

Een creatieve en ondernemende samenleving

Breukelen, 10.07.2009

Dames en heren, geachte aanwezigen,

Ik ben het bestuur van de Stichting AT Osborne Association en het Instituut Interventie Management dankbaar voor de aan mij geboden gelegenheid om deze tweede AT Osborne Beeldenstormlezing over interim-management uit te spreken.

Dat doe ik graag. Als voorzitter van een politieke partij weet ik hoe het voelt om te werken in een dynamische en veranderende omgeving. Ergens ben ik een der uwen en ook een soort interim-manager. Ik ben geroepen om een klus te klaren. Een politieke partij te enthousiastmeren, haar producten en diensten te verbeteren. Haar van succes te voorzien door haar electoraal te laten groeien. In mijn geval is het een vrijwillige klus van drie jaar. Een zware, maar leuke klus. Never a dull moment. Net zoals bij de klussen die u doet.

Helaas kan mijn voorganger, Professor Leo Witvliet, naamgever en de eerste die de Beeldenstormlezing uitsprak, vanmiddag niet aanwezig zijn. Hij wordt als co-referent vervangen door professor Arie de Ruijter. Anders dan mijn voorganger zal ik een praktisch en actueel verhaal over interim-management houden. Ik zal mij beperken tot twee thema's. Ten eerste zal ik reflecteren op de toegevoegde waarde van interim-management binnen de publieke sector. Dat ik daarbij soms verwijs naar de het mij bekende Rotterdam of de evenzeer bekende VVD moet u me maar niet kwalijk nemen. Ten tweede wil ik graag stil staan bij de maatschappelijke positie van een nieuw en groeiend fenomeen, de zelfstandige zonder personeel, de ZZP-er. Volgens sommigen bijna een miljoen in aantal en nog steeds groeiend. Dat zijn, dames en heren, zomaar 17 zetels in de Tweede kamer, als u begrijpt wat ik bedoel.

De toegevoegde waarde van het interim-management

Mijn visie op de toegevoegde waarde van interim-management binnen de publieke zaak komt zowel voort uit mijn praktijk als burgemeester als vanuit mijn liberale beginselen. Als de cijfers ons niet bedriegen zorgt de vergrijzing, ook ondanks de recessie, voor verdere krapte op de arbeidsmarkt. Een steeds groter deel van de beroepsbevolking geeft daarnaast aan liever voor eigen rekening en risico te willen gaan werken.

Logischerwijs betekent dat, dat het percentage flexibele arbeid gaat groeien. Vanuit mijn liberale achtergrond is mijn visie op de interim-manager gestoeld op het liberale beeld van het individu dat welbewust verantwoordelijkheid neemt voor een bepaalde opdracht, daar geheel voor gaat en de wereld van hen waarvoor en waarmee hij heeft gewerkt bij vertrek een beetje beter achterlaat dan hij 'm heeft aangetroffen. De liberaal gelooft in een creatief en vrij individu dat staat voor zijn of haar keuzes. Werkt vanuit de eigen verantwoordelijkheid en neemt die ook. Liberalen zijn er voor iedereen die iets van zijn leven wil maken. Dat is een beeld dat u waarschijnlijk ook aanspreekt. Maar ik heb toch ook nog een boodschap voor u.

Laat ik mij nu vooral beperken tot het publieke domein. Het is volgens mij een gegeven dat bestuurders en managers in overheidsdienst, om kwantitatieve en kwalitatieve redenen, in toenemende mate een beroep op 'externen' moeten gaan doen. Dan gaat er volgens mij ook meer van die tijdelijke professionals afhangen, voor de publieke organisaties waarvoor zij, in substantiële aantallen, opdrachten vervullen en, in het verlengde daarvan, voor het algemeen belang. De interim-manager in het publieke domein heeft dus ook een maatschappelijk belang, een maatschappelijk opdracht.

Niet altijd is de beeldvorming over externen en dus over interim-managers, onverdeeld positief. Zelfs in het doorgaans beschaafd discussierende parlement wordt op sommige momenten in algemene zin diskwalificerend over deze grote en naar aard divers samengestelde groep: hoog en laag opgeleid, ICT, logistiek, de gebouwde omgeving, consultancy, management, training, publieke, privaat georiënteerd, gesproken. Maar net als in iedere beroepsgroep, kunnen een paar slechte appels niet dienen ter rechtvaardiging van verwerping van de hele fruitmand.

