

**DE CONSULTANCY-INDUSTRIE**

*Aan al degenen die opstaan tegen de uitholling van hun organisatie,  
en aan onze vrienden en collega's van  
het UCL Institute for Innovation and Public Purpose.*

**Mariana Mazzucato & Rosie Collington**

# **DE CONSULTANCY-INDUSTRIE**

**HOE CONSULTANTS**

**BEDRIJVEN VERZWAKKEN**

**OVERHEDEN UITHOLLEN**

**ECONOMIEËN SCHADEN**

**Nieuw Amsterdam**

Vertaling Ed Lof en Joost Pollmann

© 2023 Mariana Mazzucato en Rosie Collington

Oorspronkelijke uitgever Allen Lane, an imprint of Penguin Books

Oorspronkelijke titel *The Big Con: How the Consulting Industry Weakens our Businesses, Infantilizes our Governments and Warps our Economies*

© 2023 Nederlandse vertaling Ed Lof en Joost Pollmann / Nieuw Amsterdam

Tekstredactie Marianne Tieleman

Correctie Marian van Eekelen

Register Ewout van der Hoog

Ontwerp omslag Philip Stroomberg

Ontwerp binnenwerk Yulia Knol

Auteursfoto's Mariana Mazzucato (Tana Cristofari/Contrasto/Eeyvine)  
en Rosie Collington (Mona Eendra)

NUR 781

ISBN 978 90 468 3137 3

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



# INHOUD

Dankwoord	9
Inleiding - De Big Con: misbruik van vertrouwen	13
In elke kamer	14
Surfen op de golven van het kapitalisme	16
Afleren door niet te doen	19
<b>1 Wat doet de consultancysector?</b>	<b>24</b>
Een taxonomie	30
Maak kennis met de consultants	33
De schaal van consultancy	35
Binnenkomen	38
Waarom die alomtegenwoordigheid?	40
<b>2 Hoe consultancy ontstond: een korte geschiedenis</b>	<b>43</b>
Toen adviseurs nog advies gaven	46
Van engineering naar de matrix	49
Consultancy aan de hand van cijfers	51
Het naoorlogse kapitalisme vormgeven	54
Het neoliberalisme biedt kansen	58
Privatisering en de opkomst van consultancygiganten	60
Consultants zonder grenzen	65

Lucratieve transitie	68
Een Goliath temmen?	72
<b>3 De omslag naar outsourcing: regeren via consultancy en de Derde Weg</b>	<b>78</b>
Contracten naar omvang en reikwijdte	81
De overheid 'opnieuw uitvinden'	84
Wie contracteert de contractanten?	87
Outsourcing in het digitale tijdperk	92
Advisering over de financiële crisis	97
Contracteren om te bezuinigen	101
De outsourcers controleren	106
<b>4 De Big Confidence-truc: consultologie en economische rents</b>	<b>112</b>
Waarom consultants in huis halen?	114
Rents onttrekken	118
The best and the brightest	120
Talentdrain	124
Casus kennen en PowerPoint-presentatie maken	128
Quasiwetenschap en modegrillen	133
Stempel van goedkeuring	137
<b>5 Risico's vermijden, beloningen opstrijken: het verdienmodel</b>	<b>139</b>
Consultancy en risico's	142
De kunst van de beperkte aansprakelijkheid	145
Aandeelhouderswaarde in overheidsbedrijven	147
Schuiven met risico's na acquisitie	151
<b>6 Organisaties uithollen: als kennisvorming bij overheid en bedrijfsleven ondermijnd wordt</b>	<b>154</b>
Exorbitante kosten voor verwachte tegenvallers	158
Hoe leren organisaties?	162
Leren van consultants?	164
Voorbij de budgetten: de gevolgen voor toekomstige kennisopbouw	165

