

# Een duurzaam netwerk

HGRV is een netwerk van ervaren adviseurs en managers dat in 1991 werd opgericht. Niemand staat op de *payroll*, ieder verdient zijn eigen geld. Opdrachten worden HGRV vooral gegund op basis van persoonlijke reputaties. ‘Wij willen niet meer iemand anders op de bagagedrager hebben.’

**‘B**ij TwynstraGudde (TG) leidde ik een adviesgroep van zo’n vijftien, twintig man. Mijn belangrijkste taak was zorgen dat zij werk hadden en zich professioneel ontwikkelden, kennisoverdracht, opdrachten verwerven, facturen controleren, geschikte vervangers zoeken voor mensen die elders emplooi vonden. Ook was ik mede verantwoordelijk voor het algemene beleid bij TG. Het adviesvak en het directe contact met klanten begon ik echter steeds meer te missen. Ik wilde zelf weer adviesopdrachten doen. Ik wilde weer terug naar de inhoud, terug naar het vak. Het gros van mijn tijd was ik bezig met besturen, met managen.’

Roel Geers was eind jaren tachtig van de vorige eeuw managing partner bij TG. Dat gebrek aan inhoudelijk bezig zijn begon steeds meer bij hem te wringen. Hij bleek niet de enige bij zijn werkgever. Samen met drie collega-partners besloot hij in 1991 een eigen maatschap op te richten: HGRV – naar de beginletters van de vier achternamen van de initiatiefnemers.

Aanvankelijk was de maatschap georganiseerd als ‘echt’ bureau: een fysiek pand, een secretaresse, een lease-autoregeling, en zo meer. Inmiddels is HGRV een

netwerk. Niemand staat op de *payroll*, ieder verdient zijn eigen geld. De moderne technologie maakt de noodzaak van een vaste plek overbodig. De maten werken thuis of op locatie bij een klant. De maandelijkse vergadering vindt steeds plaats op een inspirerende locatie ergens in de Randstad – ditmaal in het Wilhelminadok in Amsterdam, met een prachtig uitzicht over het IJ.

## ‘Dat we maten zijn, koesteren we’

Van de oorspronkelijke oprichters is Geers – na een onderbreking van veertien jaar – sinds oktober 2008 weer in het netwerk actief. Naast Geers bestaat HGRV nu uit vier andere organisatieadviseurs die allen hun eigen BV binnen het netwerk hebben ingebracht: Martijn Kole, Ed van Leeuwen, Leo van Veen en Marco de Witte. Allen zijn zij ook aandeelhouder van de overkoepelende BV die HGRV juridisch is. De fiscus mag HGRV dan niet meer als maatschap kennen, gevoelsmatig is het dat nog altijd. ‘Het gaat om het woordje maat’, zegt Van Leeuwen. ‘Het gaat te ver ons een vriendenclub te noemen. Maar dat we maten zijn, koesteren we.’



Vlnr: Martijn Kole, Leo van Veen, Roel Geers, Marco de Witte en Ed van Leeuwen

Alle huidige medepartners herkennen zich in de motivatie van Geers om weer meer inhoudelijk met het adviesvak bezig te zijn. Dat was de voornaamste reden om bewust te kiezen voor een kleinere en dus meer overzichtelijke netwerkstructuur. Een behoefte aan vrijheid, niet te verwarren met vrijblijvendheid, speelde eveneens mee.

Ook Van Veen was eerder managing partner bij TG. 'Niets ten nadele van werken bij grote adviesbureaus, maar rond mijn vijftigste bedacht ik me dat ik niet tot mijn pensioen in een lijnfunctie wilde aanblijven. Ik wilde eigen baas zijn. Ik zat reeds in een netwerk om HGRV. Daar werd ik uitgedaagd om die stap ook echt te zetten.'

Kole, nog geen veertig en verreweg de jongste van het gezelschap, sloot zich een jaar geleden aan. 'Bij TG zat ik enkele jaren in een lijnmanagementfunctie. Ook ik had genoeg van de routines waaraan je je als manager niet kunt onttrekken. Nu voel ik me weer vrij, ben zelfstandig ondernemer en spar professioneel met mijn HGRV-collega's. Onze eigen netwerken ver-

sterken bovendien ons gezamenlijke netwerk.' Via die persoonlijke netwerken zijn Van Leeuwen en De Witte bij HGRV beland. Van Leeuwen heeft een achtergrond als manager in onder meer de media-industrie en kende Geers. Socioloog De Witte kreeg als universitair hoofddocent in Groningen bij de faculteit Bedrijfskunde steeds meer praktijkopdrachten. 'Daardoor ontgroeide ik de universiteit wat. Ik raakte steeds meer gefascineerd door het adviesvak en begon een eigen praktijk. Op een gegeven moment kwam ik in contact met HGRV en werd ik uitgenodigd om me aan te sluiten.'

