

# Goed opdrachtnemerschap bij interim-management: *It takes two to tango!*



*Organisaties en opdrachtgevers zitten niet altijd te wachten op interim-managers. Er is een zekere gêne, omdat er een externe expert nodig is om problemen in de organisatie op te lossen. En dat kost nog veel geld ook. Als er een interim-manager wordt ingehuurd, vraagt dat om vertrouwen en om goed opdrachtnemerschap van de interim-manager. Maar er is ook goed opdrachtgeverschap nodig: It takes two to tango!*

# P

## Bedrijvendokters

Men noemt interim-managers ook wel bedrijvendokters. Er is zeker een analogie. Bedrijven zijn 'organismen van mensen' en kunnen ook 'ziek' worden. De bedrijvendokter (interim-manager) maakt een analyse (anamnese), doet aanvullend onderzoek (metingen, literatuur) en komt, in overleg met de opdrachtgever (patiënt) met een plan van aanpak (behandelplan). Doel van de opdracht is om de organisatie zo snel mogelijk gezond en zelfredzaam te maken. In 1987 spreken drs. M. Banning en E.M. Klep in *Interim Management, sterker in veranderingen* al over een verschuiving van curatief interim-management (crisis) naar preventief interim-management (meer beheerste begeleiding).

### Maatschappelijk vertrouwen in de interim-manager en de beroepsgroep

Een interim-manager is een tijdelijke manager die 'overgekwalificeerd, snel, zonder verleden en zonder toekomst, met de frisse blik van de buitenstaander energie toevoegt aan de organisatie of een breekijzer vormt', aldus Jacques Reijniers in *Interim Management: het vak* (2000). De relatie tussen opdrachtgever en interim-manager is – net als in de zorg – gebaseerd op vertrouwen. Dat vertrouwen is belangrijk, omdat het ingrijpen van de interim-manager sterke gevolgen heeft voor de organisatie en de medewerkers. Niet alleen het vertrouwen in de individuele interim-manager is van belang, maar ook het maatschappelijk vertrouwen in de beroepsgroep. Willem Boon betoogt in zijn proefschrift *Interim-management en professionalisering: een beroepsgroep op zoek naar kwaliteit* (2005) ondermeer dat 'interim-managers weliswaar een beroepsgroep vormen, maar nog geen professie. Er is nog onvoldoende maatschappelijk vertrouwen ontwikkeld, mede door de nog jonge ontstaansgeschiedenis'. De door Boon bepleitte 'Body of Knowledge and Skills' (BoKS) voor interim-managers is helaas niet tot stand gekomen.

De in 2014 opgeheven en in het Nive opgegane Nederlandse Vereniging voor Interim Managers (NVIM) heeft geprobeerd het vertrouwen in de beroepsgroep te versterken, ondermeer via *evidence based* interim-management (EBIM). EBIM laat opdrachtgevers zien dat interventies zijn gebaseerd op onderzoek, getoetste ervaringen, inzichten van de beroepsbeoefenaar, informatie van de opdrachtgever en ervaringen op de werkvloer, zoals ik eerder uiteenzette in *Evidence based interimmen* in M&C 4 2010. Deze aanpak is gestrand wegens onvoldoende belangstelling bij interim-managers en opdrachtgevers.

### Gereedschap voor goed opdrachtnemerschap

#### *Eerst de analyse*

Een gedegen analyse, aanvullend onderzoek en het doel de organisatie zo snel mogelijk weer zelfredzaam te maken, zijn de eerste stappen in professioneel opdrachtnemerschap. De analyse kan nog weleens anders uitpakken dan de opdrachtgever zich had voorgesteld. Vaak worden er méér problemen geconstateerd en heeft de opdrachtgever onvoldoende inzicht in het werkelijke probleem.

#### *Plan van aanpak is de basis*

Een concreet plan van aanpak op basis van de analyse is onderdeel van het formele contract én de basis voor de opdracht. Meetbare doelen, acties en tijdspad worden afgesproken. De interim-manager stemt als opdrachtnemer ook de passende leiderschapsstijl af: moet de boel bijvoorbeeld worden opgeschud of is er juist rust en kalmte nodig? De opdrachtnemer voegt aan het plan van aanpak ook een bijsluitende toe met risico's op de voorgenomen interventies.