	In de ban van gelikte brochures	168
	Nepotisme en onkunde	171
	Het uitbenen van het bedrijfsleven	174
	Apotheose: inzetten op management, wetenschap negeren	178
<b>7</b>	<b>Botsende belangen: consultancybureaus en democratie</b>	<b>183</b>
	Privatiseer het bankroet, omzeil de schuldvraag	186
	Twee heren dienen	189
	Stroppers en jachtopzieners	193
	Verborg en kapitaal, geminimaliseerde belastingen	197
	Stagnerende ontwikkeling	200
	Afdingen op arbeidswetten	202
	Democratie sneuvelt in de schaduwregering	206
<b>8</b>	<b>Klimaatconsultancy: een existentiële bedreiging?</b>	<b>210</b>
	Het kantelpunt	213
	Hoe duurzaamheidsconsultancy begon	215
	Een korte geschiedenis van (marktgedreven) klimaatbeleid	218
	Gemanipuleerde modellen	223
	Tegenstrijdige belangen: een democratie die draait op vervuiling	227
	Verantwoording omzeilen: hoe het zit met ESG	229
	Toekomstbestendig maken: betrokkenheid en actie	233
	<b>Conclusie - Een overheid die roeit om te kunnen sturen</b>	<b>235</b>
	Innoveren van binnenuit	236
	Roeien en sturen	250
	Noten	253
	Bibliografie	310
	Register	337





## DANKWOORD

Het boek dat u in handen heeft, begon als een reeks vragen: Waarom besteden zoveel overheden kernactiviteiten uit aan consultancybureaus? Waarom is de markt voor adviesdiensten in de afgelopen decennia wereldwijd zo sterk gegroeid? Wat doen consultants, welke rol speelt de consultancysector in de economie? Waarom kiezen zoveel gemotiveerde en slimme afgestudeerden om bij deze bedrijven te werken? En wat zegt dit alles over het hedendaagse kapitalisme?

We wilden ontdekken wat er gebeurt met het lerende vermogen van een organisatie wanneer deze zich niet langer ontwikkelt door te doen, omdat anderen dat voor hen doen. Om deze vraag te beantwoorden, hebben we gesprekken gevoerd met politici, ambtenaren, bedrijfsmanagers en werknemers aan de kant van de opdrachtgevers en met mensen in de consultancysector zelf. Ook spraken we met collega's en vrienden, die hun ervaringen met ons deelden. We hoorden wat de huidige uitdagingen zijn, maar ook hoe zaken anders zou kunnen. Hun verhalen bewezen dat er, zelfs binnen de meest uitgeholde overheidsdiensten en onder het slechtst behandelde personeel, nog steeds hoop bestaat op een betere toekomst – op kundiger organisaties, toegankelijker bestuur en een inclusievere, duurzamere en innovatievere economie. We hopen dat dit boek niet alleen een discussie op gang zal brengen over de manier waarop overheden en bedrijven tegenwoordig worden aangestuurd, maar dat het ook instellingen en bedrijven zal helpen en inspireren om zich in de toekomst weer op de publieke zaak te richten.

Mariana richtte vijf jaar geleden het Institute for Innovation and Public Purpose (IIPP) aan University College in Londen op, met de ambitie de taak en de kracht van de publieke sector te versterken. Rosie kwam in 2020 bij het IIPP als promovenda van Mariana. Het was een groot genoegen samen aan het boek te werken. Mariana's ervaring met het schrijven over de theorie en praktijk van een ambitieuze, ondernemende en missiegerichte publieke sector, gedreven door publieke waarde en doelgerichtheid, kwam in dit proces samen met Rosies eerdere onderzoek naar wat er gebeurt wanneer essentiële systemen en deskundigheid aan anderen worden uitbesteed.

We hadden geen beter intellectueel thuis kunnen bedenken voor de uitvoering van het onderzoek naar en het begrijpen van de consultancy-sector. Onze collega's die op allerlei terreinen van de economie en het overheidsbeleid werkzaam zijn en de partners van het IIPP bij overheden, bedrijven en in gemeenschappen waren een voortdurende bron van inspiratie. We zijn heel gelukkig met de researchseminars, openbare lezingen, workshops en discussies met studenten en staf, of die nu via Zoom plaatsvonden of in de keuken van ons instituut. Ze hebben allemaal bijgedragen aan de wijze waarop dit boek zich ontwikkelde. Iedereen aan het IIPP, van onze geweldige studenten en academici tot de facilitaire medewerkers en teams op het terrein van beleid, vennootschappen en communicatie, maken van het instituut een plek om de grootste uitdagingen van deze tijd onder ogen te zien.

