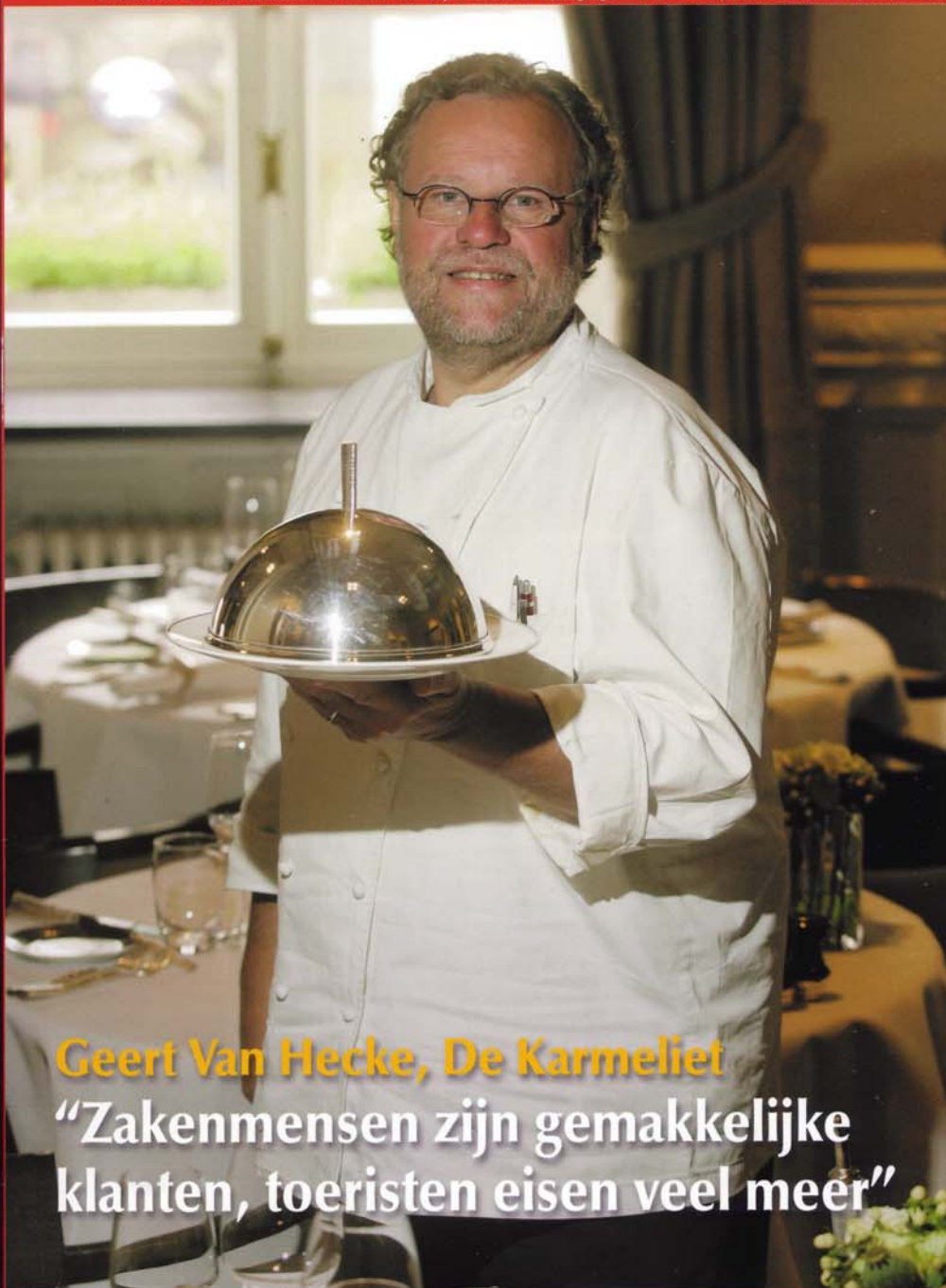


# VLAANDEREN MANAGER

Regionaal Zakenmagazine

Editie: Oost- en West-Vlaanderen - Nummer 26 - September 2008 - Jaargang 7 - driemaandelijks in maart - juni - september - december - Afgiftekantoor 3500 Hasselt I