Natuurlijk zijn er slechte appels. Voorbeelden genoeg in deze fase van de vaderlandse geschiedenis – commercieel directeuren die exorbitant verdienen, corporatiedirecteuren die exorbitante auto's rijden, ICT-projecten die zo vaak over de kop gaan dat ze naar de Olympische Spelen kunnen worden afgevaardigd, en interim-managers met dagvergoedingen waar de meesten van ons een maand voor moeten werken. Sommige deskundigen, al dan niet zelf afkomstig uit de betreffende groep, hebben het over decadentie en arrogantie waaraan sommige bureaus ten onder zullen gaan. Het zijn allemaal voorbeelden van hoe het niet zou moeten in een volwassen democratische samenleving. Het biedt ons anderzijds wel de mogelijkheid om schoon schip te maken. En ruimte te maken, uit ideologische dan wel praktische overwegingen, voor die groep mensen die we, net als de reguliere werknemers in loondienst, hard nodig hebben en door de bank genomen, zoals uit onderzoek blijkt, qua inkomen onder de modieuze 'Balkenendenorm' blijven.

Het beeld van de per definitie zakkenvullende 'externe' gecorrigeerd hebbend geeft ons de ruimte om wat dieper in te gaan op de vraag waar het dan wel om gaat, die immer groter wordende groep van zelfstandige professionals, waaronder een groot contingent interim-managers, waarin het publieke domein in toenemende mate gebruik gemaakt gaat worden. Hoe we het wendend of keren zullen wij er per saldo dus met zijn allen in toenemende mate van afhankelijk zijn.



Eén moment van bewuste aandacht voor deze conclusie is, naar mijn mening, wel op zijn plaats. Want het lijkt mij alleszins gerechtvaardigd om, gegeven de veranderingen die zich binnen onze beroepsbevolking sinds begin jaren negentig voltrekken, hier even in duurzame termen bij stil te staan. Want als het zo is dat we meer maatschappelijke ambities met interim-management gaan realiseren, hangt dan daar niet mee samen een groter àppel op die interimmers om zich nadrukkelijk met de publieke zaak te identificeren, zich daarvoor uit overtuiging te gaan inzetten, en zich blijvend op maatschappelijke ontwikkelingen te oriënteren? Overgave is wellicht een wat te groot woord, maar met te zeggen dat je een 'klus voor dienst x, y of z doet', kom je er binnen die afweging ook niet.

De cultuur van de klassieke overheidsdienaar moet gaan overspringen op een meer diverse, anders gestuurde club. Het eigen belang is dus ook het maatschappelijk belang. Ik kom daar later op terug.

Waarom is een dieper begrip van de impact van een grote groep interimmers op de overheidsdienst zo belangrijk, en zo actueel ook? Hoewel er nu een tegenstrijdige tendens lijkt te zijn. Vanwege de kredietcrisis en de economische recessie lijkt de inhuur van de externen door de overheid stil te staan. Maar voor hoe lang is dat. Je kunt adviseurs best even buiten de deur houden, maar er komt een moment dat je ze toch nodig hebt.

Want redeneer eens door wat er met de overheid gebeurt als er te veel functies vacant komen en dat lang blijven. We hoeven alleen maar naar Defensie te kijken wat dit kan betekenen. Redeneer dan ook eens door wat er zou gebeuren als er te weinig middelen zouden zijn om het ambtelijke corps voortdurend door te ontwikkelen. Kijk bijvoorbeeld naar de kleinere gemeenten in den lande waar verwoede samenwerkingspogingen worden gedaan om kennis te delen en op niveau te krijgen en te houden.

Te weinig ambtenaren en van een te laag niveau: de overheid zou verschrompelen. Ik hoor u denken: mooie boodschap voor een liberaal. Maar zo is het dus niet. Een overheid, in mijn visie, dient compact, maar krachtig te zijn en daar een rol te spelen waar het de samenleving aantoonbaar dient: individuen beschermt tegen de Staat en elkaar, economische infrastructuur organiseert en zorg en welzijn toegankelijk houdt voor allen die het nodig hebben. Kijk maar naar de te veel verdienende uitwassen van zelfverklaarde dienaren van het maatschappelijke nut, en zie waar het ook aan de publieke kant van de zaak, mis kan gaan als morele kompassen roestig, steevast naar de Zuidpool wijzen en toezicht faalt of afwezig is.