Zoals alle boeken heeft dit boek profijt gehad van de collectieve kennis en ondersteuning van velen.

De consultants, voormalige consultants en hun opdrachtgevers die we tijdens ons onderzoek voor dit boek hebben geïnterviewd zijn geweldige gidsen geweest bij onze poging een weg te vinden in de gecompliceerde wereld van de consultancy. We zijn hen dankbaar voor hun openhartigheid, inzichten en eerlijkheid. Onze speciale dank gaat uit naar de jonge consultants die hun ervaringen met ons hebben gedeeld over rekrutering, training en de beginjaren van een carrière in de consultancy. We hebben afgesproken hun namen hier niet te noemen.

Anderen hebben onze specifieke vragen beantwoord over de consul-

## DANKWOORD

tancysector en de rol die deze speelt in de sectoren van de wereldeconomie waar hun expertise ligt. Daartoe behoren Damon Silvers, specialist op het gebied van vakbonden en gasthoogleraar aan het IIPP; professor Léonce Ndikumana; specialist gezondheidsbeleid Els Toreele; David White van de International Association of Machinists and Aerospace Workers; historicus en consultant van de publieke sector dr. Antonio Weiss; Simon Gallow, Andreas Smith Jørgensen en Nora Lambrecht. Ook willen we de mensen bedanken die ons op speciale situaties in hun thuisland attent hebben gemaakt. Daartoe behoren de MPA-studenten aan het IIPP Hafiz Noer, Dan Yore en Abhilaasha Kaul, en Hanna Söderling.

Een aantal mensen heeft hoofdstukken en vroege versies van het boek gelezen. We danken Zia Khan van de Rockefeller Foundation, Sonny Bardhan van de Omidyar Foundation, onderzoeker van arbeidsverhoudingen dr. Matt Cole, professor Rainer Kattel, Michael Amery, Adrienne Buller, dr. Rasmus Corlin Christensen, Toke Dahler, Fausto Gernone, Simon Gallow en Katie Kedward. Eventuele fouten zijn natuurlijk voor onze rekening.

We zijn onze agent, Sarah Chalfant, evenals Jessica Bullock en Rebecca Nagel van The Wylie Agency dankbaar dat ze van meet af aan in dit project geloofden. Stuart Proffitt en Will Heyward van de uitgevers van Penguin aan weerszijden van de Atlantische Oceaan zijn de beste redacteuren waar schrijvers op kunnen hopen: creatief en kritisch, scherpzinnig en in staat ons zo nu en dan academische jargon om te zetten in iets dat mensen met plezier kunnen lezen. Het was een genoegen met hen samen te werken, en met anderen van Penguin: Alice Skinner, Rebecca Lee, Natalie Coleman, Tamsin Shelton, Sarah Hutson en Juli Kiyani. Dominique Garcia, Alex Homans, Adam Albrecht, Luca Kuehn von Burgsdorff en Sarah Doyle leverden kritische ondersteuning vanuit het bestuur van IIPP, en zagen erop toe dat ons werk voortgang maakte – te land, ter zee en in de lucht! Dank voor jullie ijver en geduld.