**Geert Van Hecke, De Karmeliet**  
"Zakenmensen zijn gemakkelijke  
klanten, toeristen eisen veel meer"



**Quick-Step sponsort  
al 10 jaar wielrennen**  
"Enthousiast over effect  
op naambekendheid"

### ICT & E-BUSINESS

"Cruciale hefboom  
voor bedrijfsgroei"



**Win een luxeverblijf  
voor twee personen**  
"Kust is ideale regio om  
'events' te organiseren"

### TRANSPORT & LOGISTIEK

Vrachtsector eist  
meer wegcapaciteit

[www.managermagazines.be](http://www.managermagazines.be)

Ondernemende steden: zakendoen in Oudenaarde (vanaf blz. 74) en Ronse (vanaf blz. 100)



## Interim-managers in Vlaanderen

# “Soms weet je waaraan je begint, maar niet waar je zal eindigen”



*“Als externe manager geraak je niet verwickeld in de interne machtcoalities en heb je een grote vrijheid, zodat je veel meer kan manoeuvreren.”*

Steeds meer bedrijven doen beroep op zogenaamde interim-managers: doorwinterde managers die het klappen van de zweep kennen en tijdens een tijdelijke opdracht door hun specifieke knowhow een unieke meerwaarde kunnen bieden aan hun opdrachtgevers. Vlaanderen Manager sprak met twee Vlaamse top-interim-managers: Mark Vanden Boer en Roger Thijs.

### **V.M.: In Vlaanderen kiezen nogal wat interim-managers blijkbaar pas aan het eind van hun carrière voor die uitdaging.**

Mark Vanden Boer: “Dat geldt zeker voor mij. Vijf jaar geleden ben ik er in gerold nadat ik 18 jaar lang in de petrochemie had gewerkt als human resources manager. Door een Europese reorganisatie werd mij een job aangeboden op het hoofkantoor in Londen, maar daar wou ik niet op ingaan. Uiteindelijk ben ik op mijn 50ste als interim-manager gestart bij het toenmalige Sabena Technics. Men had daar op een jaar tijd drie human resources managers gehad. Ik ben er uiteindelijk 13 maanden gebleven en heb er de hele reorganisatie geleid.”

Roger Thijs: “Ik ben in 1996 gestart met een eerste opdracht. Ik word binnenkort '60, ik was dus ongeveer 47 toen ik als interim-manager begon. Ik ben heel mijn carrière nogal een fervente jobhopper geweest en de bedrijven waar ik werkte, deden intern ook al veel aan jobrotatie. Toen de afdeling waar ik werkte, werd afgebouwd, ben ik zelfstandige geworden. Ik heb me toen gespecialiseerd in veelal logistieke opdrachten en bouwde zo een tweede carrière uit.”

### **V.M.: Hoe lang duurt een opdracht gemiddeld?**

Mark Vanden Boer: “Ongeveer een jaar, maar dikwijls verandert de duur en soms zelfs de inhoud

## (Senior) Consultants Interim Management

Interim Management is gespecialiseerd in het werven, selecteren en contracteren van onafhankelijke Interim Managers en Management Adviseurs en maakt deel uit van de internationale en snelgroeiende YER groep met ruim 575 medewerkers waarvan er meer dan 450 actief zijn als consultant. Sinds 1987 actief in Nederland én met ondertussen 21 vestigingen verspreid over Nederland, België, Duitsland, Spanje en de VS is YER uitgegroeid tot marktleider in de Benelux.

Interim Management maakt in 2008 een sterke groei dankzij een goede organisatie, een sterke positionering en het ondernemerschap van zijn consultants. Om dit team te versterken en de interim-activiteiten in België verder uit te bouwen komen wij graag in contact met een aantal (Sr) Consultants Interim Management voor onze kantoren te Antwerpen, Diegem, Gent en Hasselt (start up).