#### *Neem de opdrachtgever mee in het verloop*

De opdrachtgever wordt meegenomen in het verloop van de opdracht met behulp van frequente (maandelijke) rapportages. Wat gaat er goed en wat valt tegen? Wat zijn (aanvullende) acties voor de volgende



## Uit het vak

periode? En heeft de opdrachtgever de afgesproken randvoorwaarden gerealiseerd? De interim-manager bespreekt de rapportage met de opdrachtgever. Niet alle opdrachtgevers zitten daarop te wachten ('Het gaat toch goed!'). Tijdens een opdracht voor een ziekenhuis in fusie had mijn opdrachtgever te maken met interne druk vanwege benodigde bezuinigingen. Hij werd kritisch over mijn bezuinigingen. Echter, twee maanden eerder hadden wij aan de hand van de rapportage besproken en vastgelegd, dat de bezuinigingen pas goed konden worden gerealiseerd in de voorgenomen fusie. Dat beaamde hij.

### *Niet alleen de opdrachtgever, maar ook interne en externe stakeholders*

Er zijn meer randvoorwaarden voor goed opdrachtnemerschap. De interim-manager heeft namelijk ook te maken met de interne en externe stakeholders, zoals medewerkers, management, ondernemingsraad, banken, verzekeraars, overheid, accountants en concurrenten. Goed opdrachtnemerschap strekt zich uit tot alle stakeholders. De realisatie van stevige veranderingen en de aanpak van heftige crises vragen om zoveel mogelijk draagvlak in de organisatie. Medewerkers en management worden bij concrete oplossingen betrokken, in alle openheid en transparantie. Specifieke aandacht is nodig voor het ethisch handelen richting alle stakeholders, zoals beschreven in de Gedragscode Interim Managers van het IM-register en de NVIM uit december 2012. Daarin worden bijvoorbeeld zorgvuldigheid, onafhankelijkheid en vertrouwelijkheid genoemd. Aan de gedragscode is een Reglement van Tuchtrechtspraak toegevoegd. De opdrachtgever kan zich bij conflicten tot de tuchtcommissie wenden. Dat komt gelukkig weinig voor.

### *Is de opdrachtgever onderdeel van het probleem?*

De opdrachtgever zelf maakt nog weleens deel uit van het probleem. Dat is het meest lastige onderdeel van goed opdrachtnemerschap, omdat het spanning kan opleveren in de vertrouwensrelatie. Maar soms moet

een arts een patiënt ook streng toespreken over zijn leefstijl. De opdrachtgever heeft er bovendien niet om gevraagd om zijn of haar rol in de ontstane situatie te betrekken. Er bestaat een kans dat de opdrachtnemer de opdracht verliest. Een opdrachtgever (raad van toezicht) 'gebood' mij als interim-bestuurder om op korte termijn twee directeuren te ontslaan. Dat is overigens geen verantwoordelijkheid van een raad van toezicht. Na ruggespraak met een advocaat bleek er geen enkele juridische grond voor een vroegtijdig ontslag. Bovendien was er een reorganisatie door mij voorzien, waarin de functies van de directie zouden verdwijnen. De opdrachtgever persisteerde, omdat de directeuren het hem in de relatie met de vaste bestuurder erg lastig hadden gemaakt. De raad van toezicht werd



onderdeel van het probleem. Ik heb vervolgens de opdracht teruggegeven. Ik sloot niet uit dat er meer 'opdrachten' zouden volgen. Mijn opvolger heeft deze opdracht wel uitgevoerd, tegen heel hoge kosten, waarover vervolgens veel is gepubliceerd.

#### *Op tijd stoppen en overdragen*

Een tijdige afronding van de opdracht is een kunst op zich. Wanneer is de patiënt uitbehandeld? Uit commercieel belang kan een interim-manager zijn opdracht zo lang mogelijk willen vasthouden. Interim-managers zonder verleden en zonder toekomst in de organisatie hebben echter een houdbaarheidsdatum. Wanneer zij te lang blijven zitten en te dichtbij komen, komen frisse blik en onafhankelijkheid in het geding. Bij de afronding hoort op basis van de voortgangsrapportages een eindevaluatie. Die helpt de interim-manager in zijn professionele ontwikkeling en de opdrachtgever bij volgende situaties.

