

Web-site version of an article published in "Vacature" (<http://www.vacature.be>).  
The last paragraph refers to an assignment we did for KPMG. Interviews for this article were held at the KPMG offices in Brussels

## [Krantenarchief Vacature-krant]

### **INTERIM-MANAGEMENT Even de zaak rechtekken** (14-08-2002)

*Het zijn niet allemaal crisismanagers. Maar eer ze een interim-manager vragen, hebben de meeste bedrijven het zelf al enkele malen geprobeerd. De interim-manager stapt dus steeds binnen als het probleem al enkele maanden ligt te stinken. Wie wil zo'n ondankbare job doen? En waarom?*

Erik Verreet

Het metaalverwerkend bedrijf was juist overgenomen. De nieuwe Nederlandse bazen eisten een heel andere rapportering. Marc Depaepe werd gevraagd tijdelijk de financieel directeur te helpen bij deze overgang: "Al heel snel bleek dat die man zware steken had laten vallen. Het was mijn plicht om dit te melden aan de raad van bestuur. De man werd ontslagen. We hebben toen de specialisten van KPMG binnengehaald en de zaak werd rechtgetrokken. Maar de eerste dagen werd ik scheef aangekeken. Na enkele dagen beterde dat en konden we samen verder. Een interim-manager moet zien dat hij het vertrouwen bewaard."

Interim-manager Marc Depaepe zat ruim een jaar op die opdracht. "Het waren lange dagen, van 7.30 tot 21 uur, dikwijls met aangevuld met een zaterdag. Maar uiteindelijk kon ik alles overdragen aan mijn opvolger. Het was bijzonder boeiend. Vooral omdat in die periode ook verschillende stakingen uitbraken." Begonnen in 1994 is hij een van de eerste interim-managers van België. Vandaag heeft hij 17 opdrachten tot een goed einde gebracht.

Tijdelijk inspringen

Interim-management (I.M.) kreeg begin van de jaren negentig voet aan de grond in ons land. Het gaat hier over het tijdelijk inspringen als algemeen manager, tijdelijk directeur (voor informatica, productie, financiën, ...) of divisie managers. Deze mannen (en af en toe een vrouw) bezitten allen een zelfstandig statuut. Onder dat niveau bevindt zich een grijze zone waar evenzeer uitzendkantoren en informaticabedrijven actief zijn. De voorbije tien jaar groeide zowel het aantal opdrachten als het aantal interim-managers. "In België nam tot voor kort het aantal opdrachten jaarlijks met ongeveer 20% toe. Momenteel schat ik dat er ongeveer 400 opdrachten op de markt komen", aldus Erik Fonteyn. Hij hield zich op voltijdse basis bezig met interim-management bij Robert Half en publiceerde er zopas het allereerste Vlaamse boek over.

"Hoewel sommigen menen dat I.M. niet conjunctuurgevoelig is, klopt dat niet met de huidige toestand. De meeste kantoren zagen dit jaar het aantal opdrachten met 30% tot 40% verminderen. De opdrachten zijn immer zeer sterk aan projecten gebonden en die volgen zeker de conjunctuur: elke onderneming steekt sommige projecten in de ijskast als het wat moeilijker gaat. Daarom zagen we de voorbije drie maanden globaal genomen een duidelijke afname van het aantal opdrachten", zegt Erik Fonteyn.

Jan Donckers geeft toe dat 2002 zeer traag op gang kwam: "We zijn nu eerst weer op het activiteitsniveau van verleden jaar." Hij is partner bij KPMG, verantwoordelijk voor interim-management.

"Gemiddeld is de interim-manager 6 tot 8 maanden met één opdracht bezig. Omdat ze bij laagconjunctuur meer op de centen kijken, hebben de bedrijven momenteel de neiging om die duur te verkorten", aldus Erik Fonteyn.

Interim-manager Joseph Lievens schat dat zijn opdrachten gemiddeld 4 maanden duren: "Meestal weet je niet hoelang je in een bedrijf blijft. Wel voorziet het contract meestal een minimum, bijvoorbeeld, drie maanden."