Ten slotte, voor onze familie en vrienden: veel dank. Onderzoek en schrijven zijn vaak solitaire en trage ondernemingen. Voor ons beiden geldt dat de gelukkige momenten met degenen die we liefhebben ervoor zorgden dat het bloed bleef stromen door onze vingertoppen op het toet-

senbord, vooral wanneer we 's avonds laat en ver van huis aan het schrijven waren. Mariana wil graag haar kinderen bedanken, Leon, Micol, Luce en Sofia – en hun vrienden – die voortdurend bleven hameren op de noodzaak voor ons allemaal om harder te vechten tegen het onrecht dat overal ter wereld, en voor onze eigen deur, zo zichtbaar is. Rosie bedankt graag haar ouders voor hun niet-aflatende steun, vooral tijdens de weken dat zij hun woning met haar en de massa's notitieboeken deelden. Ook wil ze graag Toke Dahler bedanken, wiens liefde en kruiswoordpuzzels op de bank de ervaring van het schrijven van een eerste boek veel mooier en veel minder ontmoedigend maakte dan het anders had kunnen zijn.

Hoewel de lijst van de mensen die we willen bedanken lang is, had deze nog veel langer kunnen zijn. We hadden het voorrecht te werken met leidende figuren in het bedrijfsleven en in maatschappelijke organisaties die de noodzaak zagen van echte partnerschappen tussen organisaties, die niet alleen deskundigheid en ambitie vereisen, maar ook een soort sociaal contact waar wederkerigheid aan ten grondslag ligt. Ook heeft dit boek heel veel baat gehad bij onze contacten met ambtenaren uit de hele wereld via ons onderzoek en werk bij het IIPB, die, ook al lijkt het alsof hun vak-kennis voortdurend ter discussie wordt gesteld, hun leven blijven wijden aan het algemeen belang. Aan hen dragen we dit boek op.

## Inleiding

# DE BIG CON: MISBRUIK VAN VERTROUWEN

Om de grote uitdagingen van onze tijd – van pandemieën tot de klimaatcrisis – het hoofd te bieden, is ambitie en moed vereist. Allerlei organisaties die in onze economieën een rol spelen, moeten zich laten leiden door ervaring en technische kennis, en door mensen die bekend zijn met projectmanagement. Bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties die over deze deskundigheid beschikken, kunnen dan samenwerken om te voorzien in onze collectieve behoeften op milieu-, sociaal en economisch gebied.

Dit is echter niet hoe de wereld waarin we leven in elkaar zit. Veel overheden investeren niet langer in hun eigen deskundigheid, en omdat ze bang zijn voor mislukkingen nemen ze geen risico's. Veel bedrijven onttrekken zich aan de verantwoordelijkheid om te veranderen, en richten zich op het binnenhalen van snelle winsten via makkelijke, improductieve strategieën, zoals het terugkopen van de eigen aandelen om de beurskoers op te vijzelen, of door hun werknemers niet hun redelijke deel te betalen. Slecht bestuur zowel in het bedrijfsleven als bij de staat heeft er de afgelopen halve eeuw toe geleid dat de investeringen die nodig zijn om vooruit te komen, worden overschaduwd door kortetermijnbeleid. Door deze trends zijn de kennis, deskundigheid en visie van organisaties afgebrokkeld.

Eén groep spelers heeft zich weten op te stuwen op de golf van deze vorm van kapitalisme en de onderliggende uitholling van kennis en deskundigheid en heeft hiermee enorme bedragen verdiend: de consultancysector.

## DE CONSULTANCY-INDUSTRIE

Adviesbureaus zoals McKinsey, Boston Consulting Group (BCG) en Bain & Company (tezamen vaak aangeduid als de Big Three-strategie-kantoren) en PwC, Deloitte, KPMG en EY (de Big Four-accountancy-kantoren), worden door overheden, bedrijven en andere organisaties ingezet om voor hen uiteenlopende taken uit te voeren. Wanneer consultants door bedrijven worden ingehuurd, hebben de taken waarmee ze worden belast vaak te maken met bedrijfsstrategie, soms met het management en de uitvoering van een specifiek project, en soms met een bepaalde deskundigheid zoals IT of financiële planning. Overheden nemen vaak consultancybureaus in de arm om activiteiten van cruciaal belang te verrichten, van de ontwikkeling van strategieën voor klimaataanpassing tot de uitvoering van vaccinatieprogramma's en het organiseren van sociale dienstverlening.

