werkrelaties tussen beide typen adviseurs kunnen stukken productiever worden als de externe adviseur niet langer kijkt in termen van 'Wat kan deze adviseur dat ik ook kan', maar in termen van 'Wat kan deze interne adviseur wat ik niet kan en hoe helpt dat in het succesvol vervullen van de opdracht?'.

Interne adviseurs en adviesafdelingen met een sterk traditioneel profiel kunnen in de huidige markt met een sterke voorkeur voor interne adviseurs zeker een plek hebben, maar ze zullen er wel alles aan moeten blijven doen om zich met sterke organisatie specifieke waardeproposities te onderscheiden van externen. Als spiegelbeeld daarvan moeten organisaties met een interne adviesclub zich afvragen of deze voldoende toegevoegde waarde heeft boven externe adviseurs. Als interne adviseurs sterker op de boundary spannerrol en de coördinatiefunctie zitten, zal dit eerder zo zijn dan wanneer zij de expert-, proces- of handjesrol vervullen.

Voor externe adviseurs geldt dat samenwerking met internen steeds gebruikelijker wordt. Zij zullen dus moeten leren samenwerken met internen. Het kan daarbij helpen om ook ervaring op te doen aan de andere kant van de tafel en een tijdje als interne adviseur werkzaam te zijn. Waar de toegevoegde waarde van de internen in een traditionele functie lijkt af te nemen, neemt die voor de externen daar toe. Diepe expertise op kennisgebieden waar klanten die niet hebben, goede procesvaardigheden en het snel kunnen bijschakelen van capaciteit; dat zijn de drie gebieden waar de kansen voor externen onverminderd groot blijven.



<http://www.sioo.nl/nl/1997-Publicaties.html>