Steeds moeilijk

"Interim-management is nooit gemakkelijk. Je werkt steeds in een moeilijke context: er is iemand onverwacht vertrokken of er rijst een ernstig probleem. Als interim-manager heb je wel het voordeel dat je weet wat en waar het verkeerd zit. Wie vast aangeworven wordt, krijgt meestal maar de helft van het verhaal te horen. De moeilijke kant van het verhaal hoor je dan maar als je enkele weken aan de slag bent."

Joseph Lievens (56) is nu bijna drie jaar een succesvol interim-manager.

Hij werkte als personeelsdirecteur voor een rits grotere bedrijven, onder meer voor Côte d'Or, Rijk der Vrouw en Océ.

"Zonder het echt te willen, heb ik mijn hele loopbaan interim-manager gespeeld. Ik kreeg steeds opdrachten om afdelingen te verhuizen, te herstructureren of te sluiten. Zo kreeg ik wel een ruimer inzicht op de bedrijfsvoering."

Zijn eerste opdracht was het opstarten van een verdeel- en call center voor de Amerikaanse speelgoedgigant Y-Toys.

"Dat is gelukt. Ik had ook een nieuwe personeelsdirecteur aangetrokken. Spijtig genoeg ging de hele firma over kop

toen de internet-bubbel barste. Het center in Luik functioneerde juist een jaar goed."

Ook de afwisseling van werkplaats vindt Lievens een pluspunt: "Voor mijn vier opdrachten moest ik in Luik, Brussel, Aalst en Vlaams-Brabant aan de slag. Dan merk je goed hoe mensen anders reageren naargelang de regio. Een West-Vlaming houdt van een directe aanpak en een inwoner van de Borinage kampt met een diepgeworteld pessimisme." De grote voordelen van de interim-manager zijn, volgens Jan Donckers, zijn onafhankelijkheid: "Als hij start heeft hij part noch deel gehad aan de historiek van die onderneming. Hij heeft er ook geen toekomst. Zijn enige doel moet zijn de doelstellingen van zijn opdracht te bereiken. Daarom kan hij vanaf de eerste minuut heel duidelijk spreken, naar zoveel mogelijk mensen luisteren en echt iets doen."

Juist het tijdelijke van de opdracht noemt Joseph Lievens een troef: "Dit verplicht je om direct tot het essentiële door te stoten. Meestal beland je in situaties die al jarenlang liggen te rotten. En iedereen stelt zich vragen over wat je komt doen. Als je dan snel iets concreet realiseert, word je geloofwaardig en krijg je een positieve opstelling. Je hebt geen tijd voor politieke spelletjes. En je blijft best neutraal in oude, smeulende conflicten." Door zijn jarenlange ervaring beschikt Joseph Lievens over een 'toolbox', een stel instrumenten die hij direct kan inzetten. "Omdat ik al zo lang meedraai, weten de vakbonden ook snel wie ik ben." Hij vertelt er niet bij of dit een voor- of een nadeel is.

## Grote jongens

Omdat het zelfstandigen zijn, kunnen zij zowel rechtstreeks aangesproken worden door bedrijven als uitgezonden door gespecialiseerde bureaus. KPMG, Ernst & Young, IBM Consulting (ex-Pricewaterhouse), Robert Half, ... in België zijn er een vijftiental dergelijke bureaus. Voor elke opdracht sluiten ze een contract met een bedrijf en een contract met de manager.

Door de diepgaande herstructurering binnen de auditfirma's, is de interim-tak van Pricewaterhouse naar IBM verschoven. KPMG zou zijn interim-managers houden, wordt verwacht.

Joseph Lievens specialiseert zich in personeelsproblemen en zit in de ficebak van de belangrijkste bureaus. "Voor eenzelfde opdracht krijg ik soms telefoontjes van drie bureaus. Wie eerst belt, beschouw ik als mijn opdrachtgever."

