

STEEDS MEER DERTIGERS WORDEN ZELFSTANDIG HRM'ER

De opmars van de eenpitters

Interimmers worden allang niet meer alleen ingehuurd om de p&o'er met zwangerschapsverlof te vervangen. De ervaren zzp'er in hr-land is nu businesspartner en wordt geacht mee te denken met het management. Hoewel: 'In de praktijk ben je toch vooral de extra handjes.'

Tekst Arthur Lubbers

Vrijheid betekent voor velen: niet meer werken voor een baas. Volgens Stichting ZZP Nederland zijn er 700.000 zelfstandigen en hun aantal groeit. Alleen al vorig jaar zette het recordaantal van 102.000 starters de stap naar zelfstandigheid, 88 procent van hen als zzp'er, van wie grofweg eenderde vrouw. Een direct gevolg van de hoogconjunctuur; als er werk in overvloed is, waagt menig loonslaaf de sprong in het diepe. Ook op de p&o-afdeling is de interimmer al lang geen bijzonderheid meer. Voor jezelf beginnen is ook heel gemakkelijk. 'Je maakt een businessplan, schrijft je in bij de Kamer van Koophandel, vraagt een btw-nummer aan, knutselt in de avonduren een leuk logo in elkaar' en voilà, je bent zzp'er, weet Willemijn Brand. Na jaren ervaring als personeelsmanager bij AT&T en als p&o-adviseur voor het mkb bij KPMG en NCR begon zij voor zichzelf. 'Het projectmatig werken, het bouwen aan iets, dat vind ik heel erg leuk. Dat wilde ik doen.'

Kwestie van gunnen

'Daar zat ik dan, aan een geleend tafeltje, met mijn eigen laptop in een gloednieuw, leeg kantoorpand. Maar ik was er erg blij

mee, want de eerste opdracht is belangrijk', herinnert Brand zich. 'Die kreeg ik via een bevriend iemand die in de recruitment zit. Je moet het als je voor jezelf begint vooral van je netwerk hebben, mensen in je omgeving in vertrouwen nemen en vertellen wat je wilt. Het is toch een kwestie van gunnen.' En nog een tip van Brand voor de starter: 'Haal nergens je neus voor op. Ook al heb je tien jaar werkervaring, voel je niet te goed om functieomschrijvingen te maken of een personeelshandboek te schrijven.' Om eraan toe te voegen: 'Trouwens, die mooie

5 binnenkomers

De 5 meest voorkomende redenen om interim-p&o'ers in te huren:

1. Vervanging wegens ziekte of zwangerschapsverlof
2. Begeleiden fusie, reorganisatie of cultuurveranderingstrajecten
3. Expertise op het gebied van compensatie & benefits, recruitment of talent-training
4. Opzetten competentie- of performance managementsysteem
5. Vernieuwen hr-procedures

grote projecten komen eigenlijk nooit. Je bent toch vaak de handjes.'

Tamara Meiling, die na tien jaar hr-ervaring in 2006 koos voor het vrije bestaan van interimmer, weet dat het niet iedereen ligt. 'Je moet jezelf kunnen verkopen. Een bepaalde flair heb je wel nodig, want soms moet je in tien minuten vertellen wat je allemaal kunt, zodat een opdrachtgever zegt: "Die moet morgen hier beginnen"' Zoiets als solliciteren, maar dan sneller en professioneler. Wie overweegt voor zichzelf te beginnen, moet zich afvragen of ie dat kan. 'Werd je bijvoorbeeld altijd snel gevraagd voor een tweede sollicitatiegesprek?'

Zwaargewicht

'Wij zien het aantal hr-interimmers enorm groeien', vertelt Marleen Kromkamp, manager van het hr-team in de Amersfoortse vestiging van Michael Page Permanent & Interim, dat met een netwerk van 2500 hr-professionals, veelal zzp'ers, een van 's lands grootste leveranciers van tijdelijke hr-krachten is. 'Waren het vroeger vooral veertigers en vijftigers - die dan in het hogere, strategische segment zaten als interim-adviseur, nu zie je steeds meer zelfstandige dertigers





op operationeel of hr-adviesniveau, met drie of vier jaar werkervaring.' Ook voor het lichtere werk komen dus steeds meer interimmers op de markt. Haar collega Edith Zeevalk, executive manager hr bij hetzelfde bedrijf, ziet ook een duidelijke trend aan opdrachtgeverszijde. 'Enerzijds is er steeds meer vraag naar interimmers met specialistische kennis, bijvoorbeeld voor het begeleiden van een beursgang, een reorganisatie of het opzetten van een talentmanagementtraject. En anderzijds moet de interimmer

'Als buitenstaander signaleer je snel knelpunten'

meer en meer businesspartner zijn, een zwaargewicht met een bedrijfskundige visie die met het management meedenkt, hrm weet af te stemmen op de bedrijfsdoelstellingen en zo bijdraagt aan de winstgevendheid.'

Organisatiesensitiviteit

Ook Manja Verbree, managing consultant bij Randstad HR Solutions, constateert deze ontwikkeling. 'Hr-afdelingen professionaliseren steeds verder. Dit creëert een vraag naar interimmers die kunnen helpen om die slag naar de hrm'er als businesspartner te maken.' Vooral bij de top-100-organisaties, die Randstad HR Solutions met een netwerk van 500 interimkrachten bedient, speelt dit. Verbree ziet de tijdelijke businesspartner als 'levende benchmark'. 'Deze mensen

nemen ervaringen vanuit veel verschillende organisaties mee en denken en werken brancheoverstijgend.'

