
Inzet van interim-managers in gemeenten: een praktijkstudie

mr. M. Bassie¹

1.	Inleiding	A1231- 3
2.	Diverse gebruikte namen en woorden	A1231- 3
3.	Afbakening van het begrip interim-management	A1231- 4
4.	Typen opdrachten	A1231- 4
5.	Juridische status	A1231- 5
6.	Beschrijving van het aanbod	A1231- 5
7.	Branche- en beroepsorganisaties	A1231- 6
8.	Vraagontwikkeling bij gemeenten	A1231- 8
9.	Maatschappelijke discussies	A1231- 9
10.	Contractuele afspraken	A1231-10
10.1.	Dag- of uurtarieven	A1231-11
10.2.	Overige contractuele afspraken	A1231-12
11.	Resultaatafhankelijke beloning	A1231-13
12.	Tarieven en rekenvoorbeelden	A1231-13
13.	Tussenbureaus: nut, rol en taken	A1231-15

1 Mr. Mark Bassie (1960) is sinds 1994 vanuit zijn eigen bureau Rocco (www.rocco.nl) werkzaam als interim-manager. Hij heeft in de loop der jaren in zeer uiteenlopende soorten organisaties aan verschillende typen opdrachten gewerkt, zowel bij de overheid, non-profitorganisaties als in het bedrijfsleven. Hij heeft zowel opdrachten uitgevoerd zonder, als via en dankzij diverse tussenbureaus.

A1231-2 Inzet van interim-managers in gemeenten: een praktijkstudie

13.1.	De voordelen	A1231-15
13.2.	De nadelen	A1231-16
14.	Aanbesteding van flex- en interim-managementbureaus	A1231-17
15.	VAR-verklaringen	A1231-18
16.	Administratieve tips	A1231-20
17.	Vendormanagementsystemen	A1231-20
18.	Fasen bij inzet van interim-managers	A1231-21
18.1.	Introductie van de interim-manager en vaststellen van de opdracht	A1231-21
18.2.	Uitvoeren van de opdracht	A1231-21
18.3.	Afronden van de opdracht	A1231-22
19.	Introductie en begeleiding van de interim-manager	A1231-22
20.	Problemen rond de uitvoering van de opdracht of de persoon van de interim-manager	A1231-24
21.	Koorddansen	A1231-25
22.	Verder lezen	A1231-26

1. Inleiding

In dit artikel geven we een actuele schets van de al maar groeiende inzet van interim-managers bij gemeenten en andere lagere overheden. We leggen uit hoe die inzet in de praktijk wordt geregeld en waarom er steeds vaker interim-managers in gemeenten worden ingezet. Daarnaast schetsen we een beeld van de branche waarin interim-managers en hun bureaus opereren en van hun werkwijzen.

Waar mogelijk geven we in dit artikel praktische tips om zaken goed te regelen en behandelen we hoe eventuele problemen zo goed mogelijk op te lossen zijn.

2. Diverse gebruikte namen en woorden

Door de groeiende flexibilisering van de arbeidsmarkt is het moeilijker geworden om een goede definitie van een interim-manager te vinden die voldoende onderscheid biedt tussen andere veelgebruikte termen als verandermanager, flexkracht, projectleider, programmamanager, tijdelijke kracht, gedetacheerde, zzp'er of gewoon het bij gemeenten veelgebruikte woord „externe”.

De benaming wordt soms afgeleid van het soort contract waaronder zij werken in de gemeente c.q. of zij al dan niet via een tussensbureau werkzaam zijn in de gemeente.

In de dagelijkse praktijk bij gemeenten en andere lagere overheden worden deze termen door elkaar gebruikt. Was vroeger de interim-manager veelal een man vanaf een jaar of 45, die vooral in de organisatie kwam om veranderingen of saneringen door te voeren, een man om wie een atmosfeer hing van „duur en goed” en „generalistisch”, die zich onafhankelijk opstelde en geworven was via een duur en exclusief interim-managementbureau, inmiddels is dat stereotiepe beeld drastisch veranderd.

Tegenwoordig zien we mannen en vrouwen als interim-managers optreden van soms nog geen 30 jaar oud, die zich meestal meer als specialist presenteren dan als generalist (na meestal een hbo- of universitaire opleiding). Zij werken op allerlei plaatsen in de gemeente, als vervanger van vaste krachten bij ziekte, bevalling of vacatures, al dan niet in een leidinggevende positie. Zij werken in de gemeente tijdelijk als projectleider, procesmanager of programmamanager of zij zijn tijdelijk beleidsadviseur.

Het bijzondere en het elitaire van de interim-manager is er veelal vanaf ge-

gaan, tenzij de interim-manager uitsluitend werkt in of aan de top van de gemeentelijke organisatie. Dan is er soms nog wel een zeker aureool te ontdekken rondom de interim-manager, maar een garantie is er ook dan niet meer. Bovendien is dit slechts voor een kleine groep interim-managers weggelegd.

Door hun grote aantal en veelvuldige aanwezigheid in gemeenten, is de aanwezigheid van „externen” voor de vaste ambtenaren veel gewoner geworden en worden ze steeds meer gezien – en behandeld – als wat ze in essentie altijd al waren: „gewone” tijdelijke extra handen of hersens.

3. Afbakening van het begrip interim-management

Interim-management is dus een containerbegrip geworden voor een veelheid aan tijdelijke, externe medewerkers die voor zeer uiteenlopende rollen en taken worden gevraagd en in groten getale aan en in gemeenten hun diensten verlenen.

