

De publieke interimmer heeft een maatschappelijke opdracht

Op 10 juli jl. sprak Ivo Opstelten de tweede AT Osborne Beeldenstormlezing uit.

Deze lezing is een samenwerking tussen AT Osborne Interim Executives en het Instituut Interventie Management van Universiteit Nyenrode. Doel is om een kritische bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van het interim-managementvak. Voor *Management en Consulting* bewerkte Opstelten zijn lezing tot essay (zie voor het origineel www.managementenconsulting.nl). Arie de Ruijter dient hem van repliek.

Als voorzitter van een politieke partij weet ik hoe het voelt om te werken in een dynamische en veranderende omgeving. Ergens ben ik ook een soort interim-manager. Ik ben geroepen om een klus te klaren: een politieke partij te enthousiasmeren, haar producten en diensten te verbeteren, haar electoraal te laten groeien.

In dit essay zal ik mij beperken tot twee thema's. Allereerst zal ik reflecteren op de toegevoegde waarde van interim-management binnen de publieke sector. Daarnaast sta ik stil bij de maatschappelijke positie van een nieuw en groeiend fenomeen: de zelfstandige zonder personeel (zzp'er). Volgens sommigen bijna een miljoen in aantal en nog steeds groeiend; dat zijn zomaar zeventien zetels in de Tweede kamer, als u

begrijpt wat ik bedoel. 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 werken. Dat betekent dat het percentage flexibele arbeid gaat groeien.

Vanuit mijn liberale achtergrond is mijn visie op de interim-manager gestoeld op het beeld van het individu dat welbewust verantwoordelijkheid neemt voor een bepaalde opdracht en de wereld van de opdrachtgever bij vertrek een beetje beter achterlaat dan aangetroffen.



De liberaal gelooft in een creatief en vrij individu dat staat voor zijn of haar keuzes. Werkt vanuit eigen verantwoordelijkheid en neemt die ook. Liberalen zijn er voor iedereen die iets van zijn leven wil maken. Toch heb ik ook een boodschap voor interim-managers.

Slechte appels

Bestuurders en managers in overheidsdienst moeten, om kwantitatieve en kwalitatieve redenen, in toenemende mate een beroep op 'externen' doen. Dan gaat er ook meer van die tijdelijke professionals afhangen; voor de publieke organisaties waarvoor zij 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 maatschappelijke opdracht.

Niet altijd is de beeldvorming over externen, en dus over interim-managers, onverdeeld positief. 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: commercieel directeuren die exorbitant verdienen, corporatiedirecteuren die exorbitante auto's rijden, interim-managers met dagvergoedingen waar de meesten van ons een maand voor moeten werken.

Het zijn voorbeelden van hoe het niet moet in een volwassen democratische samenleving. Anderzijds biedt het de mogelijkheid om schoon schip te maken.

Zo kunnen we ruimte maken voor die groep mensen die, net als de reguliere werknemers in loondienst, hard nodig is. Een groep die, zoals uit onderzoek blijkt, qua inkomen onder de modieuze 'Balkenende-norm' blijft.

Nu ik het beeld van de per definitie zakkenvullende 'externe' gecorrigeerd heb, is er ruimte om dieper in te gaan op de vraag waar het dan wel om gaat. In het publieke domein zal in toenemende mate gebruikgemaakt worden van de groeiende groep zelfstandige professionals onder wie een groot contingent interim-managers. Wij zullen er per saldo met zijn allen in toenemende mate van afhankelijk zijn.

Het is dus gerechtvaardigd om, gegeven de veranderingen die zich binnen onze beroepsbevolking sinds begin jaren negentig voltrekken, hier in duurzame termen bij stil te staan. Want aangenomen dat we meer maatschappelijke ambities met interim-management gaan realiseren, hangt dan daar niet mee samen een groter appèl op die interimers om zich nadrukkelijk met de publieke zaak te identificeren, zich daarvoor uit overtuiging in te zetten, en zich blijvend op maatschappelijke ontwikkelingen te oriënteren? Overgave is wellicht een te groot woord, maar zeggen dat je een 'klus voor dienst x, y of z doet', voldoet evenmin.

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

Verschrompelende overheid

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

Want redeneer eens door wat er met de overheid gebeurt als er te veel functies vacant komen en dat lang blijven. Redeneer dan ook door wat er zou gebeuren als er te weinig middelen zijn om het ambtelijke corps voortdurend door te ontwikkelen. Zie de kleinere gemeenten waar verwoede samenwerkingpogingen 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. Dat lijkt wellicht een mooie boodschap voor een liberaal. Maar zo is het dus niet. Een overheid dient compact maar krachtig te zijn,

zich met haar beste mensen concentreren op die functies binnen de overheidsdienst die de politieke doelen in ambtelijke resultaten vertalen en deze op opdrachtbasis S.M.A.R.T. laten realiseren door deels eigen én deels extern ingehuurd personeel. De overheid wordt zo het scharnierpunt tussen wens en werkelijkheid. Een dergelijke rol moet in bekwame handen worden gelegd.