Niet voor niets hanteert Randstad HR Solutions een specifieke intake voor de interimmer. In het gewenste profiel staat een authentieke persoonlijkheid voorop, vertelt Verbree. 'Wij vinden het belangrijk dat de interimmer een eigen mening heeft, ondernemerschap in zich draagt en omgevingsbewust is.' Om als interimmer binnen korte tijd vertrouwen op te bouwen, een probleemanalyse te maken en resultaat te boeken, is volgens Verbree organisatiesensitiviteit een onmisbare eigenschap. 'Onze resourcemanagers houden daarom een competentiegericht interview en leggen op basis daarvan de link tussen interimmer en opdrachtgever.'

Overigens stelt Michael Page ook hoge eisen aan interimmers. Marleen Kromkamp: 'Wij werken met hr-professionals die door de wol geverfd zijn, en drie tot wel twintig jaar werkervaring hebben.'



Een interimmer moet vanaf dag één productief kunnen zijn en dus in korte tijd de bedrijfscultuur kunnen doorgronden, de diepte in gaan en snel doordringen tot de kern van het probleem of opdracht.'

Populariteitsprijs

Een interimmer wordt ingehuurd voor een periode van gemiddeld drie tot zes maanden. Op de vraag of een tijdelijke p&o-kracht wel toegevoegde waarde kan leveren aan grotere, langlopende hr-trajecten zoals cultuurverandering, is interimmer Tamara Meiling heel duidelijk. 'Als buitenstaander signaleer je snel knelpunten en pak je eerder dingen op die normaal gesproken blijven hangen op de hr-afdeling. Dankzij de expertise en de extra handjes komen zaken juist eerder van de grond.' Meiling ervaart de bedrijfscultuur bij haar opdrachtgevers zeker niet als een belemmering. 'Ik vind het verbazingwekkend hoe snel mensen je steeds weer in vertrouwen nemen, zodat je snel en adequaat aan de slag kunt met dat waarvoor je bent ingehuurd.' Maar het hangt volgens haar ook af van de interimmer zelf. 'Je moet natuurlijk

'Haal als beginner voor geen enkele klus je neus op'

geen grijs muurbloempje zijn.' Ook Edith Zeevalk ziet louter voordelen in de frisse blik van buiten. 'Juist voor het doorvoeren van cultuurveranderingen is een interimmer heel geschikt. Iemand met veel ervaring in commerciële bedrijven kan bijvoorbeeld heel verfrissend zijn voor een overheidsorganisatie die marktgericht wil gaan werken.' Volgens Zeevalk hoeft de interimmer veel minder rekening te houden met heilige huisjes. 'Die is er om een opdracht uit te voeren en wordt afgerekend op het klaren van de klus. Het is aan de interimmer om te breken en te bouwen. Als het huis - de kaders - eenmaal staat, dan is het aan de permanente (people-)manager om het over te nemen.'

Willemijn Brand is het daar op grond van haar eigen interim-ervaring mee eens. 'Mijn regel is dat je als interimmer niet langer dan een half jaar bij dezelfde opdrachtgever moet zitten. Voor grote langlopende trajecten heb je een aanjaag-

functie. Je kracht is je objectiviteit: als buitenstaander kun je ongenueanceerd oordelen en snel de vinger op de zere plek leggen zonder met allerlei gevoeligheden rekening te houden. Ik heb mij ook altijd bewust onafhankelijk opgesteld en ging bijvoorbeeld nooit mee met bedrijfsuitjes.' Een ander voordeel van de interimmer is volgens Brand daarnaast dat hij of zij de populariteitsprijs niet hoeft te winnen. 'Bij kleine reorganisaties of slecht functionerende medewerkers wordt de interimmer vaak ingezet om de 'nare klusjes' op te knappen. Je bent er namelijk niet om vrienden te maken. Natuurlijk word je als interimmer gebruikt. Maar dat is prima, zolang je niet misbruikt wordt.'

Borrels

'Een goede interimmer heeft altijd werk, die wordt gevraagd en kan selecteren welke opdrachten hij wel of niet wil doen', stelt Edith Zeevalk. Maar er kleven ook nadelen aan het 'vrije' leven van de zelfstandige. De eenpitter is (financieel) volledig op zichzelf aangewezen, mist collegiale contacten en moet actief acquireren, zijn netwerk onderhouden en 's avonds dus regelmatig nog borrels aflopen. Het valt niet altijd mee om alle bordjes in de lucht te houden, zeker niet als je een drukke klus onder handen hebt én dat moet combineren met de zorg thuis. Willemijn Brand is een alleenstaande moeder met twee kleine kinderen en heeft mede daarom haar zzp-bestaan weer vervuld voor een vaste baan. 'Je werkt toch voor een aardig uurtarief, en dan moet je wel altijd 200 procent kunnen geven. Bovendien vraagt het veel flexibiliteit. Als een belangrijke meeting op je vrije dag is gepland, moet je toch komen opdagen.'

Daar staat tegenover dat je als interimmer natuurlijk goed kunt verdienen. De uurtarieven liggen zo tussen de 70 tot 125 euro. Hij of zij is dan wel zelf verantwoordelijk voor de afdracht van de sociale lasten, maar toch, er blijft genoeg over. Er zijn zelfstandigen die na zeven of acht maanden de rest van het jaar vrijaf nemen om lekker bij te tanken. 'Maar in de praktijk is het vooral hard werken', zegt Brand. 'Mijn ervaring is dat je 's avond nog veel bezig bent: dit even uitzoeken of gauw dat plan uitwerken. Lang niet alle uren zijn declarabel.'