Voor het gemak maken we vanaf nu alleen onderscheid tussen de rollen en taken die interim-managers in gemeenten vervullen en laten we de benaming buiten beschouwing waaronder we interim-managers vaak in gemeenten aantreffen. We gebruiken voor de variatie ook zelf verschillende namen door elkaar in dit artikel.

Een definitie van interim-management die geïnspireerd is op de Nederlandse belangenvereniging voor interim-managementbureaus: de Raad voor Interim Management (RIM, 2006) volgt hieronder. Deze raad ziet interim-management als:

„Alle vormen van tijdelijk management en/of besturen van organisaties in de vorm van lijn-, overbruggings-, veranderings-, crisis-, project-, proces- en programmamanagement.”

Inderdaad is het moeilijk om met deze ruime definitie werkzaamheden of taken te bedenken, die niet hieronder passen.

4. Typen opdrachten

Interim-managers worden door gemeenten gevraagd voor een van de volgende typen opdrachten, waarbij combinaties vaak voorkomen:

1. Tijdelijke vervanging van een vaste medewerker of leidinggevende, bijvoorbeeld vanwege een vacature, ziekte of zwangerschap;

2. Tijdelijke uitbreiding van de in de gemeente aanwezige capaciteit, bijvoorbeeld vanwege grote werkdruk;
3. Het efficiënter en effectiever maken van bepaalde processen binnen de gemeente;
4. Het voeren van het projectmanagement voor één of meer projecten of een projectenprogramma;
5. Het doorvoeren van veranderingen in de gemeente, bijvoorbeeld in werkwijze of in cultuur;
6. Het oplossen van acute problemen meestal als gevolg van interne ruzies, disfunctioneren van medewerkers of hele afdelingen (saneren).

In deze opsomming zit een zekere volgorde opgesloten van „de interim-manager is er niet primair om veranderingen in de gemeentelijke organisatie aan te brengen” tot aan „dat is zijn primaire taak”.

5. Juridische status

De juridische status van al deze typen interim-managers is zeer divers. Zij kunnen in loondienst zijn bij een (detacherings- of tussen)bureau dat de interim-manager detacheert bij de gemeente, er kan sprake zijn van een zogeheten zzp'er, een zelfstandige zonder personeel, die zich als ondernemer aanbiedt, waarbij er soms sprake is van een tussenbureau, waarbij de zzp'er een contract sluit met het bureau en het bureau met de gemeente.

Maar ook rechtstreekse contracten („overeenkomst tot het verlenen van diensten”) tussen de zzp'er en de gemeente komen veelvuldig voor als ze elkaar hebben gevonden voor een opdracht zonder tussenbureau.

Ten slotte komt het ook incidenteel voor dat er sprake is van een tijdelijke indiensttreding bij de gemeente hetzij als arbeidscontractant (met een arbeidsovereenkomst naar burgerlijk recht), dan wel via een tijdelijke aanstelling als ambtenaar.

6. Beschrijving van het aanbod

Als we kijken naar de enorme hoeveelheid van honderden bureaus en bureautjes of „eenpitters” die allemaal op de een of andere manier interim-management in Nederland aan gemeenten aanbieden, dan ontstaat het beeld van een weinig transparante, onoverzichtelijke en steeds veranderende markt, waarbij er steeds andere spelers aanwezig zijn en waarbij het ook moeilijk is om het kaf van het koren te scheiden.

De Nederlandse markt voor interim-management heeft een zeer lage toetredingsdrempel. Met de inschrijving bij de Kamer van Koophandel als ondernemer en wat simpele formulieren invullen voor de fiscus, kan de interim-manager zijn eigen bureau beginnen en de markt betreden.

Naast de vele honderden kleine bureaus, zijn er ook ongeveer 20 grote bureaus op de Nederlandse markt aanwezig, die allemaal interim-management aan lagere overheden aanbieden. Sommige van deze bureaus hebben een staat van dienst van 20 jaar of langer, en andere zijn nog maar een paar jaar oud of gefuseerd en zeer snel gegroeid. Sommige van deze grote bureaus maken deel uit van een internationale organisatie of keten, andere richten zich uitsluitend op Nederland.

En ook bij de grote bureaus zijn onderlinge fusies of juist management buy-outs regelmatig aan de orde, zodat zich ook hier met enige regelmaat nieuwe namen aandienen of gevestigde namen opeens verdwijnen van de markt.

We zien bij de grotere interim-bureaus grote verschillen in werkwijze. Sommige bureaus proberen de aloude sfeer van exclusiviteit, vertrouwelijkheid en hoge kwaliteit te handhaven met veel persoonlijke zorg en aandacht maar ook met navenante kosten. Andere bureaus, vaak afkomstig uit de uitzendbranche, leggen meer de nadruk op het snel en veel plaatsen van interim-managers, tegen lagere tarieven en met minder opsmuk maar ook met minder persoonlijke aandacht.

Bij de eerste categorie is bijvoorbeeld het begeleiden en ondersteunen van de interim-manager door „schaduwmanagement” standaard en wordt de gemeentelijke opdrachtgever regelmatig persoonlijk bezocht door de bemiddelaar van het bureau, terwijl de begeleiding van de laatste (uitzend)categorie zich meestal beperkt tot wat telefonische contacten met zowel de opdrachtgever als de interim-manager over „hoe het gaat met de opdracht”.