Met dit betoog op stoom kunnen we de blik vervolgens wenden op een mogelijk toekomstbeeld. De kans voor de overheid, gegeven de groeiende groep van interimmers, is om zich te hergroeperen in het licht van haar maatschappelijke doelen en naar de beperking van deze tijd: schaarste van mankracht en middelen. Doordat de overheid zich, om praktische dan wel ideologische redenen, meer en meer gaat vormen naar het organisatiemodel van opdrachtgever-regisseur, is zij in staat zich met haar beste mensen te concentreren op die functies binnen de overheidsdienst, die de politieke doelen in ambtelijke resultaten vertalen en deze op opdrachtbasis S.M.A.R.T. laat realiseren door deels eigen, èn deels extern ingehuurd personeel. De overheid wordt zo het scharnierpunt tussen wens en werkelijkheid, en zoals u weet kan een dergelijke rol niet in onbekwame handen worden gelegd.



Ik ben niet van de lichte Liberalen die terug wil naar een Nachtwakersstaat. Wij streven naar een krachtige, kleine staat met gezonde overheidsfinanciën. Alleen taken die de samenleving van belang vindt en die niet of niet zelfstandig door individuen of groepen kunnen worden vervuld, behoort de overheid te stimuleren dan wel op zich te nemen. Het uitgangspunt is daarbij dat deze taken zo doeltreffend, zo doelmatig en zo dicht mogelijk bij de burger worden uitgevoerd. Ook ik voorzie, en niet alleen om pragmatische redenen, een grotere behoefte aan de inzet van interim-inzet binnen de overheidszaak. En dat betekent dat de overheid een volwassen opdrachtgever moet zijn, en in andere gevallen moet gaan worden. En dat betekent ook dat de zzp-er en, en hier maar even precies geformuleerd, de tijdelijk ingehuurde van een bureau, zich als volwassen opdrachtnemer gedraagt, en in andere gevallen, zo moet gaan gedragen. Je trekt ook je eigen grenzen als opdrachtnemer. Je wilt niet sub-optimaal opereren. Vanuit de eigen professionele beroepsethiek van de zzp-er vloeit voort dat het werken er uiteindelijk ook op gericht moet zijn om jezelf overbodig te maken.

En wat betekent dit, naar mijn idee, voor de interim-manager binnen, laten we bijvoorbeeld zeggen een middelgrote, of grote, geheel willekeurige, gemeente? En hier kom ik ook terug op de klassieke waarden van de klassieke overheidsdienaar.

Want als we als samenleving meer ad interim gaan doen moet de loyaliteit mee van buiten naar binnen komen. Hetgeen betekent dat ik er bij interimmers in toenemende mate op ben gaan letten, los van hun professionele capaciteiten, of men zich de maatschappelijke relevantie van zijn of haar bijdrage concreet kan voorstellen, zich daar sterk mee identificeert. Maar ook of de interimmer de politiek-bestuurlijke omgeving goed kent en daarin effectief kan opereren, of zijn managementvaardigheden toereikend zijn, zijn inhoudskundigheid toereikend en actueel is, en hij qua persoonlijkheidsstructuur verbindend kan zijn naar mensen en samen met mensen naar problemen en concrete resultaten toe?

Het is dus niet alleen maar een opdracht om mee te verdienen, maar ook een maatschappelijke opdracht.

Want daar gaat het om, dames en heren, dat u, in opdrachten door de overheid verstrekt en door hen geregisseerd, ook u zich geroepen voelt doelmatig en efficiënt te werken. Dat u zich met hart en ziel in uw werk, en dus onze maatschappij stort. Dat u zich een perfect opdrachtnemer betoont, eentje die samen met andere opdrachtnemers en de opdrachtgevers tot excellente producten komt. Samen maken we het verschil, allen op basis van onze eigen specifieke talenten.

