



DE IDEALE MATEN VAN DE INTERIM-MANAGER

- Een manager met oog voor de dagelijkse gang van zaken én met oog voor strategie.
- Hij heeft ongeveer twintig jaar ervaring maar beschouwt de opdracht niet als een uitbolbaan.
- Hij is geen crisismanager. De taken worden steeds specifiek, zoals exportprogramma's en businessplannen uitwerken.
- Hij is geen consultant. Hij is meer een uitvoerder dan een aanbrenner.
- Hij zorgt voor een onafhankelijke, frisse kijk van buitenaf, zonder belangenvermenging.
- Hij is sociaal en luistert als een psycholoog naar het personeel in moeilijkheden.
- Hij beperkt zich niet tot één sector.
- Hij is voor een bedrijf goedkoper dan een permanent manager.

HET EINDE VAN DE UITBOLLENDE POENPAKKERS
Interim-managers worden steeds jonger, maar het blijft natuurlijk om ervaring en maturiteit draaien.

den krijgt en je slaagt erin om het na achttien maanden tot een goed einde te brengen, dan moet je daar niet nog een half jaar tegen je zin rondlopen," meent Blereau. „Je hoeft zo'n functie trouwens niet per se te aanvaarden. Over het algemeen zijn het de aandeelhouders of de raad van bestuur die beslissen om een interim-manager aan te trekken, en het gebeurt wel eens dat een kandidaat besluit om niet op het voorstel in te gaan. Omdat hij al snel doorheeft dat zijn bewegingsruimte te beperkt is, bijvoorbeeld.”

Volgens Blereau moet je al van de eerste dag een idee krijgen van hoe het er in het bedrijf aan toegaat. „Ik heb al een eerste mening nadat ik een halve dag door het bedrijf heb gelopen. Ik praat met iedereen. Ik wil weten wat de mensen voelen. Ik luister naar ze en ga niet onmiddellijk proberen om ze ergens van te overtuigen. Vergeet niet dat je heel weinig weet wanneer je aan interim-management begint. Tegelijk beschik je over een onafhankelijke blik van buitenaf. Er bestaat geen belangenvermenging.”

Problemen kunnen worden vermeden door van bij het begin duidelijke afspraken te maken met het bedrijf over de inhoud van de opdracht. „We moeten als tussenpersoon uiteraard eerst met de klant gaan praten,” legt Vincent Cools uit. „We definiëren het project en op basis daarvan gaan we op zoek naar de mensen met het beste ervaringsprofiel. Ook wordt bepaald hoelang het project zal duren. Belangrijk is dat er van bij het begin duidelijk wordt gemaakt hoe een interim-manager zich binnen het bedrijf zal positioneren. Het maakt namelijk een verschil uit wanneer een onderneming op zoek is naar iemand om een acquisitie te integreren of iemand zoekt om een verkoopteam te coachen. De opdrachten worden immers steeds gespecialiseerder.”

Een goed voorbeeld van zo'n specialist is Roel Van Hollebeke. Hij tracht momenteel het foliënbedrijf Fardis recht te trekken. „Mijn opdracht is heel duidelijk afgelijnd,” zegt Van Hollebeke. „Ik moet ervoor zorgen dat het bedrijf financieel leefbaar blijft. Daarvoor gebruik ik mijn ervaring die ik in de bankwereld heb opgedaan. Ik ben dus geen duivel-doet-al.” Met *Van Hollebeke & co.* beschikt hij over een eigen bedrijf dat ondernemingen in moeilijkheden begeleidt.

Nee, hij is geen snotneus

Specialisten als Van Hollebeke zijn ook in de databanken van Robert Walters terug te vinden. De HR- ■■■

■■■ specialist beschikt over een bestand van een paar honderd interim-managers. „We leggen geen volumebestanden aan,” zegt Cools. „De kwaliteit primeert. Het blijft uiteraard een bijzondere business. Als je ergens een interim-manager wilt plaatsen, dringt de tijd. Er is geen tijd voor basisinterviews.” Klopt, vindt ook Guy Opheide. „Die snelle beschikbaarheid is een absolute noodzaak. Normaal moeten competente managers binnen de tien dagen klaar staan.” Maar dat betekent niet dat de HR-specialisten oppervlakkig te werk gaan. Cools verzet zich tegen sommige Angelsaksische tradities. „Daar zijn ze vooral transactioneel bezig. Klanten zijn er alleen geïnteresseerd in cv's, die ze dan kunnen screenen. Maar ik vind dat we voor meer toegevoegde waarde kunnen zorgen.”

Interim-managers stappen blijkbaar ook heel makkelijk over van de ene sector naar de andere. „De sector is niet zo belangrijk. Je moet als interim-manager over twee kwaliteiten beschikken: weten wat een bedrijf is en weten wat de mensen zijn,” aldus Blereau. „Er komt veel psychologie bij kijken. Ook voor jezelf. Soms heb je als interim-manager een vreemd gevoel. Je werkt in het bedrijf dat niet het jouwe is en toch voel je je er enorm verantwoordelijk voor.”