Erik Fonteyn schat dat de interim-managers ongeveer 40% van de contracten op eigen kracht aantrekken, dus zonder tussenkomst van een bureau. Maar cijfers hierover zijn er niet. In Groot-Brittannië zou drievierde van de opdrachten rechtstreeks uitgegeven worden. Maar daar en in Nederland is interim-management een erkend en aanvaard beroep. Zo is er, bijvoorbeeld, het netwerk 3W dat Walter Bauwens leidt: hij stelt dat de 200 leden van het netwerk binnen 48 uur aan de slag kunnen (indien ze vrij zijn). Naast zijn zogenaamde 'plug-in'-managers, biedt hij ook projectteams aan. "Voor het budget van één persoon, krijgt het bedrijf dan twee dagen per week verschillende specialisten."

Hij noemt het gevaar op cowboys, die eigenlijk niet de juiste ervaring bezitten, maar zich wel goed kunnen verkopen, niet zo groot: "De ondernemingen zijn niet idioten. Ze willen eerst de kandidaat zien en voelen die terdege aan de tand."

## Kaal en grijs

Wie stapt in deze moeilijke stiel? Iets oudere (van 45 tot 65 jaar) managers met een bewezen ervaring op het vlak van financiën, logistiek, productie, informatica, ... Zij moeten ook van verschillende bedrijfsculturen geproefd hebben.

"Meestal beginnen ze er niet vrijwillig aan", weet Jan Donckers. "Ze waren het slachtoffer van een fusie, waarbij de overtollige managers werden bedankt. Of van een afslanking. Wel zijn de meeste interim-managers grijs, kaal of beide." Fonteyn rekruteert zijn interim-managers op basis van vijf criteria: hun kerncompetenties, de leiderschapskwaliteiten, de talenkennis, de beschikbaarheid (en de verwachte vergoeding) en de gewenste opdrachten. "Daarnaast nemen we doorgaans een psychologische test af en controleren we de gegeven referenties."

Wie via interim-management een nieuwe vaste baan zoekt, zit verkeerd. Hoewel velen gevraagd worden om te blijven, gaan de meeste daar niet op. Neem Joseph Lievens: "Het is nooit mijn bedoeling om via het tijdelijke werk een vast baan te vinden. Ik neem opdrachten aan in afwachting van een vaste human-resourcesmanager."

"Uiteindelijk blijft nog niet één percent hangen. We werken zo ook niet, omdat we dan het risico lopen dat de manager het project laat vallen eens hij een vaste baan heeft", zegt Jan Donckers.

## Kieskeuriger

De voornaamste klanten zijn nog steeds de grote ondernemingen. En die kieskeuriger geworden. Jan Donckers: "Vijf jaar geleden stelden we één kandidaat voor met de helft kans dat die werd aanvaard. Vandaag moeten we al minstens twee kandidaten voordragen." Dat kan hij ook want voor de 400 missies voor heel België (op jaarbasis), zouden er 1.600 kandidaten klaar staan.

Essentieel is dat het klikt tussen de interim-manager en zijn opdrachtgevers. Daarom is minstens een goed gesprek nodig, het inschatten van het probleem opdat de juiste persoon met de juiste kennis en kunde kan gevraagd worden.

"Dan duiken wij in onze gegevensbank waar 5.000 namen in staan. Maar eigenlijk werken wij en de andere bureaus steeds met de 400 zelfden", zegt Jan Donckers van KPMG.

Het is en blijft mensenwerk. "Een interim-manager is niet onfeilbaar. Maar al die jaren heb ik slechts één echte mislukking genoteerd: bij een klant die zijn hele jaaromzet in het late najaar realiseert, vertrok de interim-manager in oktober. Hij ging skiën. Die klant was woedend. Hij moest dan ook van geen vervanger horen."

Erik Fonteyn: "Wij organiseren regelmatig evaluatievergaderingen bij de klant om te horen of het project opschiet. Soms duiken er moeilijkheden op. Meestal zijn die niet van technische, maar van menselijke aard. Dan botert het niet tussen de I.M. en een sleutelfiguur bij de opdrachtgever. Toch mislukken er relatief weinig projecten. Als er al een misluk is dat, bijvoorbeeld, omdat de interim-manager de informele structuur van de organisatie niet juist heeft ingeschat of omdat de werknemers zich collectief verzetten tegen de initiatieven van de interim-manager."