Intussen hebben de consultancysector en de contracten die afgesloten worden een verbijsterende omvang aangenomen. Uit niets blijkt dat de groei afneemt. Ramingen van de omvang van de mondiale markt van consultancydiensten in 2021 lopen uiteen van bijna 700 miljard tot meer dan 900 miljard dollar, terwijl deze cijfers niet het complete beeld van de activiteiten van de sector laten zien.<sup>1</sup>

## IN ELKE KAMER

De alomtegenwoordigheid van consultants overall in de economie is opvallend. Tijdens de eerste twee jaar van de COVID-19-pandemie (2020-2021) gaven overheden zelfs meer geld uit dan ooit aan contracten met de grote consultancybureaus. In juli 2020 had McKinsey al getekend voor meer dan 100 miljoen dollar aan contracten van de Amerikaanse federale overheid voor taken in verband met de pandemie.<sup>2</sup> In het Verenigd Koninkrijk ontving Deloitte in 2021 minstens 279,5 miljoen pond van de centrale overheid.<sup>3</sup> Volgens één raming werd in het Verenigd Koninkrijk in 2021 door publieke instellingen voor meer dan 2,5 miljard pond aan consultancycontracten afgesloten.<sup>4</sup> In Italië werd McKinsey in de arm genomen om de besteding te helpen organiseren van de 191,5 miljard euro die het land uit het EU-herstelfonds ontving om uit de coronacrisis te komen.<sup>5</sup>

Ook tijdens de wereldwijde economische onrust in het afgelopen decennium zaten consultants bij de belangrijkste beslissingen aan tafel, van de aanpak van de schulden crisis in de eurozone tot het herstelplan voor Puerto Rico na de orkaan Maria. In diezelfde periode zijn de Big Three en de Big Four ook ingehuurd om 'slimme steden' te helpen ontwerpen, om nationale strategieën voor het terugdringen van CO<sub>2</sub>-uitstoot te ontwikkelen, om onderwijshervormingen voor te stellen, legers te adviseren, belastingwetgeving te formuleren, de privatisering van staatsbedrijven te begeleiden, fusies tussen farmaceutische bedrijven te managen en om bij talloze organisaties de digitale infrastructuur te beheren. Consultancycontracten strekken zich uit over waardeketens en sectoren, over landen en continenten, en raken alle lagen van de samenleving.

Doet dat alles ertoe? Moeten we er ons zorgen over maken? Zijn ze niet gewoon bezig de bedrijven en organisaties van hun opdrachtgevers efficiënter te maken en dingen te doen die de cliënten zelf niet kunnen? Dit boek laat zien waarom de groei in consultancycontracten, het businessmodel van grote consultancybureaus, de onderliggende belangenverstrengeling en het gebrek aan transparantie er enorm toe doen. De hedendaagse consultancysector is niet alleen maar een helpende hand; de adviezen en het werk zijn niet alleen maar technisch en neutraal om een efficiënter functioneren en lagere transactiekosten voor hun cliënt te realiseren. In werkelijkheid heeft de sector bijgedragen aan de opkomst van een specifieke kijk op de economie die wereldwijd tot disfunctionaliteiten bij de overheid en in het bedrijfsleven heeft geleid.

De 'confidence tricks' of 'cons' van de zwendelaars in de Amerikaanse Gilded Age, het gouden economische tijdperk van de late negentiende eeuw, maakten misbruik van persoonlijke informatie, indrukwekkende technologie en taalkundige trucs voor criminele handelingen als diefstal en illegale vormen van vermogensonttrekking. Als we in dit boek de consultancysector de 'Big Con' noemen, gaat het niet om criminele activiteiten. Het beschrijft de slimme truc die de sector uithaalt via contracten met uitgeholde en zwakke overheden en ondernemingen die gefixeerd zijn op maximale aandeelhouderswaarde. Die contracten stellen de consultancysector in staat inkomens te genereren die ver uitstijgen boven de waarde

van de geleverde diensten – een vorm van economische *rents*, ofwel ‘verdiend inkomen boven op de beloning die overeenkomt met de bijdrage van een productiefactor aan waardeschepping’.<sup>6</sup> Deze *rents* worden niet noodzakelijkerwijs ontleend aan de beschikking over schaarse, waardevolle kennisactiva, maar aan het vermogen van de sector de indruk van waarde te creëren. De adviespraktijken en de immense hulpbronnen en netwerken van grote bureaus dragen bij aan een versterking van het vertrouwen in de waarde van consultancy en van de beroepsgroep van consultants.