Ik ga u in deze lezing niet vertellen hoe u uw werk moet doen, dat weet u ongetwijfeld beter dan ik. Maar ik zeg u wel, als u binnen de overheid een opdracht aanvaardt, stelt u zich dan op als een individu dat welbewust verantwoordelijkheid neemt voor een bepaalde opdracht, daar geheel voor gaat en laat de wereld van hen waarvoor en waarmee u hebt gewerkt bij vertrek een beetje beter achter dan u 'm bij opdrachtaanvaarding aantroft. Ik weet dat u zich graag in beeld herkent. En ik heb goede hoop



Maatschappelijke waarde en positie van de zzp-er

Met hoeveel bent u nu eigenlijk. Volgens sommigen, zoals blijkt uit de bijdrage van premier Balkenende in NRC Handelsblad van eind mei, staat de teller al op één miljoen. Een andere minister gaat uit van een aantal van 287.000 zzp-ers, zelfstandigen zonder personeel. Wie het weet mag het zeggen: wat is een goede en gedragen definitie van de zelfstandige zonder personeel en welke meetmethode levert ons de correcte omvang van het aantal op? Ik, in ieder geval, denk dat het goed zou zijn als er een eenduidige definitie van deze zelfstandigen zou komen en we door onafhankelijk onderzoek eens goed in beeld zouden krijgen om hoeveel mensen het nu precies gaat en welke ontwikkeling deze groep waarschijnlijk gaat doormaken. Het zou een oeverloze, improductieve discussie beëindigen en betrokkenen helpen focussen op een aantal issues dat voor deze groep van hardwerkende Nederlanders van belang is. Wellicht ligt hier een schone taak voor Arie de Ruijter en Leo Witvliet en het Instituut Interventie Management. We zijn vandaag niet voor niets te gast bij Nijenrode, zeg ik dan maar.

Feitelijk kunnen we in ieder geval met cijfers van de Kamer van Koophandel vaststellen dat er alleen al in maart van dit jaar bijna 10.000 nieuwe zelfstandigen zijn gestart en in april nog eens bijna 8.000. En de rek is er nog lang niet uit. Met een hoofd vol kennis, een netwerk op LinkedIn, een laptop, een telefoon en vervoer ben je in business, zo vrij als een vogel, nauwelijks failliet te krijgen en zeer gewild. Is dit de functie van de toekomst? Of louter noodgeboren vanuit de huidige economische crisis.

Wat is de maatschappelijke relevantie van de zzp-er? En waarom besteed ik er aandacht aan in de Beeldenstormlezing? Wel, omdat, als er zich één revolutie in de beroepsbevolking lijkt te voltrekken dan is dat wel de spectaculaire groei van het aandeel zelfstandigen binnen onze beroepsbevolking. 15% al, volgens de brede definitie, en groeiend tot hoe groot? Sommigen, en even los van de mogelijke gevolgen van een langdurige recessie, voorzien een verdubbeling van dit aantal, maar hoe dan ook, mijn politieke gevoel zegt mij dat er hoe dan ook verandering op til is.

En van die verandering bent u, geachte aanwezige, een belangrijke exponent, de interim-manager die zich veelal als zzp-er aanbiedt, in een op grond van de vergrijzing groeiende markt, beschikkend over, volgens het Financiële Dagblad "het kapitaal waar de moderne economie steeds meer behoefte aan heeft: actuele kennis, flexibiliteit en brede inzetbaarheid." U begrijpt dat ik als liberaal u en uw groeiende groep steeds meer ben gaan waarderen. U verpersoonlijkt ook die hardwerkende Nederlander die iets van zijn of haar leven wil maken.

En dat moet ook zo blijven. Al blijkt uit vergelijkend internationaal onderzoek dat ons omringende landen betere sociaal-juridische, economische en politiek maatschappelijke randvoorwaarden creëren voor hun zelfstandigen dan wij in Nederland. De wet van remmende voorsprong lijkt ons te gaan vertragen. De betutteling zet een rem op de ontwikkeling van de zelfstandige. Het kabinet bedelft ons met overbodige wetten en regels, maar vergeet wat voor schade ze daarmee aanricht. Als onze economie meer en meer gebaat is bij flexibele arbeid in de bouw, aan het bed en in de management teams, dan is het de taak voor de politiek om gelijk het buitenland goede voorwaarden voor zelfstandigen te creëren. Zij moeten vrij van bureaucratie kunnen ondernemen, eenvoudig toegang kunnen krijgen tot betaalbare premie en pensioenstelsels en niet in de laatste