Sommige interim-bureaus hebben zich gespecialiseerd in een bepaalde branche (bijv. transport of gezondheidszorg), of in een bepaald specialisme (bijv. ICT of hrm). Zo zijn er op de markt meerdere bureaus die zich hebben gespecialiseerd in overheidsorganisaties.

7. Branche- en beroepsorganisaties

Er zijn nauwelijks representatieve branche- of beroepsorganisaties in Nederland voor de interim-managers en/of de tussenbureaus. Sommige organisaties hanteren toetredingsdrempels zoals hoge kosten voor het lidmaat-

schap en andere verplichtingen. Noch de meeste bureaus, noch de meeste interim-managers zelf zijn niet geïnteresseerd om zich aan te sluiten bij een branche- of beroepsorganisatie.

Voor interim-managers geldt dat zij veelal solistisch werken, kritisch, zelfstandig en ondernemer zijn en zich daarom ook niet snel aansluiten bij een belangenorganisatie.

Hierdoor is het erg lastig om zicht te krijgen op de branchecijfers, omzetten, aantallen interim-managers en uitgevoerde opdrachten in Nederland. Veel cijfermateriaal over de branche is weinig hard en bureaus hebben er weinig belang bij om hun eigen kerncijfers te publiceren. En daarom zijn ook trends en ontwikkelingen vaak moeilijk zichtbaar.

Door de veelheid aan namen en structuren waaronder men interim-management tegenkomt, is het vaak afhankelijk van de definitie welke aantallen men vindt.

Overigens zijn de meeste brancheorganisaties volstrekt onbekend bij de opdrachtgevers en hun organisaties, zodat bij het gunnen van de opdracht het al dan niet aangesloten zijn bij een brancheorganisatie met bijbehorende kwaliteitseisen (bijvoorbeeld de verplichting om jaarlijks een bepaalde hoeveelheid uren aan training of opleiding te besteden) geen enkele rol speelt. En omdat opdrachtgevers er niet naar vragen, sluiten bureaus en interim-managers zich niet aan en zo is de cirkel rond.

Waarschijnlijk is dit een kip-eiverhaal: omdat er weinig belangenorganisaties zijn en er weinig behoefte aan is, zijn er ook weinig bureaus of interim-managers aangesloten.

Naar schatting van diverse bronnen waren er in 2007 tussen de 10.000 en 40.000 interim-managers in Nederland werkzaam, maar hier zitten veel mensen tussen die een reguliere baan hebben en mensen die ook optreden als adviseur, als coach of als trainer. En al die eenpitters kunnen ook weer ingeschreven staan bij een veelheid aan bemiddelingsbureaus.

Het aantal geregistreerde zzp'ers is volgens de Kamers van Koophandel in een paar jaar tijd verdubbeld in Nederland tot ruim 700.000 personen, maar hieronder zitten ook weer schilders, loodgieters of administratieve krachten. Toch levert meer dan de helft hiervan adviesdiensten, waaronder naast organisatieadvies ook interim-management. Dat het om een enorme, nog steeds groeiende groep mensen gaat, moge duidelijk zijn. Er zijn diverse verwachtingen dat het aantal zzp'ers in Nederland verder zal stijgen naar 1 miljoen over enkele jaren.

Er zijn ook aanwijzingen dat het aantal interim-managers in Nederland vele malen groter is dan de aantallen in het directe buitenland.

8. Vraagontwikkeling bij gemeenten

De enorme groei van het aantal interim-managers en interim-bureaus, gaat gelijk op met de toegenomen vraag naar flexibel inzetbaar personeel in organisaties. Deze ontwikkeling geldt overigens niet alleen voor gemeenten of lagere overheden, maar is zowel bij hogere overheden, non-profitorganisaties als in het bedrijfsleven zichtbaar.

Met opzet gebruiken we „flexibel inzetbaar personeel” in plaats van interim-managers, omdat gemeenten ook vaak bewust een ander woord kiezen.

Als dit bewust gebeurt, dan is de verklaring meestal dat veel mensen nog steeds aan reorganisaties en saneringen denken bij het woord „interim-manager” en dan klinkt „flexkracht” of „projectmanager” minder bedreigend, waardoor onrust op de werkvloer wellicht wordt vermeden.

De gegroeide behoefte aan flexibele arbeid valt te verklaren uit de toegenomen complexiteit en snelheid die de samenleving van gemeenten eist. In toenemende mate is er bij gemeenten behoefte aan flexibel inzetbaar personeel dat als extra naast de reguliere en meestal inflexibele formatie tijdelijk wordt aangetrokken. Dit speelt bij de invoering van nieuwe wet- of regelgeving, maar het kan ook gaan om een project, waarbij de gemeente moet samenwerken met marktpartijen of organisaties van belanghebbenden of gewoon de burgers uit de wijk waar het project gaat gebeuren.

In dit soort situaties is de gemeente mede afhankelijk van de samenwerking met dit soort organisaties en partijen. Daarom wordt soms tijdelijk personeel van buiten aangetrokken, dat objectiever is of minder „verdacht” voor die externe partijen dan een vaste ambtenaar. Bovendien spreekt een externe wellicht beter de taal van die andere partijen.

Daarnaast kan de gemeente door in te huren tijdelijk beschikken over een bepaalde expertise die regulier niet aanwezig is, bijv. kennis van een bepaald nieuw softwarepakket, waardoor de implementatie sneller verloopt.