De Vlaamse KMO's hebben nog wat koudwatervrees. "Eigenlijk is het eenvoudig", meent Erik Fonteyn. "De bedrijven zouden moeten leren dat ze hun eigen mensen moeten concentreren op de kernactiviteiten van het bedrijf. Die personeelsleden moeten vast aangeworven zijn. Maar voor belangrijke projecten, ontbrekende competenties of een toegenomen vraag kunnen tijdelijke krachten ingeschakeld worden en daar horen ook interim-managers bij."

#### Niet goedkoop

Interim-management heeft de naam duur te zijn. "Dat is relatief", meent Erik Fonteyn, "Vergeleken met een voltijds kaderlid is een interim-manager niet zo'n dure oplossing." Hij schat de kosten op 500 tot 1.125 euro per dag (plus de commissie voor het bureau (ongeveer 20%).

"Maar daar heb je natuurlijk Philippe Bodson niet voor." Bodson stormde in januari 2001 de nationale pers in als redder van Lernout & Hauspie. Hij ontving hiervoor ongeveer 137.500 euro per maand. In juni gaf hij de zaak op. Volgens betrouwbare bronnen heeft hij ongeveer 825.000 euro verdiend.

Fonteyn berekende wat een kaderlid in vaste dienst kost. Hij komt op 758 euro per gepresteerde dag. Of zowat het gemiddelde van de kosten van een interim-manager.

Het bureau selecteert de kandidaten, werkt het dossier af en coacht de managers. "Elk bureau heeft inzake coaching zo zijn credo", weet Erik Fonteyn. De éne I.M. ontvangt regelmatig telefoons van het bureau dat hem uitstuurde, het neemt deel aan maandelijks opvolgingsmeetings; de andere weet zich geruggensteund door een netwerk van specialisten; een derde werkt zonder al te veel steun.

#### Slecht gestructureerd

Terwijl in Nederland en Groot-Brittannië het fenomeen aanvaard en erkend is, staat in België het interim-management nog steeds in de kinderschoenen. De scherpe concurrentie tussen de bureaus heeft als gevolg dat alle cijfers met een korrel zout moeten genomen worden.

"Aan vele Belgische bedrijfsleiders moeten we het concept nog uitleggen", zucht Jan Donckers.

Om dit euvel te verhelpen, wordt er gedacht om de ter ziele gegane Belgische Interim Management Associatie opnieuw tot leven te wekken. Die zou dan moeten letten op kwaliteit en het naleven van een code.

#### Nieuw magazijn

Roger Thijs moest het nieuwe magazijn van een grootverdelers van auto-onderdelen recht trekken. Het was juist verplaatst van Brussel naar Wallonië. Hoewel hypermodern, liep het vierkant. De garagisten werden te laat beleverd.

"Mijn eerste actie was iedereen bijeen te roepen in de kantine en duidelijk te maken dat het gedaan was met alleen wat goede zielen overuren te laten kloppen. Dat was niet voldoende. Ik heb de baas toen overtuigd om tijdelijk uitzendkrachten te gebruiken. Zo geraakten de leveringen weer op schema."

Dan werd het tijd voor het fundamentele werk. "We analyseerden de afname van de producten en plaatsten de meest gevraagde meer centraal. Daarnaast schakelden we op piekmomenten dames in die veelal blij zijn met kortere werkmomenten. Bij mijn vertrek kon ik een evenwichtig magazijn overdragen aan mijn opvolger, die wel in vaste dienst kwam."

-----  
*The text above was downloaded from the Vacature web archives on 2003-11-09, with URL:  
<http://www.vacature.com/scripts/ArtZoeker/display-article.asp?searchResult=1&ID=5321&artCount=4&startPos=1&DocType=1>  
Except for the comments in italics above and below the text, the body of the text is left unchanged.*

[roger.thijs@euro-support.be](mailto:roger.thijs@euro-support.be)

<http://www.euro-support.be>