**YER**  
YOUNG EXECUTIVE RECRUITMENT

Geschikte kandidaten zijn “entrepreneurs” met een fundamenteel nieuwsgierige, empathische en onderscheidende persoonlijkheid, die dankzij een sterk netwerk erin slagen de markt te ontwikkelen. Wij bieden een professionele, ambitieuze en ontspannen werkomgeving aan om tot resultaten te komen én een goede work-life balance.

Een uitstekende en inhoudelijke stap voor een ervaren Consultant in de werving en selectie of voor iemand met meerdere jaren commerciële ervaring in de zakelijke dienstverlening of het commercieel lijnmanagement.

### **Meer informatie of reageren**

Kijk voor meer informatie op [www.yer.be](http://www.yer.be) of neem contact op met Greg Bastiaensen, mobiel +32 (0)472 24 19 40, e-mail [gregbastiaensen@yer.be](mailto:gregbastiaensen@yer.be)



van de opdracht gaandeweg. Dat is eigen aan het werk. Soms valt vooraf niet in te schatten wat er nog allemaal bij komt kijken. Je weet wel waar je aan begint, maar niet meteen waar je zal eindigen. Dat maakt het tegelijk ook heel boeiend, afwisselend en uitdagend."

*"We zetten een aantal veranderingsprocessen in gang waarvoor de opdrachtgever ofwel de middelen, ofwel de mensen, ofwel de knowhow niet in huis heeft."*

Roger Thijs: "Reken gemiddeld op een periode tussen de acht maanden en anderhalf jaar. Ik werk meestal projectmatig, maar de inhoud van het project kan inderdaad nogal wat aangepast of bijgestuurd worden. Dat heeft ook te maken met het feit dat er heel wat tussentijdse evaluaties plaatsvinden en er dus nieuwe bijkomende opdrachten of deelprojecten worden toegekend."

Mark Vanden Boer: "Het feit dat het om opdrachten van bepaalde duur gaat, heeft grote voordelen. Als externe manager geraak je namelijk niet verwickeld in de interne machtcoalities en heb je een grote vrijheid, zodat je veel meer kan manoeuvreren. Doordat je geen deel uitmaakt van het zetelende management, kan je ook afstand nemen wanneer dat nodig is. Bovendien moet je er geen rekening mee houden dat je je eigen toekomst binnen het bedrijf wel eens zou kunnen hypothekeren."

## Stinkende putten

### **V.M.: Worden er vooraf duidelijke verwachtingen gesteld?**

Mark Vanden Boer: "Dat wel, al is het niet altijd even evident om die te omschrijven. Meestal wordt pas na een tijd duidelijk welke obstakels zich op de weg bevinden. Een interim-manager moet dikwijls eerst een flink stuk graven om te achterhalen wat er allemaal aan de gang is. Soms blijkt dat het water veel dieper is dan werd voorgesteld. Je trekt soms stinkende putten open, waaruit je dan zelf de aangepaste conclusies moet trekken en waarvoor je oplossingen moet aanreiken."

*"Ik heb nog maar één keer meegemaakt dat mijn aanstelling als interim-manager slecht werd onthaald."*

### **V.M.: Wellicht zijn jullie niet overal en/of altijd even welkom?**

Mark Vanden Boer: "Er is inderdaad heel wat argwaan als onze komst wordt aangekondigd. Soms merk je ook effectief dat je op niet al te veel medewerking moet rekenen. Het is de kunst om daar tactvol mee om te gaan. Interim-managers moeten een grote dosis diplomatie hebben."

Roger Thijs: "In die 12 jaar heb ik nog maar één keer meegemaakt dat mijn aanstelling als interim-manager slecht werd onthaald. Nadien is ook duidelijk gebleken dat dat met het slecht functioneren van een bepaalde persoon te maken had. Hij had dus met recht en reden 'schrik' voor de veranderingen die op til waren. In mijn specifieke branche, de logistiek dus, merk ik niettemin veeleer een grote wil om samen te werken. Sommigen denken ook al

## Witte raven zijn nu eenmaal schaars



### Interim management: unieke mensen voor specifieke opdrachten

Bedrijven moeten verstandig kunnen omgaan met schaarste. Bepaalde expertise is nu éénmaal moeilijk te vinden op de markt. Wilt u een nieuwe organisatie opzetten in binnen- of buitenland? Zoekt u uitzonderlijke competenties in uw management of directie-comité? Wilt u een project succesvol laten begeleiden? Of wilt u een ontbrekende schakel tijdelijk invullen?