#### *Borging van de resultaten*

Borging en bekijken, hoe zorgt de interim-manager ervoor dat de resultaten duurzaam zijn? Belangrijk is dat de opdrachtgever een opvolger in vaste dienst aanstelt, die de resultaten van het plan van aanpak voortzet en zeker niet opnieuw gaat beginnen. Dat geeft de organisatie zekerheid en rust. Een goed overdrachtsdossier kan de borging faciliteren. Een goede opdrachtnemer organiseert ook (kosteloze) nazorg, bijvoorbeeld na drie of zes maanden via een gesprek met de opdrachtgever en/of de opvolger.

### Goed opdrachtgeverschap

Goed opdrachtnemerschap is direct verbonden met goed opdrachtgeverschap. It takes two to tango. De opdrachtgever is verantwoordelijk voor een duidelijke opdrachtformulering en goede selectie van de interim-manager en moet betrokken zijn. Goed opdrachtgeverschap is in de zorg tanende. Voorbeelden daarvan zijn een interim-manager die na vier maanden het

veld moest ruimen, omdat de interne organisatie onvoldoende betrokken was bij zijn aanstelling, of een raad van toezicht die tijdens lopende gesprekken met kandidaat-interimmers de opdracht wijzigde - omdat er binnen de organisatie nog aanvullende opmerkingen waren - en de opdracht vervolgens zelfs introk. In het onderwijs is door de VO-raad en de AOC Raad een goede handreiking voor het aanstellen van een interim-manager opgesteld: *Interim of niet?* (2010). Alle fases van een interim-managementopdracht (en

## Interim-managers zonder verleden en zonder toekomst in de organisatie hebben een houdbaarheidsdatum.

spiegelend ook van goed opdrachtnemerschap) staan daarin uitgebreid beschreven. Het rapport *Goed Opdrachtgeverschap* van het kennisplatform ZiPconomy en Tilburg University uit 2015 komt tot de conclusie: 'Zet de opdracht meer centraal op het moment dat er zelfstandige interim-professionals worden ingehuurd, zorg voor een goede opdrachtoomschrijving, geef regelmatig feedback en geef meer aandacht aan de afsluiting van de opdracht.'

### De rol van interim-managementbureaus

Interim-managementopdrachten komen op twee manieren tot stand: rechtstreeks tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (al dan niet via digitale routes) of via interim-managementbureaus. Deze bureaus kunnen de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer duidelijk versterken met bijvoorbeeld een goede intake en het leveren van schaduwmanagement. Schaduwmanagement - het meekijken en spiegelen tijdens de opdracht door een ervaren professional - wordt door de beroepsgroep gezien



## Uit het vak

als een zeer belangrijke professionele pijler. Zo nodig kan het bureau een bemiddelende rol spelen, bijvoorbeeld wanneer er een verschil in inzicht ontstaat. Tot slot kan het bureau de zakelijke kant regelen, zodat opdrachtgever en interim-manager zich op de inhoud van de opdracht kunnen concentreren. In de praktijk geven bureaus op verschillende manieren invulling aan hun rol: van zeer betrokken tot louter het regelen van de opdracht. Daarnaast waarderen opdrachtgevers de rol van bureaus ook verschillend: van 'Ik heb echt toegevoegde waarde gekregen.' tot 'Het gaat mij om de vent (m/v) en niet om de tent.'

### Tot slot

Er is ook enige relativering aan te brengen in mijn betoog over goed opdrachtnemerschap. Die kan ondermeer gevonden worden in het onderzoek van Jaap Schaveling, in zijn boek *Scoren met interim-management. De weg naar tevreden opdrachtgevers* (2010). Daaruit blijkt bijvoorbeeld dat de opdrachtgever meer waarde hecht aan een evenwichtige persoonlijkheid of goede aansluiting bij de organisatie dan aan een gedegen analyse of onafhankelijkheid. Een herhaling van dit onderzoek zou erg interessant zijn om na te gaan wat anno 2016 'danspartners in de tango van elkaar verwachten'.