In toenemende mate merken gemeenten dat hun omgeving minder planbaar en voorspelbaar wordt en dat betekent ook dat het moeilijker is om steeds te beschikken over voldoende ambtenaren met de juiste kennis en ervaring. Snel en flexibel extra personeel kunnen inzetten is dan erg aantrekkelijk, alhoewel hier natuurlijk wel een extra prijskaartje aan hangt.

Bovendien geldt dan wel dat het belangrijk is dat de interim-manager beschikt over voldoende inlevingsvermogen in de gemeentelijke organisatie, met zijn bestuurlijke, politieke en maatschappelijke context, waardoor een gemeente slechts zeer beperkt kan worden geleid als een bedrijf.

Een gemeente kan deze flexibilisering van de personele inzet ook nog stimuleren. Zo zijn er gemeenten met een beleidsregel, die inhoudt dat elke leidinggevende bijv. tot 80% van de kosten van een openstaande formatieplaats zonder verdere toestemming mag besteden aan inhuur. Dit maakt het natuurlijk erg makkelijk om flexibel te beschikken over tijdelijk personeel zonder dat intern overleg of toestemming nodig zijn, indien die leidinggevende inschat dat inhuren aantrekkelijk of tijdelijk handig is.

Grote Nederlandse bedrijven hanteren vaak een 20-80% verhouding, die inhoudt dat van het totale personeelsbestand 20% flexibel wordt ingehuurd. Dit doet men om de organisatie snel en flexibel te houden. De verwachting is dat het percentage van 20% in de komende jaren in Nederland zal stijgen tot 25% van het totale personeelsbestand.

De indruk bestaat dat de meeste gemeenten nog niet dit soort beleid hebben en dat het aantal ingehuurd nog niet richting 20% gaat. Dit neemt niet weg dat gemeenten in de afgelopen jaren wel steeds meer zijn gaan inhuren – er is waarschijnlijk geen gemeente meer in Nederland die geen enkele inhuur heeft – enerzijds vanuit de hiervoor genoemde behoefte aan flexibilisering, maar anderzijds zien we op de huidige arbeidsmarkt ook tekorten ontstaan aan vaste krachten, waardoor ook uitgeweken wordt naar inhuur.

Voeg hieraan toe dat menig ambtenaar in de afgelopen jaren dacht dat hij zijn expertise beter als zzp'er kon gaan verkopen, en de cirkel is rond: het aanbod van aanbieders van flexibele arbeid is enorm gegroeid en de vraag ook.

9. Maatschappelijke discussies

Met enige regelmaat ontstaat er in Nederland enige maatschappelijke onrust over de „enorme aantallen interim-managers die de overheid inhuurt” en vooral over „de enorme kosten die dit met zich meebrengt”. De meest recente keer was medio 2008 toen de Tweede Kamer van het kabinet wilde weten hoeveel miljoenen werden besteed aan de inhuur van extern personeel.

Telkens eindigt dit met veel ophef in de media en de politiek als blijkt dat

de kosten weer zijn gestegen. De Algemene Rekenkamer heeft becijferd dat de overheid in 2007 een miljard euro kwijt was aan externe inhuur; hiervan ging de helft naar uitzendkrachten en 20% was advies op ICT-terrein.

Af en toe gaat deze discussie samen met de vraag of al die inhuur van interim-managers eigenlijk wel het geld waard is en of het management niet veel vaker zelf de lastige klussen moet aanpakken in plaats ze vrij risicoloos uit te besteden voor veel geld. Een ander thema wat hierbij past is de vermeende grote aantallen mislukte of te duur uitgekakte ICT-projecten bij de overheid.

Meestal eindigt dit debat met de belofte van het kabinet dat de bezuinigingen op de aantallen ambtenaren niet zullen worden gecompenseerd door de inhuur van duurder extern personeel en dat sowieso de kosten van inhuur zullen worden teruggedrongen (wat dan meestal een jaar later mislukt blijkt).

Het is overigens de vraag of dit ooit wel zal gaan lukken, gelet op wat hiervoor is gezegd over verwachte groei en behoeften van diezelfde overheid. En het blijft de vraag of veel inhuur nu een slecht teken is („overheidsgeld verspillen”) of juist een teken van een gezonde flexibele arbeidsmarkt met gezonde concurrentie.

Een gemeentelijke overheid loopt naar evenredigheid het risico dat in de gemeenteraad of de lokale media ook opeens vragen worden gesteld over de inhuur en de kosten. Het is daarom aan te bevelen dat de afdeling P&O van de gemeente zelf zaken registreert als aantallen, aard en kosten van inhuur van extern personeel. De uitkomsten hiervan kunnen dan worden geanalyseerd, in een meerjarig kader worden geplaatst en afgezet tegen het beleid in die gemeente.

Ten eerste is dit goed omdat hiermee zelf eventuele ongewenste ontwikkelingen tijdig worden gesignaleerd en kunnen worden bijgestuurd. Bovendien kunnen dit soort cijfers dan in alle rust met management en bestuur worden besproken en voorzien van toelichting waar nodig. Dit voorkomt in elk geval dat er in de media al verkeerde conclusies zijn getrokken, terwijl de gemeente nog bezig is om de cijfers op een rijtje te krijgen. Hierdoor staat de gemeente niet bij voorbaat op achterstand in het lokale debat.

10. Contractuele afspraken

Vanzelfsprekend worden de belangrijkste afspraken die we maken met de interim-manager zelf of met het tussenbureau op papier gezet en worden die

in tweevoud ondertekend. Het gaat immers om een belangrijk contract waarin in elk geval duidelijk tot uitdrukking moet worden gebracht dat de interim-manager niet in loondienst treedt bij de gemeente en zelfstandig zijn werkzaamheden verricht of dat de interim-manager in dienst is bij het bureau dat hem detacheert.