YES-IMS kan u op zeer korte termijn een flexibele oplossing bieden voor deze uitdagingen. YES-IMS beschikt over een groep interim managers die hun jarenlange expertise weten om te zetten in daadkrachtig beleid.

### Wenst u meer te weten over de interim management oplossingen van YES-IMS?

Contacteer ons voor een kennismakingsgesprek:  
[info@yes-ims.be](mailto:info@yes-ims.be)

YES-IMS Kontichstraat 196  
2650 Edegem  
Tel. +32(0)3 451 30 00  
[www.yes-ims.be](http://www.yes-ims.be)

**YES**  
Interim  
Management  
Solutions  
*Your Executive Support*



verder en zien bepaalde opportuniteiten voor de toekomst, wanneer de interim-manager weer weg is en zijn werk voortgezet moet worden."

### 'Change management'

**V.M.: Interim-management is volgens velen nog dikwijls een eufemisme voor crisismanagement.**

Mark Vanden Boer: "Jammer genoeg wel. Ik spreek eerlijk gezegd ook veel liever van 'change management', want dat is uiteindelijk wat we doen. We zetten een aantal veranderingsprocessen in gang waarvoor de opdrachtgever ofwel de middelen, ofwel de mensen, ofwel de knowhow niet voor in huis heeft."

Roger Thijs: "Dat klopt, maar dat heeft gewoon te maken met het feit dat we dikwijls ook in crisissituaties worden ingezet. Ik merk echter dat noch de werknemers, noch de vakbonden zich defensief opstellen, maar vooral de aandeelhouders zelf. Vaak is er onderling heel wat onenigheid als het er om gaat of een bedrijf gesaneerd of zelfs gesloten moet worden. Het beste wat je kan doen als interim-manager is alle mogelijke scenario's uitwerken en de pro's en de contra's oplijsten."

**V.M.: Tot slot: wat doen interim-managers als ze een tijdje geen opdracht hebben?**

Mark Vanden Boer: "Ik heb eerlijk gezegd nog maar één keer tussen twee opdrachten door zes maanden lang zonder werk gezeten. Ik heb toen



"Interim-managers moeten een grote dosis diplomatie hebben."

de verzamelde werken van Plato gelezen. Ik denk namelijk dat ik het 'eeuwige leren' in mij heb en ook dat is een eigenschap die elke interim-manager moet bezitten."

Roger Thijs: "Het is me nog niet dikwijls overkomen, maar ik denk dat we dan veeleer met eigen marketing bezig zijn. We hebben ook meestal een bureau dat onze belangen behartigt. Toen ik

startte, leerde ik dat een interim manager er bij het berekenen van zijn 'fee' rekening mee moet houden dat hij eenderde van het jaar geen opdrachten zou hebben. Dat heb ik altijd onthouden, ook al heb ik nog nooit een jaar gekend waarin ik vier maanden lang geen opdrachten had."

Patrick Poppe

Als het op **interim management** aankomt...

Contacteer ons bij **Robert Walters**, wij kennen ons beroep!

**ROBERT WALTERS**  
**Interim Management**

**General Management**  
**Finance, HR & IT-projecten**  
**Supply Chain & Production**

Een herstructurering, een acquisitie, een belangrijk project of een nood aan tijdelijke expertise... kleine en grote veranderingen of projecten waar wij als Robert Walters Interim Management het verschil kunnen maken, nationaal of internationaal.

Wacht niet langer af, maar verneem vandaag nog hoe Interim Management ook bij u blijvend indruk zal maken.  
**Robert Walters Interim Management.**

Robert Walters Interim Management  
Louizalaan 149/b33 1050 Brussel  
tel.: 02 511 66 88  
e-mail: ima.belux@robertwalters.com  
[www.robertwalters.com](http://www.robertwalters.com)

*Passion for people & values*