Ik ben niet van de lichte liberalen die terug wil naar sec 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, moet de overheid stimuleren dan wel op zich nemen. Uitgangspunt daarbij is dat deze taken zo doeltreffend, doelmatig en dicht mogelijk bij de burger worden uitgevoerd.

Ook ik voorzie een grotere behoefte aan interiminzet binnen de overheid. Dat betekent dat de overheid een volwassen opdrachtgever moet zijn, en in andere gevallen moet gaan worden. Dat betekent ook dat de zzp'er én de tijdelijk ingehuurde van een bureau zich

'De interim-manager laat de wereld van de opdrachtgever een beetje beter achter'



en daar een rol te spelen waar het de samenleving aantoonbaar dient: waar het individuen beschermt tegen de Staat en elkaar, economische infrastructuur organiseert en zorg en welzijn toegankelijk houdt voor allen die het nodig hebben. Kijk 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.

Maatschappelijke opdracht

Laten we de blik wenden op een mogelijk toekomstbeeld. De kans voor de overheid, gegeven de groeiende groep interimers, is 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 meer en meer vormt naar het organisatiemodel van opdrachtgever-regisseur, kan zij

als volwassen opdrachtnemers gedragen, en in andere gevallen zich zo moeten gedragen. Opdrachtnemers trekken ook hun eigen grenzen. 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. Wat betekent dit voor de interim-manager binnen, laten we zeggen een middelgrote, of grote, geheel willekeurige gemeente? Nu 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. Ik ben er bij interimers meer op gaan letten of, los van hun professionele capaciteiten, ze zich de maatschappelijke relevantie van hun bijdrage concreet kunnen voorstellen, zich daar sterk mee identificeren. Maar ook of interimers de politiek-bestuurlijke omgeving goed kennen en daarin effectief opereren, of hun managementvaardigheden toereikend zijn, hun deskundigheid toereikend en actueel is, en zij qua per-

soonlijkheid verbindend kunnen zijn naar mensen en samen met mensen naar problemen en concrete resultaten toe. Het is dus niet alleen een opdracht om mee te verdienen, maar ook een maatschappelijke opdracht.

Want daar gaat het om: dat interim-managers, in opdrachten door de overheid verstrekt en door hen geregisseerd, zich ook geroepen voelen om doelmatig en efficiënt te werken. Dat zij zich met hart en ziel in hun werk, en dus in onze maatschappij storten. Dat zij zich perfecte opdrachtnemers tonen die samen met andere opdrachtnemers en opdrachtgevers tot excellente producten komen. Interim-managers die binnen de overheid een opdracht aanvaarden, dienen zich op te stellen als personen die welbewust verantwoordelijkheid nemen voor een bepaalde opdracht, daar geheel voor gaan en de wereld van de opdrachtgever bij vertrek een beetje beter achterlaten dan bij opdracht-aanvaarding aangetroffen.

Erkenning

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. Wat is een goede definitie van de zelfstandige zonder personeel en welke meetmethode levert ons het correcte aantal op?

Ik denk dat het goed is als er een eenduidige definitie van deze zelfstandigen komt en we door onafhankelijk onderzoek goed in beeld krijgen om hoeveel mensen het exact gaat en welke ontwikkeling deze groep waarschijnlijk gaat doormaken. Het zou een oeverloze, improductieve discussie beëindigen en betrokkenen helpen te focussen op een aantal issues dat voor deze groep van belang is.

Feitelijk kunnen we met cijfers van de Kamer van Koophandel vaststellen dat er alleen al in maart 2009 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, 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? 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. Vijftien procent 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.

Hoe dan ook, mijn politieke gevoel zegt mij dat er hoe dan ook verandering op til is. En van die verandering is de interim-manager een belangrijke exponent.

Die biedt zich veelal als zzp'er aan, beschikkend over, volgens *Het Financieele Dagblad*, 'het kapitaal waar de moderne economie steeds meer behoefte aan heeft: actuele kennis, flexibiliteit en brede inzetbaarheid.'

En dat moet zo blijven – al blijkt uit vergelijkend internationaal onderzoek dat ons omringende landen betere sociaal-juridische, economische en politiek maatschappelijke randvoorwaarden creëren voor hun zelfstandigen. 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 steeds meer gebaat is bij flexibele arbeid in de bouw, aan bed en in managementteams, 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 ze moeten 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 evenmin 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 Balkenende-norm blijft, en van alle zelfstandigen slechts één procent het werken voor eigen rekening en risico niet bevalt.