In beide situaties geldt het belang van het niet in dienst zijn – in de zin van het niet hebben van een arbeidsovereenkomst – vooral ten opzichte van de fiscus en het UWV. Indien de fiscus bij een loonbelastingcontrole bij de gemeente op een vermeende werknemer stuit, voor wie geen loonbelasting of sociale verzekeringspremies worden afgedragen, dan is de fiscus snel met het met terugwerkende kracht innen van de loonbelasting en premies inclusief een forse boete. Of later de gemeente in een bezwaar alsnog de zaak kan ophelderen, lukt wellicht, maar „voorkomen is beter dan genezen” geldt zeker in dit soort situaties.

Het is daarom verstandig om in het contract duidelijk op te nemen dat het niet de bedoeling is van partijen om een arbeidsovereenkomst naar burgerlijk recht met elkaar aan te gaan (bijv. de zogenaamde „arbeidscontractant”).

Daarnaast kunnen in het contract zaken worden opgenomen die bij problemen of geschillen duidelijkheid verschaffen. Aangezien er geen wettelijke bepalingen zijn die het opstellen van een schriftelijk contract verplicht stellen en aangezien er dus ook geen regels zijn voor de inhoud ervan, is het contract vrij in te vullen door partijen. Dit neemt niet weg dat wij het zeer verstandig vinden om een aantal zaken op papier vast te leggen ter voorkoming van interpretatieverschillen. Hierna noemen we de belangrijkste.

Allereerst moet worden opgenomen wat de functie of taak wordt van de interim-manager, hoeveel dagen of uren er per week wordt gewerkt, voor welke periode, aan wie de interim-manager rapporteert en aan wie hij leiding geeft en natuurlijk het uur- of dagtarief. Ook de facturatie en de betalingstermijn van de facturen mogen niet ontbreken in het contract.

10.1. Dag- of uurtarieven

In de praktijk zien we zowel veel afspraken over een dagvergoeding als een vergoeding op basis van de gewerkte uren. Traditioneel is een dagvergoeding de meest voorkomende en dat zien we vaak bij de van oudsher gevestigde interim-managementbureaus. Bij de interim-managementbureaus die voortkomen uit de uitzendbranche, zien we juist meer afspraken over uurtarieven.

Voor beide varianten valt wat te zeggen. Van interim-managers wordt vaak

verwacht dat zij lange dagen maken en dat het behalen van resultaten belangrijker is dan de hiermee gemoeide uren. In deze situatie is dan het afspreken van een „hogere” dagvergoeding zinvol. Hoger in verhouding tot een vergoeding per gewerkt uur.

Consequentie van deze benadering is dan ook dat als er een dag 6 uur wordt gewerkt, de gehele dagvergoeding toch verschuldigd is.

Aan de andere kant zien we veel contracten op basis van een uurtarief, dat – vermenigvuldigd met 8 – meestal lager is dan de meeste dagvergoedingen. Maar als er niet fulltime wordt gewerkt door de interim-manager of op zeer afwisselende tijdstippen, dan kan het zinvol zijn om een uurtarief af te spreken.

10.2. Overige contractuele afspraken

Bij zowel dag- als uurvergoedingen kunnen andere vergoedingen worden overeengekomen, zowel reis- als verblijfskosten (gereden kilometers, hotel, restaurant) en ook de 19% btw die de interim-manager als ondernemer in rekening moet brengen. Echter all-intarieven komen ook vaak voor. De btw wordt meestal wel altijd apart genoemd, omdat de interim-manager die moet afdragen aan de fiscus.

Verder kunnen zaken als onkosten, aansprakelijkheden, geheimhoudingsclausules en de nodige boetebedingen worden opgenomen bij alle verbodsclausules. De ervaring leert dat juristen van tussenbureaus er soms hele lange en moeilijk leesbare contracten van maken met daarnaast pagina's met algemene voorwaarden, terwijl de genoemde essenties in gewoon Nederlands ook prima voldoen.

Bureaus hebben meestal kant-en-klare contracten op de plank liggen, dat is enerzijds handig omdat alle belangrijke zaken dan wel geregeld zijn, maar het nadeel is dat alles in het contract ten gunste van het bureau is bepaald en dat ook de algemene voorwaarden van het bureau van toepassing zijn. Hierin wordt vaak de aansprakelijkheid van het bureau tot een minimum gereduceerd wat vervelend is als er iets misgaat.

Niet alles van het bureau automatisch tekenen is dus het advies aan de gemeenten en eventueel een jurist ernaar laten kijken. Gelukkig hebben de meeste gemeenten wel juridisch geschoolde ambtenaren in de organisatie werken. Over alles in een standaard contract voor interim-management valt te onderhandelen, zodat een gemeente in principe kan proberen om bepaalde negatieve voorwaarden uit het contract te schrappen dan wel om deze te accepteren, bijvoorbeeld in ruil voor een lager tarief.

11. Resultaatafhankelijke beloning

Zoals gesteld zijn er meerdere mogelijkheden voor het maken van afspraken over vergoedingen. Een speciale vorm hiervan belichten we hier: de resultaatafhankelijke beloning.