### **Bagagedrager**

Niet iedere adviseur kan zich evenwel 'zomaar' aansluiten. Drie criteria zijn volgens Van Leeuwen maatgevend. 'Is iemand vakmatig aan de maat? Kan iemand zichzelf financieel bedruipen? En kunnen we als mens samen door één deur? Op die punten – vak, markt, mens – zijn we echt kritisch. Bovendien hebben we met elkaar een dynamiek opgebouwd die voor een bui-

# 'Wij willen niet meer iemand anders op de bagagedrager hebben'

# ‘Dat we klein zijn, kan het een rem zijn om grote opdrachten te krijgen’

tenstaander een drempel kan zijn. Wij willen niet meer iemand anders op de bagagedrager hebben. Dat hebben we in het verleden al genoeg gedaan.’

Voor jonge adviseurs kan die drempel vooralsnog te hoog zijn, stelt Geers. ‘Jongeren hebben die bagagedrager nodig om te kunnen groeien. We horen hier wel tot de top. Vergelijk je ons met traditionele bureaus, dan zit je op partnerniveau. Wij worden ook gehoord door de top van bedrijven over hun strategische problemen. Je moet dus wel iets op je palmares hebben.’

HGRV brengt geen methoden of adviesproducten mee, benadrukt Kole. ‘We zijn niet de enigen die bij een klant over de vloer komen. Maar op basis van onze specifieke kennis en op basis van de duurzame relaties die we hebben opgebouwd zijn we vertrouwenspersoon. We werken doorgaans één op één aan echt persoonlijke en kwetsbare zaken voor opdrachtgevers – zaken waar ze een nachtje van wakker liggen. Op dat niveau werken vereist senioriteit.’

HGRV doet opdrachten in zowel de publieke als private sector, voor onder meer TNT Post, SVB, PsyQ en voor diverse ministeries, gemeenten en onderwijsinstellingen. Als er dan iets als kenmerkend is voor de aanpak, dan zijn dat ervaring, onafhankelijkheid en vertrouwen. HGRV moet het niet hebben van een reputatie goed te zijn in – zeg – het adviseren rond grote infrastructurale projecten of methodische vraagstukken

rondom *outsourcing*, aldus Geers. ‘We moeten het juist hebben van onze persoonlijke reputaties. Op basis daarvan worden ons opdrachten gegund. Dat we klein zijn, kan soms een rem zijn om hele grote opdrachten te krijgen.’

Dat nadeel neemt Van Leeuwen graag op de koop toe. ‘Ons type opdrachten is beperkt, maar dat is een bewuste keuze. Juist het persoonlijke spreekt me aan. Op andersoortige opdrachten zit ik eerlijk gezegd niet meer te wachten.’

## Kwetsbaar opstellen

Geen van de HGRV’ers noemt zich expliciet een betere adviseur, nu hij niet meer bij een groot bureau werkt. Van Veen: ‘Ik word gelukkig niet meer afgerekend op mijn gegenereerde omzet. Al mijn aandacht kan ik aan een opdrachtgever geven om hem beter te maken.’

Kole is blij dat hij zich niet meer op randzaken hoeft te concentreren. ‘Ik houd me *fulltime* bezig met adviseren, dat maakt je wellicht automatisch al beter. Als medeondernemer kan ik me goed inleven in de positie van directeur, aandeelhouder, ondernemer, lijnmanager. Ik weet wat nodig is om een bedrijf en een business te runnen.’

Tijdens de maandelijkse vergaderingen komen onder meer opdrachten inhoudelijk aan de orde. Daar waar het kan, helpen ze elkaar. Zo deed De Witte enige tijd

## De ex-HGRV’er

George Freriks, thans partner bij adviesbureau Two Minds, sloot zich in 2000 bij HGRV aan. Enkele jaren daarvoor was hij als adviseur en interim-manager voor zichzelf begonnen. Freriks beschikte over kennis en een netwerk maar het ontbrak hem aan adviesvaardigheden. ‘Welke rol neem je aan als adviseur? Hoe presenteer ik me bij een opdrachtgever? Hoe regel ik mijn aftocht?’ Daartoe volgde hij enkele opleidingen. En hij participeerde in HGRV ‘omdat ik óók van meer ervaren adviseurs wilde leren.’