Besluit

Tenslotte ook bij dit thema een kritische noot daar waar zelfstandig ondernemerschap en interim-management elkaar raken. Afscheid nemen van een opdrachtgever blijkt voor vele interim-managers geen gemakkelijke activiteit, zo heb ik 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 ook verantwoordelijkheid neemt voor deze nieuwe economische orde. Een professional met beroepsethiek die er op vertrouwt dat er weer nieuwe opdrachten op zijn pad komen en die niet zijn opdracht maar verlengt op niets anders gebaseerd dan oneigenlijke, egoïstische gronden.

Te veel verdienen doet een goede professional niet snel. Maar daar waar het vergoedingsniveau niet

opweegt tegen geleverde prestaties, kom ik in opstand. Of dat nu een directeur van een commercieel bedrijf betreft of een corporatie, of een interim-manager die het zijn omgeving aanpraat om hem nog een halfjaartje te contracteren om geen andere reden dan de persoonlijke comfortzone van de financiële continuïteit. Afspraak is afspraak. Dat past binnen de nieuwe rechtvaardigheid.

Op grond van de effecten van vergrijzing en van het groeiende aantal bewuste zelfstandigen, en op grond van 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 om een maatschappelijke

bijdrage te leveren en die zich, als volwassen opdrachtnemers, verre houden van de uitwassen zoals we ze recent hebben moeten ervaren.

Het interim-managementvak hoef ik niet uit te leggen. Over hoe we samenwerken, wat toegevoegde waarde is en hoe we dat passend compenseren, mogen we niet uitgepraat raken. Bij een volwassen opdrachtgever-opdrachtnemerrelatie 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. ■

Ivo Opstelten is voorzitter van de VVD en oud-burgemeester van Rotterdam en Utrecht. Daarvoor was hij ondermeer directeur-generaal Openbare Orde en Veiligheid op het ministerie van Binnenlandse Zaken.

‘Ik voorzie een grotere behoefte aan interim-inzet binnen de overheid’

Reactie

door **Arie de Ruijter**

Opstelten gaat in op de steeds maar in betekenis en omvang toenemende groep zzp'ers. Hij wijst hierbij op de condities die de zzp'er onmisbaar maakt: flexibilisering en vergrijzing. Alhoewel ik zijn stellingname onderschrijf, wil ik deze tegelijkertijd problematiseren. Opstelstens betoog laat zich lezen als een loflied op de energieke, viriele ondernemer die zich bovendien laat leiden door kernwaarden uit de samenleving, zich vandaar uit identificeert met de publieke zaak en zich hiervoor uit en met overtuiging inzet. Wie kan hier tegen zijn? Niemand natuurlijk. Maar de vraag is of en zo ja onder welke condities dit ideaal van versmelting van eigen belang met maatschappelijk belang te realiseren valt. Hierop geeft Opstelten geen helder antwoord. Zo'n antwoord is ook allesbehalve eenvoudig.

De eerste vraag die opdoemt, is wat onder de publieke zaak te scharen valt. Gaat het hierbij om kerntaken van de overheid in al haar schakeringen? Maar hoe dan overeenstemming te bereiken over aard en inhoud van deze kerntaken in een tijdsgewricht waarin vele verschillende visies, belangen en praktijken te onderkennen zijn, waarin er geen centrale regievoering en meldkamer meer aan te wijzen zijn, waarin kortom polycentrisme en pluriformiteit hoogtij vieren? Hoe zich dan te identificeren met de publieke

zaak? Wordt de publieke zaak niet gekenmerkt door fundamentele spanningsverhoudingen tussen kernwaarden? Denk aan het debat over zorg(arrangementen). Op dit terrein strijden de logica van de marktwerking met de logica van de zorgethiek waarin 'cliënten' geen hulpbronnen of middelen zijn, maar doelen in zichzelf. Het gaat dus in discussies over de publieke zaak niet primair over *kern-taken* maar over *kernwaarden*. Consequentie hiervan is het beantwoorden van de vraag naar het goede. Het bepalen van het goede is sterk afhankelijk van de cultuur, maar deze kenmerkt zich juist door een grote mate van verscheidenheid.

Hoewel het antwoord dus altijd problematisch zal blijken, impliceert het wel een verschuiving van '*management of means*' naar '*management of meanings*'. Het gaat hierbij niet zozeer om 'zelfstandigen zonder personeel' maar om 'zelfstandigen met perspectief', om personen met visie, met daarop afgestemde praktijken en institutionele inkadering. Dit betekent dat professionaliseren van de (interventie)manager niet alleen het onderhouden en verhogen van technische competenties inhoudt, maar nog veel meer het ontwikkelen en verankeren van kernwaarden in directe wisselwerking met de maatschappelijke context. En dat is een problematische opdracht (zie voor uitwerking: www.iim.nl)

Prof.dr. Arie de Ruijter is kerndocent aan het Instituut Interventie Management van Universiteit Nyenrode.