Het maken van de afspraak dat de vergoeding voor de interim-manager (of het bureau) afhankelijk is van de bereikte resultaten, is een vorm die voor interim-managers en gemeenten volledig legaal is (in tegenstelling tot voor advocaten bijvoorbeeld).

De afspraken hierover kunnen variëren van geen enkele vergoeding zolang het eindresultaat niet is behaald („no cure, no pay” geheten), tot een lage dag- of uurvergoeding met een forse bonus daarbovenop als het resultaat behaald is.

Het grote voordeel hiervan is natuurlijk dat de interim-manager (mede)verantwoordelijkheid neemt voor het resultaat en dat zijn focus hierop komt te liggen. Maar hiervoor is wel essentieel dat het te behalen resultaat meetbaar is. Dat kan relatief eenvoudig bij in geld of tijd uitdrukbare onderwerpen (bijv. € x aan kostenbesparing of x dagen aan versnelling van een proces), maar de formule waarmee dit wordt berekend moet dan ook duidelijk zijn. En al dit soort zaken moeten dan ook nog bekend zijn bij de ondertekening van het contract, dus op het moment dat de interim-manager de gemeente nog niet kent.

Bovendien zal de interim-manager minder oog hebben voor andere aspecten van zijn opdracht en wellicht te eenzijdig zijn gefocust op het te behalen resultaat bij dit soort afspraken.

In de praktijk komen we dit soort afspraken relatief weinig tegen en waarschijnlijk meer in het bedrijfsleven. Dat neemt niet weg dat er ook bij gemeenten situaties kunnen zijn, die zich goed lenen voor het maken van dit soort beloningsafspraken.

12. Tarieven en rekenvoorbeelden

In dit onderdeel proberen we een beeld te schetsen van wat zoal aan vergoedingen gangbaar is in de interim-branche met grote afwijkingen naar boven en naar beneden. Enerzijds zijn er veel afwijkingen omdat het puur een kwestie is van goed onderhandelen, van marktsituaties van vraag en aanbod van interim-managers en de mate van concurrentie tussen bureaus. En bovenal geldt dat in deze branche weinig harde cijfers te vinden zijn, veel informatie blijft dus tussen partijen.

A1231-14 Inzet van interim-managers in gemeenten: een praktijkstudie

In zijn algemeenheid stellen we dat als er een bemiddelingsbureau zit tussen gemeente en interim-manager, de kosten hoger zijn dan zonder tussenbureau. Bureaus hanteren vergoedingenpercentages van tussen de 10% en 30% bovenop het tarief van de interim-manager. Is een bureau in concurrentie met andere bureaus of interim-managers – hetgeen bijna altijd het geval is –, dan ontstaat er vaak prijsdruk, die geheel of gedeeltelijk bij de interim-manager wordt neergelegd.

Het komt er meestal op neer dat het bureau bij de gemeente heeft gepolst wat een haalbaar tarief is en hiermee gaat het bureau op zoek naar een interim-manager, tenzij het bureau meent dat er voor dit tarief onvoldoende kwaliteit wordt gevonden. Soms doet een bureau ook iets af van de eigen marge om de opdracht binnen te halen.

Voor de gemeente is het dus raadzaam om meerdere bureaus of interim-managers uit te nodigen om iets te onderhandelen te hebben (en natuurlijk vooral om een goede keuze te kunnen maken).

De uurtarieven waarvoor interim-managers worden ingehuurd beginnen vanaf ongeveer € 50 per uur excl. btw en lopen door tot richting € 300 voor de echte toppers. Onder de genoemde € 50 bevinden zich nog heel veel zzp'ers, die zich meer als tijdelijke handen verhuren dan als interim-manager, maar de scheidslijn is niet goed te trekken.

Een gemeente kan bijvoorbeeld een afdelingshoofd inhuren via een bureau, waarvoor € 125 per uur excl. btw wordt betaald (en incl. overige kosten). Hiervan krijgt de interim-manager dan € 100 per uur en het bureau € 25. Indien de interim-manager fulltime (36 uur per week) werkt gedurende 1 jaar lang en 4 weken vakantie geniet (of ziek is), dan ontvangt het interim-bureau dus $48 \text{ wkn} \times 36 \text{ uur} \times € 25 = € 43.200$ excl. btw.

De interim-manager ontvangt dan € 172.800 excl. btw. De gemeente is € 216.000 excl. btw kwijt, ofwel € 257.040 inclusief. Uit dit voorbeeld blijkt ook waar het beeld vandaan komt dat interim-management „duur” is.

Aan de andere kant kan niet worden gezegd dat een ingehuurde specialist op bijv. de salarisadministratie (als tijdelijk hoofd en zonder tussenbureau) die € 55 per uur kost en 2.000 uur per jaar werkt, duur is. De gemeente betaalt dan € 110.000 en € 20.900 aan btw. Iemand die zo de achterstanden wegwerkt of de administratie op orde brengt, is dit geld dubbel en dwars waard. En de interim-manager draagt de btw af aan de fiscus en heeft een bruto jaarinkomen van € 110.000.

Werving van een interim-manager via het internet gebeurt meestal tegen

lagere kosten dan via een bureau en is bovendien vanuit de opdrachtgever soms interessant. Op bepaalde sites kan de gemeente (anoniem: bijv. „een gemeente in het midden van land”) een oproep plaatsen met een beschrijving van de taken of het probleem, waarvoor men een oplossing zoekt door een interim-manager aan te trekken.