Hoewel consultancy een oude beroepsactiviteit is, dateert de groei van de Big Con van de jaren tachtig en negentig, in het kielzog van de hervormingen door zowel neoliberal rechts als de progressieven van de Derde Weg – beide zijden van het politieke spectrum. Bedrijven werden in toenemende mate bestuurd met het kortermijnbelang van hun aandeelhouders voor ogen. Publieke sectoren werden getransformeerd naar de opvattingen van New Public Management – een beleidsagenda die zich ten doel stelde overheden meer als bedrijven te laten functioneren; het ondermijnde het vertrouwen in de competenties van ambtenaren. Deze trends werkten ook in de hand dat mensen die bij bedrijven en overheidsorganisaties werken, onzeker werden en voortdurend hun besluiten moesten rechtvaardigen – bedrijfsmanagers tegenover hun aandeelhouders en ambtenaren tegenover een steeds sceptischer bevolking en pers, die ze elke misser of vergissing in de schoenen schoof.

### SURFEN OP DE GOLVEN VAN HET KAPITALISME

De Big Con is natuurlijk niet verantwoordelijk voor alle kwalen van het moderne kapitalisme, maar de sector gedijt op de disfunctionaliteiten ervan: van speculatieve financiering tot het op de korte termijn gerichte bedrijfsleven en de risicomijdende publieke sector. De consultancybureaus hebben geprofiteerd van de reële ambities van sommige burgers, politici en zakelijke leiders om het hoofd te bieden aan uitdagingen als de klimaatcrisis, de coronapandemie en de groeiende ongelijkheid. De bureaus beschouwen het vooral als een kans om organisaties die zich



moeten aanpassen te adviseren. Er bestaat een diepgewortelde en wederzijds versterkende relatie tussen de consultancysector en de huidige, overgeleverde bestuursvormen in het bedrijfsleven en bij de overheid. Het succes van de sector is uniek vanwege de structurele macht die de grote adviesbureaus uitoefenen via omvangrijke contracten en netwerken in de hele economie, en door hun historische reputatie van objectieve makelaars in expertise.

Er is wel degelijk een plaats voor consultants in onze economie. Hun advies en deskundigheid zijn productief wanneer deze vanuit de zijlijn worden geleverd, door capabele spelers met reële kennis die waarde toevoegen. Het probleem is niet de adviesverlening op zichzelf of de intenties van consultants, die vaak hopen dat ze met hun inbreng verandering te weeg kunnen brengen. Het probleem is deels maar uitdijende consultancysector die vanuit de coulissen naar het middelpunt van het toneel verschuift. De sector wordt gevoed door de zwakten in onze economie en holt in het proces opdrachtgevers uit, in plaats van ze te helpen, wat later weer nieuwe kansen schept voor groeiende rents (onverdiende winsten). Het is alsof een psychotherapeut niet geïnteresseerd is in de vraag of zijn of haar cliënten mentaal gezond op eigen benen leren staan, maar de kwaal gebruikt om afhankelijkheid te scheppen en zo steeds meer honorarium te ontvangen.

