

ARBEIDSMARKT

Kluseconomie duikt op in de bestuurskamer

Techbedrijven hebben moeite om talent te vinden, of hikken in de beginfase aan tegen de hoge kosten van een voltijds dienstverband. Veel (oud-)ondernemers en ervaren vakspecialisten snakken naar meer vrijheid, flexibiliteit en afwisseling. Vraag en aanbod komen bij elkaar in fractioneel werk. Door de enorme schaarste aan geschikt personeel gebeurt dat dus niet alleen met eenvoudige klussen maar ook met topfuncties.



→ PAGINA 18

Kluseconomie dringt door tot bestuurskamer

Het begon met maaltijdbezorgers, taxichauffeurs en horecapersoneel, maar de kluseconomie duikt nu ook op aan de bovenkant van de carrière ladder. De 'fractionele cfo' doet zijn intrede.

Techbedrijven hebben moeite om talent te vinden, of hikken in de beginfase aan tegen de hoge kosten van een voltijds dienstverband. Veel (oud-)ondernemers en ervaren vakspecialisten snakken naar meer vrijheid, flexibiliteit en afwisseling. Vraag en aanbod komen bij elkaar in fractioneel werk. Een fractionele bestuurder of professional werkt meestal als zelfstandige in deeltijd, voor soms wel zes of zeven bedrijven tegelijk.

Voor Carla Martinez is het een uitkomst. 'Ik heb als branding- en marketingspecialist voor verschillende bedrijven gewerkt in een baan van negen tot vijf. Als je een afspraak met de dokter hebt, begint de leidinggevende al bedenkelijk te kijken. Dat is ook dodelijk voor je creativiteit. Nu werk ik fractioneel, voor momenteel vier opdrachtgevers op verschillende continenten. Niet meer dan vier dagen per week, en daar verdien ik genoeg mee. Omdat je volledig op het resultaat focust, kun je je mentaal ook voor 150% inzetten.'

Ook op het LinkedIn-profiel van Claire Tange, voormalig cfo van laadpalenbedrijf Fastned en oprichter van Joanna Invests, dat investeert in vrouwelijke ondernemers, valt te lezen dat ze als fractioneel cfo werkzaam is.

'Wat ik het allerliefste doe, is ondernemers in het zadel helpen. In de beginfase heeft een bedrijf helemaal geen fulltime financieel directeur nodig. Dan kan ik me twee dagen richten op dingen die ik goed kan en interessant vind, en de rest van de tijd kan iemand met minder ervaring de andere dingen doen. Zo besteed ik mijn tijd efficiënter en kostentechnisch is het voor het bedrijf veel interessanter.'

TAFELLAKEN

Tange is al sinds 2018 actief als parttime adviseur van Solho, een Italiaanse maker van zonnearmtesystemen voor kassen. Dat laat volgens haar zien dat fractionele bestuurders juist heel loyaal zijn. 'Dat is het verschil met een interim-manager. Start- en scale-ups kunnen in een bepaalde fase gebruikmaken van iemand die alles al heeft meegemaakt. Daar kunnen ze op vertrouwen.'

Volgens Angélique Schouten, voormalig bestuurder van de fintechfirma Ohpen, is er een hevig gevecht gaande om talent. Bestuurders worstelen daarmee. Schouten is oprichter van 10x, een hr-platform voor fractioneel werk dat tot dusver in *stealth mode* opereert. 'De meeste bedrijven in de start- en scale-upfase kunnen

zich geen fulltime cfo permitteren. Ze zijn zo €50.000 tot €100.000 kwijt aan een headhunter en daarna nog een paar ton aan salaris. Een fractionele cfo kost je tussen de €2500 en €15.000 per maand, en je kunt het abonnement aan- en uitzetten.'

Piet Hein de Sonnaville, partner bij interim- en executive-searchbureau Schaeckel & Partners, ziet het verschijnsel bij scale-ups, maar nog vaker bij mkb- en mkb+-organisaties. 'Achterliggende gedachte: te klein voor het tafellaken en te groot voor het servet. Je wil toch dat zaken goed en professioneel geregeld worden, maar mist de omvang voor een fulltime-invoering.'

In de Verenigde Staten is deze vorm van ar-

beidsbemiddeling vooral na corona opgekomen. Dat is geen toeval. Ook Martinez verruilde haar vaste baan drie jaar geleden voor opdrachten die ze zelf uitkiest omdat ze haar interesses. 'Er is een nieuwe manier van werken opgekomen. Bedrijven zijn niet langer de baas en uitzetter heeft meer ruimte om te onderhandelen. Vroeger kreeg een hr-afdeling op een advertentie dertig tot veertig sollicitanten. Na covid mogen ze blij zijn als het er tien zijn. En als kandidaten horen dat ze niet op afstand kunnen werken, laten ze de baan schieten', aldus Martinez.