Soms wordt hierbij een richttarief vermeld, waarmee men als het ware de interim-managers uitnodigt een aanbod te doen en hun cv te sturen. Hiermee kan de gemeente in alle rust uit de inzendingen een keuze maken. Men is alleen geld verschuldigd aan de site-eigenaar, maar die zijn aanzienlijk goedkoper dan tussensbureaus. En soms is ook de interim-manager die via deze site een opdracht verwerft, ook nog een paar honderd euro verschuldigd aan de site-eigenaar.

Dat door gebruik te maken van dergelijke sites ook wordt bereikt dat de interim-manager zijn uurtarief niet te hoog maakt, is mooi meegenomen voor de opdrachtgever. De interim-manager weet dat als hij te hoog inschrijft er wellicht andere interim-managers zijn die goedkoper zijn en met wie de opdrachtgever eerst gaat kennismaken. Vanzelfsprekend hangt dit ook erg af van de marktomstandigheden (verhouding tussen vraag en aanbod van interim-managers).

Voor gemeenten lijken dit soort sites dan ook een aantrekkelijk alternatief als men niet met een duur bureau in zee wil en men zelf geen geschikte interim-managers kent.

Maar daar staat dan tegenover dat men dan ook de deskundigheid en ervaring van het tussensbureau mist en men dus alles zelf goed moet afspreken en controleren.

13. Tussensbureaus: nut, rol en taken

Aan het inschakelen van een tussensbureau hangen de nodige voor- en nadelen. We zetten ze hieronder op een rijtje, waarbij een gemeente per situatie moet beoordelen of bij het tijdelijk invullen van deze functie de ondersteuning van een extern bureau wenselijk is in relatie tot de hiermee gemaakte kosten.

13.1. De voordelen

Een interim-managementbureau is dagelijks bezig met het opvullen van tijdelijke posities in allerlei andere gemeenten en dit soort bureaus kennen de behoeften van gemeenten vanuit een veel breder perspectief en kunnen vanuit deze brede blik goed adviseren over de vraag van uw gemeente. Het

gebeurt regelmatig dat een basisvraag van de gemeente al pratende wordt veranderd in een ander profiel.

Daarnaast kent het bureau het aanbod van interim-managers op de markt. Is er veel vraag naar interim-managers en dus het aanbod schaars, of zijn er juist veel goede kandidaten op zoek naar een nieuwe opdracht?

Daarnaast begeleidt een goed tussenbureau de gemeente soepel door het hele proces van uitzetten van de vraag, de selectie van potentiële kandidaten, de kennismaking met een aantal kandidaten, de contractering, de inwerkperiode, het plan van aanpak en verder bij het uitvoeren van de opdracht.

Bovendien geldt dat de gemeente als opdrachtgever ook nog kan kiezen uit welke ondersteuning zij wil van het bureau. Zo kan men de selectie van de cv's overlaten aan het bureau en hen een top 3 laten selecteren, maar de gemeente kan er ook voor kiezen om dit zelf of samen te doen.

Het bureau kan optreden als mediator als er geschillen in de uitvoering van de opdracht ontstaan en zij kan de interim-manager bijstaan met specifieke expertise door een expert uit het eigen bureaunetwerk hiervoor te vragen.

Samenvattend kan men zeggen dat de rol van een goed tussenbureau bestaat uit het zijn van smeerolie tussen vraag en aanbod en naarmate het bureau de gemeente beter kent, kan hij deze rol ook beter uitvoeren.

13.2. De nadelen

Als grootste nadeel moet worden genoemd het hoge prijskaartje dat hangt aan de inschakeling van een bureau. Als een interim-manager een jaar lang en fulltime in de gemeente aan zijn opdracht werkt zonder noemenswaardige problemen, dan heeft het bureau al snel een omzet geboekt van vele tienduizenden euro's, waar men weinig werk aan heeft gehad of men moet dit willen zien als een soort verzekeringspremie ...

Daarnaast hebben veel tussenbureaus eigen werkwijzen ontwikkeld die misschien niet bespreekbaar zijn, maar voor de opdrachtgever niet nodig of zelfs onwenselijk zijn. We zagen al dat het verstandig is om goed naar de standaard contracten van de bureaus te kijken, aan de andere kant zijn waarschijnlijk maar weinig bureaus bereid om hierover echt te onderhandelen.

Sommige (meestal de exclusievere) bureaus eisen bijvoorbeeld exclusiviteit in de zin dat zij als enige bureau op zoek gaan naar geschikte kandidaten en de vraag is of de gemeente dat ook wil.

Een ander nadeel kan zijn dat een bureau niet een kandidaat voorstelt die het beste past bij de opdrachtformulering en het profiel, maar een kandidaat stuurt die een goede relatie heeft met het bureau of misschien wel in loondienst is bij het bureau, en voor wie de loonkosten dus moeten worden terugverdiend omdat hij „momenteel op de bank zit”.

Hoe een bureau aan zijn kandidaten komt, is veelal het geheim van het bureau. Veelal zal het bureau een eigen database hebben van ingeschreven kandidaten, maar wat doet het bureau als de geschikte interim-managers allen al in een opdracht zitten en er geen geschikte kandidaten zijn? Dan gaat zo'n bureau ook zelf op de markt zoeken, advertenties op internet zetten of bij een bevriend bureau een uitvraag doen. Dan rijst ook de vraag in welke mate het bureau zeker weet of de voorgestelde kandidaat echt zo goed en ervaren is als hij zegt.

Met andere woorden, biedt het bureau dan nog wel extra zekerheden in verhouding tot de kosten?