Sinds we in 2019 begonnen met het onderzoek voor dit boek, zijn er door onderzoek van journalisten en overheidsenquêtes steeds vaker schandalen aan het licht gekomen waar consultancybureaus bij betrokken waren. Er gaat nauwelijks een week voorbij zonder nieuws over weer een geval van corruptie, belangenverstrengeling of vermijdbare ongelukken waarbij de mondiale consultancy betrokken is. Maar de consultancyfiasco's die in de media aandacht krijgen zijn slechts het topje van de ijsberg. Voorbeelden van duidelijk falen of misbruik door een groot adviesbureau zijn vaak de manifestaties van grotere, systemische problemen, hoewel ze zelden als zodanig worden onderkend. De talloze contracten van consultancybureaus, hun expertiseclaim, de financiële prikkels en de invloed die grote bureaus wordt gegeven op belangrijke terreinen bij de overheid en in het bedrijfsleven worden niet grondig onderzocht. Ze worden niet gezien als

symptomen van bredere en structurelere problemen met betrekking tot de wijze waarop we ons kapitalistische stelsel hebben georganiseerd.

De werkelijkheid is dat meestal de meeste kiezers en werknemers niet weten wanneer consultants meebeslissen, hoeveel ze betaald krijgen, wie hun cliënten zijn, wat de omvang is van hun vaak conflicterende belangen en welke rol ze volgens hun contract vervullen. Ze weten niet of de gecontracteerde consultancy de taak al dan niet goed heeft uitgevoerd, en wie verantwoordelijk is als het fout gaat. De aard van de consultancycontracten, de beperkte aansprakelijkheid en het businessmodel van grote consultancybureaus betekenen dat in de meeste gevallen de werknemers van hun cliënt en de burgers opdraaien voor de risico's van consultancymissers. Door dit verschil tussen de (grote) geïncasseerde beloningen en de (geringe) feitelijk gedragen risico's zijn de verkregen rents nog groter.

De geschiedenis van de moderne consultancy is uiteindelijk de geschiedenis van het moderne kapitalisme: op iedere nieuwe trend is door de Big Con meegelift. Bij de overheid hebben de grote consultancybureaus die trends bevorderd en ervan geprofiteerd: privatisering, bestuurshervorming, private financiering, outsourcing van publieke diensten, digitalisering en bezuinigingen. In het bedrijfsleven hebben ze bijgedragen aan de brede acceptatie van nieuwe modellen en vormen van bedrijfsmanagement, van de toepassing van kostencalculatie tot de snelle toename van het aantal concerns met vele divisies in Europa in de decennia na de Tweede Wereldoorlog, tot de wereldwijde maximalisering van aandeelhouderswaarde na de jaren tachtig. Dit beleid was niet het geesteskind van consultancybureaus, maar de bureaus droegen wel bij aan de verspreiding en de invulling ervan, en gebruikten het uiteindelijk om waarde te onttrekken. Nu de wereld zich bewust wordt van de schaduwzijden van het moderne kapitalisme en van de behoefte aan meer doelgerichtheid in het besturen van bedrijven, belooft de consultancysector de problemen waaraan de sector heeft bijgedragen terug te draaien: de huidige hausse in contracten voor advies op het gebied van Environment, Social and Governance (ESG) vormt het laatste voorbeeld.

Er is geen terrein waarop de Big Con grotere consequenties zou kunnen hebben dan in de strijd tegen klimatologische rampen. De consultancy-

bureaus hebben bijgedragen aan de invoering van vormen van productie die gericht zijn op winstmaximalisatie op de korte termijn, waardoor de CO<sub>2</sub>-uitstoot werd aangejaagd. Nu, geconfronteerd met groeiende zorgen over de klimaatcrisis, surfen zij mee op een nieuwe golf, maar belemmeren zij de grootschalige transformatie die overal in onze CO<sub>2</sub>-intensieve economie vereist is. Ze leveren overheden en ondernemingen kaders die de schijn van engagement bieden zonder de verplichting tot actie over te gaan, onder meer door het ontwerpen en propageren van ESG-instrumenten die door Tariq Fancy, voormalig manager van BlackRock en nu klokkenluider, een 'gevaarlijke afleiding' zijn genoemd. De consultancysector is één van vele groepen spelers die vorm hebben gegeven aan en geprofiteerd hebben van een marktgericht antwoord op de klimaatcrisis, maar het risico dat die aanpak faalt zal worden gedragen door degenen die nu in de gebieden wonen die het meest worden blootgesteld aan de klimaatcrisis.