plaats de erkenning krijgen die hen, als de smeerolie die onze economie flexibel, concurrerend en productief maakt, toekomt. Het is niet goed dat we de rem op de motor zetten als de ZZP'er een belangrijke taak vervult binnen onze economie. Het is niet goed dat een ondernemer bij elk probleem een oerwoud aan regels door moet trekken. Het is niet goed dat de Staat altijd met een schuin oog toekijkt op alle werkzaamheden van de ZZP'er. De Nederlandse economie moet slag- en daadkrachtig zijn. Het is ook niet goed als een hele beroepsgroep als grote graaier te kijk wordt gezet als we niet langer concurrerend zouden zijn, het inkomen van de reguliere zzp-er onder de modieuze Balkenendenorm blijft, en van alle zelfstandigen slechts 1 % het werken voor eigen rekening en risico niet bevalt.

Tenslotte ook bij dit thema een kritische noot daar waar zelfstandig ondernemerschap en interim-management elkaar raken. Afscheid nemen van een opdrachtgever is voor vele interim-managers namelijk geen gemakkelijke activiteit. Dat heb ik ook van dichtbij gezien. De schoorsteen rookt, de opdracht is eigenlijk afgerond, maar waarom stoppen, net nu het leven even lekker meezit? Een opdracht is geen baan voor het leven.

Bij mijn visie op de regisserende overheid, stoelend op hoogwaardig opdrachtgeverschap, past die interim-manager, die zzp-er, die ook verantwoordelijkheid neemt voor deze nieuwe economische orde. Een professioneel individu met beroepsethiek die er ook op vertrouwt dat er gezien de groeiende behoefte logischerwijs weer nieuwe opdrachten op zijn pad komen. Ook na tijdige afronding van een opdracht en daarom niet, alleen omdat hij dat op grond van zijn sterke informatiepositie binnen zijn als tijdelijk bedoelde opdrachtomgeving kan, zijn opdracht maar verlengd, en verlengd op niets anders gebaseerd dan oneigenlijke, egoïstische gronden.

Teveel verdienen, doet een goede professional in mijn ogen niet snel. Maar daar waar het vergoedingsniveau niet opweegt tegen de geleverde prestatie, daar kom ik opstand. Of dat nu een directeur van een commercieel bedrijf betreft of een corporatie, of een interim-manager die het zijn omgeving aanpraat hem nog een halfjaartje te contracteren om geen andere reden dan de persoonlijke comfortzone van de financiële continuïteit. Afspraak is afspraak, dames en heren. Dat pas binnen de nieuwe rechtvaardigheid.

Op grond van de effecten van vergrijzing, en nu ben ik aan mijn conclusie begonnen. Op grond van de effecten van vergrijzing, de effecten van het groeiende aantal bewuste zelfstandigen, en de groeiende behoefte van onze moderne economie aan in individuele professionals verenigde actuele kennis, flexibiliteit en brede inzetbaarheid, voorzie ik een prachtig liberaal toekomstbeeld. Een regisserende, krachtige, compacte overheid, die, effectief en efficiënt, doet wat zij vanuit politiek-maatschappelijk perspectief, in onze op een markteconomie gebaseerde open samenleving, geacht wordt te doen. In nauwe samenwerking met tijdelijk ingehuurd managers en professionals die er trots op zijn een maatschappelijke bijdrage te leveren en zich, als volwassen opdrachtnemers, verre houden van de uitwassen zoals we ze recent hebben moeten ervaren.

Uw vak hoeft ik u niet uit te leggen, over hoe we samenwerken, wat toegevoegde waarde is en de vraag hoe we dat passend compenseren raken we niet uitgepraat. Mogen we niet uitgepraat raken. Bij een volwassen opdrachtgever-opdrachtnemer relatie zijn wij immers allen gebaat. Alleen bij dergelijke *checks and balances* behouden we een duurzame



dynamische en ondernemende samenleving, met de schaduwzijden onder de duim, samen, op basis van in vrijheid gekozen contractvormen, gericht op de gemeenschappelijke doelen voor de gemeenschap van morgen.

Ik wens u eer toe, bewustzijn en heel veel plezier in uw ondernemende professionele praktijk. Ik dank u voor uw aandacht.

Ivo Opstelten

Breukelen, 10.07.2009