Niet alleen het profiel van de interim-manager verandert, ook de leeftijdsstructuur is vandaag helemaal anders dan pakweg tien jaar geleden. Vroeger waren interim-managers kaderleden van 55 jaar of ouder die net een gouden handdruk

managers die een tijdelijke functie beschouwen als een adempauze tussen het jobhoppjen. „Zulke mensen leven zich te weinig in hun rol als tijdelijke manager in,” klinkt het. Zij werken vaak onafhankelijk, via een eigen vennootschap en dus zonder een beroep te doen op een interim-managementbureau. „Zonder te veel voor mijn eigen winkel te spreken, denk ik toch dat zo'n bureau zijn voordelen heeft,” zegt Opheide. „Via het zogenaamde *shadowmanagement* coachen wij onze interim-managers. Ik ben zelf ook nog interim-manager geweest en weet dus dat een klankbord een absolute noodzaak is.”

Nee, hij is geen consultant

Er is een verschil tussen consultants en interim-managers: de eersten reiken oplossingen aan, die door de tweeden worden geïmplementeerd.

Sommige raden van bestuur deïnen er echter voor terug om een interim-manager via een bureau aan te trekken. De kostprijs zou te hoog zijn. Die vrees zou onder andere ingegeven zijn door het feit dat er nog altijd geen duidelijke grens wordt getrokken tussen interim-management en consultancy. De eerste aanbieders van interim-management in België waren immers grote consultants zoals *PricewaterhouseCoopers*.

Veel bedrijven denken dat ze voor het aantrekken van een interim-manager diep in hun beurs moeten tasten. Guy Opheide nuanceert dat. „Eerst en vooral bestaat er een duidelijk verschil tussen een consultant en een interim-manager: de eerste reikt oplossingen aan die door de tweede worden geïmplementeerd. Al geef ik toe dat er toch wel een grijze zone bestaat.” Tegelijk beklemtoont Opheide dat de kosten van een interim-manager nauwelijks hoger liggen dan die van een permanente manager, aangezien ze allemaal een *all-in fee* voor gewerkte dagen aanrekenen (geen rekruteringskosten dus, en evenmin een ontslagvergoeding, patronale bijdragen, kosten voor een bedrijfswagen, verzekeringen enzovoort).

„Een interim-manager is natuurlijk een belangrijke uitdaging, maar een tijdelijke opdracht is toch goedkoper als je de totale loonkosten in rekening neemt,” zegt Vincent Cools. „Je moet het ook in een breed perspectief plaatsen. Wat als een bedrijf niet beslist om een nieuwe markt aan te boren? Wat zijn voor het bedrijf de kosten van het uitstellen van een project omdat een interim-manager op het eerste gezicht te duur lijkt? De prijs hangt ook af van het type opdracht. De opdrachten zijn nu minder expansiegericht en meer controlegericht.”

Rudy Blereau is kritischer. „Niet iedereen ziet de noodzaak van een bureau in. In Vlaanderen wordt ongeveer de helft van de dossiers door individuen behandeld, niet door organisaties. Die tussenpersonen krijgen 20 % tot 30 % van de *fees*. Is dat veel of weinig? Ze beweren dat het zagezegd voor de back-office is, maar ik betwijfel of die zo sterk moet worden uitgebouwd.”

ALAIN MOUTON ■
alain.mouton@trends.be



PHILIPPE BODSON (EX-L&H), YVES DE POORTER (EX-CS2) EN ROEL VAN HOLLEBEKE (FARDIS)
In de media nog steeds gepresenteerd als crisismanagers, maar de opdracht is vaak breder.

hadden gekregen. Nu treedt er een verjonging van de markt op, zowel bij de klanten als bij de managers. Toch verandert niet alles. „Een interim-manager blijft ervaring en maturiteit verkopen,” zegt Cools. „Het is dus niet iemand van dertig jaar.”

Ook Guy Opheide stelt een sterke tendens vast. „Het is inderdaad zo dat de leeftijd van de kandidaat interim-managers steeds lager wordt. Vooral in de ICT-sector, als gevolg van het debacle van de jongste jaren in de sector. Voorlopig wordt in de meeste sectoren een beroep gedaan op mensen met meer dan twintig jaar ervaring en die overgekwalificeerd zijn voor het invullen van de opdracht.”

Bovendien blijken nogal wat mensen interim-manager te willen worden als overgang naar een volgende vaste functie. De job echt als een carrièrealternatief beschouwen, zoals in Nederland en het Verenigd Koninkrijk, is nog niet echt aan de orde. Opheide: „De Belgische markt is wel in volle evolutie, maar daarvoor biedt hij nog te beperkte mogelijkheden.”

Rudy Blereau heeft het niet zo begrepen op de interim-