---

*Jeroen Collette is interim bestuurder, toezichthouder en coach in de gezondheidszorg, care en cure. interim@collette.nl of 06 - 22 23 75 46*



## Dit was het nieuws

### 'WNT BELEMMERT INTERIM-MANAGEMENT'

De Wet Normering Topinkomens (WNT), ingevoerd door VVD en PvdA, beperkt interim-bestuurders in hun ondernemerschap. Dat stelt Jeroen Collette, zelfstandig interim-bestuurder in de zorg.

**D**e WNT bindt ondernemers die als interim-bestuurder werken in de publieke sector aan een maximale bedrijfsomzet. Die is gelijkgesteld aan het maximum inkomen van collega's in loondienst. Echter, interim-bestuurders hebben te maken met ondernemersrisico's, en de WNT weerhoudt hen ervan om deze af te dekken, betoogt Collette.

### Onafhankelijkheid noodzakelijk

In loondienst gaan is volgens de interim-bestuurder geen optie, want onafhankelijkheid is noodzakelijk om de functie goed uit te kunnen voeren. "Een interim-manager werkt zonder verleden en zonder toekomst in de organisatie. Zo kan hij/zij geheel onafhankelijk opdrachten uitvoeren, minder prettige beslissingen nemen of zelfs tussentijds een opdracht teruggeven."

### Eenzijdig

Daarbij vindt Collette het onterecht dat de WNT alleen interim-bestuurders aanpakt en niet alle ondernemers en dienstverleners in de zorg, zoals accountants of ICT-professionals. Trek één lijn, is Collette's devies. Dit is een eenzijdige focus.

*Lees het volledige betoog van Jeroen Collette op [www.skipr.nl](http://www.skipr.nl).*

---

Dit was het nieuws

## VERANDERTRAJECTEN ONDER DE LOEP

Slechts iets meer dan de helft van de verandertrajecten binnen organisaties behaalt de oorspronkelijke doelstelling. Sommige trajecten hebben meer kans van slagen dan andere. En over het algemeen worden ze niet goed doordacht. Dat blijkt uit recent onderzoek van opleidingsinstituut Sioo.

**7**0 procent van de verandertrajecten binnen organisaties mislukt. Dat is volgens Ard-Pieter de Man, rector van Sioo, en Heleen Tours, programmamanager bij Sioo, de algemeen geaccepteerde visie. Zij vroegen zich echter af in hoeverre dit klopt. Om beter zicht te krijgen op de situatie bevroegen zij 151 managers over het succes en falen van een recent verandertraject binnen hun organisaties.

### Rampscenario

De oorspronkelijke doelstelling van het verandertraject in kwestie werd volgens iets meer dan de helft (51 procent) van de ondervraagden gehaald. Maar daar moet de kanttekening bij geplaatst worden dat slechts 20 procent de doelstellingen behaalden binnen de gestelde tijd én het budget. Voor 18 procent van de trajecten voltrok zich, volgens de onderzoekers, 'het rampscenario', waarbij de doelstelling niet werd behaald en tijd en budget werd overschreden.

### Verschillen tussen verandertrajecten

Hebben sommige verandertrajecten meer kans van slagen dan andere?



Doelstellingen behalen blijkt heel wat lastiger bij fusies, het invoeren van IT-systemen en cultuurverandering dan bij andere typen verandering. Het invoeren van een nieuwe strategie scoort hoog, maar het opzetten van een nieuwe activiteit is met afstand het type verandering dat de oorspronkelijke doelstelling in de meeste gevallen haalt.

### Vorbereiding loont

Wat verder opvalt is dat 55 procent van de respondenten het geheel

oneens is met de stelling dat verandertrajecten binnen de organisatie goed worden doordacht. Daar moet wel bij worden gezegd dat 53 procent van de respondenten vond dat er wél een grondige analyse voorafging aan het recente verandertraject waarover zij werden bevroegd. En die analyse bleek succesvol: de trajecten binnen de organisaties van deze respondenten leidden vaker tot succes.

*Lees het hele rapport op [www.sioo.nl](http://www.sioo.nl).*

---