Anders gezegd: de consequenties van de Big Con voor ons collectief vermogen om het hoofd te bieden aan de immense uitdagingen van vandaag zijn grimmig en urgenter dan ooit.

### AFLEREN DOOR NIET TE DOEN

Om een antwoord te vinden op veranderende politieke, sociale en, toenemende mate, ecologische eisen, moeten zowel de overheid als het bedrijfsleven in staat zijn zich in te stellen op het beheer van gecompliceerde systemen en op het voorzien in de goederen en diensten die mensen wensen en nodig hebben. De huidige activiteiten binnen een organisatie zijn de bouwstenen voor de deskundigheid die deze in de toekomst zal moeten ontwikkelen. Organisaties in de economie zijn geen statische entiteiten maar ontwikkelen zich voortdurend. Ze zijn dynamisch.<sup>7</sup>

Hoe meer overheden en bedrijven taken uitbesteden, des te minder ze weten hoe dingen gedaan moeten worden, wat ertoe leidt dat organisaties worden uitgehold, in de tijd blijven steken en zich niet ontwikkelen. Met consultants die bij elke stap betrokken zijn, is er vaak heel weinig 'leren door te doen'. De cliënten van de consultancybureaus worden 'geïnfantiliseerd', zoals de Conservatieve Britse minister Lord Agnew het effect van

outsourcing op Britse overheidsfunctionarissen in 2020 beschreef.<sup>8</sup> Een overheidsdienst die alle diensten waar deze verantwoordelijk voor is, uitbestedt, kan op de korte termijn misschien kosten besparen, maar uiteindelijk zal de dienst duurder uit zijn. Dit komt door het verlies aan kennis over de wijze waarop die diensten geleverd kunnen worden, en dus over de manier waarop de deskundigheid binnen de dienst aangepast kan worden, om tegemoet te komen aan de veranderende behoeften van burgers. Leren is natuurlijk ook afhankelijk van interactie met en betrokkenheid bij andere organisaties. ‘Gesloten’ systemen van centrale staatsplanning lenen zich niet voor dit soort leren.<sup>9</sup> Dat geldt evenzeer voor organisaties die afhankelijk zijn van outsourcing om hun doelstellingen te realiseren.

Hoewel consultants cliënten kunnen helpen die doelstellingen te realiseren, is de claim overtrokken dat de consultancysector waarde aan de economie en de samenleving toevoegt door verspreiding van kennis en verlaging van kosten. In de publieke sector zijn de gemaakte kosten vaak veel hoger dan wanneer de overheid had geïnvesteerd in het eigen vermogen om de klus te klaren en al doende had geleerd hoe processen verbeterd kunnen worden. In huis aanwezige expertise wordt maar al te vaak veronachtzaamd ten gunste van het contracteren van een internationaal opererend consultancybureau. Soms is dit omdat het bureau aanbiedt het werk pro bono te verrichten, of tegen een tarief ver onder de marktprijs. Dit is aantrekkelijk voor overheidsmedewerkers in risicomidende diensten die na jaren van bezuinigingen zelf niet meer over de middelen beschikken. Door bij een eerste contract weinig of niets in rekening te brengen, kan het consultancybureau niet alleen invloed uitoefenen op belangrijke beslissingen, maar bovendien belangrijke kennis over de cliënt vergaren en het *first mover advantage* of pioniersvoordeel voor toekomstige contracten binnenhalen.

Het is vooral opmerkelijk dat zelfs in gevallen waarin de overheid qua kennis en kunde duidelijk een voorsprong heeft, de consultancybureaus toch winnen. In Australië bijvoorbeeld had de CSIRO (Commonwealth Scientific and Industrial Research Organisation) uitgebreide expertise op klimaatgebied. Maar in 2021 werd deze interne wetenschappers de midde-