Na enige tijd had hij het adviesvak wel onder de knie. Freriks kreeg meer behoefte aan intellectuele diepgang over media, ‘zijn’ sector. ‘Ik vind het leuk om te sparren over ontwikkelingen in media en telecommunicatie. Bij HGRV werkt de één bij TNT, de ander bij Defensie, weer een ander bij het ABP. Ik miste sparringpartners voor de zaken waarop ik me wilde focussen.’

Daarnaast bedacht Freriks zich dat hij ook in een ander businessmodel succesvol kon zijn. ‘Bij HGRV maak je zoveel omzet als je zelf kunt factureren. Bij TwoMinds ben ik nu niet

alleen consultant maar tevens aandeelhouder. We huren verschillende consultants in die we onder begeleiding inzetten op allerlei klussen. Zo haal ik meer uit mijn netwerk en kennis en kunde.’

Neemt niet weg dat HGRV voor zijn professionele ontwikkeling heel belangrijk is geweest, vooral wat betreft adviesvaardigheden en de reflecties op het eigen functioneren. Freriks ziet ook beslist een meerwaarde voor zo’n netwerk van adviseurs. ‘Een klant heeft veel meer aan gemotiveerde en ervaren adviseurs. Bij een groot bureau bestaat het risico dat je een goed gesprek met een senioradviseur hebt en vervolgens wordt opgescheept met een jonkie dat nog veel moet leren. Dat kan bij HGRV niet. Voor een adviseur is dit netwerk een goede en soms ook harde leerschool in ondernemerschap. Maar men helpt elkaar en bekommert zich om je.’

Freriks zit nog wel in het netwerk om HGRV. ‘Het zijn aardige en verstandige mensen, met wie ik graag breder over diverse maatschappelijke ontwikkelingen spar. Nee, ik blijf nog wel even aan het netwerk hangen.’



terug een project bij een instelling om programmamanagement te implementeren. 'Programmamanagement was weliswaar strategisch ingezet vanuit de top, maar de invoering werd na verloop van tijd onvoldoende meer gedragen door de Raad van Bestuur (RvB). De programmamanagers moesten problemen zelf maar oplossen, strategisch was het geen issue meer. Dan vraag ik mijn maten raad hoe ik het gesprek met de RvB weer op gang kan brengen. En die krijg ik dan ook.'

Om elkaar scherp te houden en hun vakmanschap en professionaliteit te verhogen heeft HGRV ook een netwerk van zo'n tien bevriende professionals om zich heen georganiseerd. Daar zitten bijvoorbeeld een architect en een jurist bij, die juist ook met een frisse blik naar dat vakmanschap en die professionaliteit kunnen kijken.

Jaarlijks organiseert HGRV met dat netwerk een buitenlandse reis. Daarbij staan persoonlijke ontwikkeling en reflectie op ieders functioneren centraal. Van Veen: 'Die reizen zijn bedoeld om elkaar open en rechtstreeks feedback te geven. Niemand hoeft bang te zijn dat er iets tegen hem wordt gebruikt, niemand hoeft zich te bewijzen. Iedereen is gelijkwaardig en kan zich kwetsbaar opstellen. Dat komt de intrinsieke kwaliteit van ons netwerk ten goede.'

### **Drie gangen en een gedachtegang**

Een andere jaarlijks terugkerende activiteit zijn de relatiediners onder de noemer 'drie gangen en een gedachtegang'. Die diners zijn bedoeld om relaties de kracht en vertrouwelijkheid van HGRV te laten ervaren. Naast mooie gerechten staat er een topspreker uit de private of publieke sector op het menu. De laatste keer hield Saskia Stuiveling, president van de Rekenkamer, een verhaal. De Witte: 'Nee, Stuiveling is geen klant van ons. We hadden haar benaderd of ze het verhaal achter een rapport van de Rekenkamer wilde delen met ons netwerk. Dat doet ze niet bij iedereen.'

Zulke diners zijn niet alleen waardevol voor de onderlinge contacten, ze leveren ook stevast nieuwe inzichten op over actuele zaken. Voor acquisitie zijn zulke bijeenkomsten dan ook beslist niet bedoeld, zegt Geers. 'Dat zou te doorzichtig zijn. Prima als zo'n diner leidt tot een opdracht, maar het gaat ons vooral om het bestendigen en uitbouwen van onze relaties. Voor opdrachten worden we gebeld. Acquisitie hoeven we nauwelijks nog te doen.' ■

Voor meer informatie: [www.hgrv.nl](http://www.hgrv.nl).