De *Great Resignation* heeft in de Europa minder wijd om zich heen gegrepen, maar Schouten gelooft dat ook de Europese markt rijp is voor



ILLUSTRATIE: ISTOCK/
FD STUDIO

fractioneel werk. Naar eigen zeggen is ze de eerste met een ledenplatform. Ze verschaft opdrachtgevers via een maandelijks abonnement toegang tot circa vijftig topmanagers en professionals, die zich al dan niet op exclusieve basis aan 10x hebben verbonden. Deelnemende bedrijven en kandidaten worden zowel persoonlijk als via kunstmatige intelligentie gescreend. Het platform handelt de contracten en operationele zaken af.

'Nederlandse start-ups stranden veel vaker in de beginfase dan in de VS. Dat komt niet alleen door gebrek aan funding. Er is geld genoeg. Maar ze denken doorgaans klein en calvinistisch dat ze zelf de kennis en vaardigheden in

huis hebben om door te groeien. In de VS is er meer besef dat je tijdig de juiste mensen op de juiste plaats moet hebben', aldus Schouten, tevens bestuurslid van Holland Fintech.

Ze ziet een kentering. 'Ik heb nu al meer opdrachten dan mensen. Bedrijven sturen steeds meer op vaardigheden. Dat moet ook wel, want er zijn niet genoeg mensen voor alle vacatures.' Ze wijst op een rapport van hr-adviseur Korn Ferry, dat voorspelt dat bedrijven in 2030 wereldwijd 85 miljoen banen niet kunnen invullen. Door taken en vaardigheden los te knippen van functies en banen kunnen ze dat ondervangen. Grote multinationals zijn daar al druk mee bezig, meldde Deloitte vorig jaar. Zes op de tien

bestuurders zien dit als de beste manier om hun bedrijf beter te organiseren.

Voor de fractionele executive lokt autonomie en de mogelijkheid om zich te richten op dingen waar hij of zij goed in is. 'Toen ik ceo van Clevr was, vond ik 30% van het werk superleuk, 40% hoorde erbij en 30% was niet leuk en ook niet mijn kracht, zoals het operationele gedoe en de juridische kanten van het overleg met de or.'

'OP MIJN VOORWAARDEN'

Echt leeftijdgebonden is deze manier van werken niet, al is enige ervaring volgens Martinez (39) wel vereist. 'Ik denk dat het lastig is als je net van school afkomt', bevestigt Tange, zelf net veertig. Belangenconflicten doordat je bij meerdere bedrijven dicht bij het vuur zit, ziet zij niet. 'Als je je niet integer gedraagt, is het eens maar nooit weer.'

'In de VS is er meer besef bij start-ups dat je tijdig de juiste mensen op de juiste plaats moet hebben'

Ook Wim Hekstra, tot medio 2021 vorig jaar directielid van Aegon, verdeelt zijn krachten momenteel over vijf bedrijfjes in vijf verschillende takken van sport. 'Dit is niet voor iedereen weggelegd, maar na dertig jaar in vaste dienst vind ik die afwisseling heel leuk. Als het maar op mijn voorwaarden is. Ik kan mijn tijd indeelen zoals ik wil en hoef niet elke maandag weer in dezelfde meeting te zitten. Soms wil je ook iets doen aan een betere wereld.'

Hij zegt op deze manier een prima boterham te verdienen en toch tijd over te houden om te reizen, te wielrennen en te golfen. 'Directielid bij Aegon is meer dan een fulltimerol. Die uren maak ik nu bij lange na niet.'

Hekstra ziet de behoefte om je ervaring in te zetten in een ander soort omgeving ook bij andere vijftigers, al is de trend natuurlijk begonnen bij jeugdige digitale nomaden. 'Je ziet nu ook aan 10x hoe dat overslaat naar een corporate omgeving. Bij schaarste aan mensen moet je hun skills inzetten waar ze nodig zijn.' Hij heeft nog geen concrete afspraken, maar zit wel op het platform. 'Het model spreekt me aan. In de VS is het gemeengoed, maar ook in Europa is de vraag naar senior executives enorm groot.'



Rik Winkel is redacteur arbeidsmarkt van Het Financieel Dagblad

In het kort

- Het opknippen van werk in taken blijft niet beperkt tot platforms voor eenvoudige zzp-klassen.
- Door de enorme schaarste aan geschikt personeel gebeurt dat ook met topfuncties.
- Het aanbod van 'fractioneel' werk waait nu over van de VS naar Europa.