Het komt voor dat er iemand wordt ingehuurd via een keten van diverse tussenpersonen of bureautjes, die allemaal een marge krijgen voor hun „bemiddelingswerk”, die de gemeente noch de interim-manager zelf kennen!

Alle voor- en nadelen afwegende, stellen we dat de gemeente er in elk geval goed aan doet om niet al te veel op routine te varen bij het inhuren van interim-managers en bureaus. Het gaat altijd om veel geld en meestal ook om grote afbreukrisico's; dus meerdere wegen bewandelen lijkt het handigst.

Concreet kan dit door meerdere bureaus te benaderen (maar niet meer dan 3 om het voor de eigen organisatie hanteerbaar te houden en ook voor de bureaus zelf). Misschien kan de gemeente ook zelf een aantal bekende interim-managers uit het eigen netwerk uitnodigen voor een gesprek om de prijs-kwaliteitverhouding met die van de bureaus te kunnen vergelijken.

14. Aanbesteding van flex- en interim-managementbureaus

Als een gemeente vaak flexibele arbeidskrachten inhuurt, dan kan het zinvol zijn om hiervoor een openbare aanbesteding uit te schrijven. Indien het – in een contractperiode van 4 jaar – gaat om een bedrag van boven de € 206.000, dan is het voor een gemeente zelfs verplicht om hiervoor een Europese aanbesteding uit te schrijven.

De essentie van een aanbesteding is dat de gemeente vooraf bepaalde kwa-

liteitseisen stelt aan bureaus, die voor een aantal jaren (minimaal 4) een exclusief voorkeursrecht krijgen om flexkrachten te leveren aan de gemeente. De tussenbureaus die inschrijven op zo'n aanbesteding met de laagste tarieven, krijgen dan het (mantel)contract.

Meestal wordt er dan een onderscheid gemaakt tussen de uitzendkrachten, tussen bepaalde specialisten en interim-managers. Voor specifieke categorieën kan dan een bepaald bureau worden gecontracteerd, zodat er voor elk kavel – zoals dat heet in het aanbestedingsjargon – een apart gespecialiseerd of ervaren bureau is.

Zo'n aanbesteding lijkt om meerdere redenen aantrekkelijk voor een gemeente. Allereerst natuurlijk vanwege de lagere tarieven, die worden afgesproken. Maar ook is het een voordeel als bureau en gemeente gedurende 4 jaar lang gaan samenwerken, waardoor er samenwerkingsafspraken op maat kunnen worden gemaakt en de kwaliteit van het proces beter wordt.

Maar nadelen zijn er ook: als in die 4 jaar de markttarieven dalen, dan gelden de overeengekomen tarieven nog steeds, alhoewel de gemeente er na 2 jaar voor kan kiezen om een nieuwe aanbesteding uit te schrijven. Bovendien is 2 jaar lang om met een contractpartner te moeten samenwerken als de gemeente niet tevreden is.

Een ander nadeel is dat de gemeente in principe bij het inhuren van interim-managers verplicht gebruik moet maken van de uitverkoren tussenbureaus en dus niet meer iemand uit het netwerk rechtstreeks mag contracteren. We schrijven „in principe” omdat de praktijk vaak laat zien dat er toch buiten het contract om wordt gecontracteerd, maar juridisch gezien mag dit niet.

Daarnaast geldt dat het aanbesteden zeer zorgvuldig moet gebeuren volgens strakke procedures, zeker voor een overheidsorganisatie. Dit kost veelal maanden werk voor diverse ambtenaren, maar indien het gaat om een Europese aanbesteding, dan is het een verplichte procedure.

15. VAR-verklaringen

Specifieke bescherming voor de gemeente als directe opdrachtgever van de interim-manager (dus zonder tussenbureau) wordt geboden door de fiscus via het verstrekken van de zogeheten VAR-verklaring. VAR staat voor Verklaring Arbeidsrelatie en is een jaarlijkse verklaring die de fiscus op verzoek uitreikt aan elke interim-manager („alle zzp'ers”). Hoewel het aanvragen van een VAR-verklaring door de interim-manager niet verplicht is

en het evenmin voor de opdrachtgever verplicht is om een kopie van te vragen, valt het sterk aan te raden om dat wel te doen.

De VAR-verklaring wordt uitgereikt aan de interim-manager als die op een bepaald formulier van de fiscus de vragen invult die o.a. gaan over het aantal opdrachtgevers, of de interim-manager risico's loopt, of hij een btw-nummer heeft, etc. Aan de hand van de antwoorden reikt de fiscus de VAR-verklaring uit aan de aanvrager.

De VAR is er in vier soorten:

1. de VAR WUO (Winst uit onderneming);
2. de VAR DGA (Directeur grootaandeelhouder);
3. de VAR Loon (Loon uit dienstbetrekking);
4. de VAR ROW (Resultaat uit overige werkzaamheden).

In de praktijk zijn voor de gemeente als opdrachtgever alleen de eerste twee versies van de VAR-verklaring voldoende zeker om geen risico te lopen als werkgever van de interim-manager te worden gezien door fiscus en UWV met de verplichting om loonheffingen in te houden.

Deze garantie is voor de gemeente de belangrijkste reden om een kopie van de VAR WUO of DGA te vragen van de interim-manager. Zelfs als ooit zou blijken dat de interim-manager zaken naar de fiscus verkeerd heeft voorgespiegeld, dan wordt de opdrachtgever voor het lopende kalenderjaar niet aansprakelijk gesteld voor de loonheffingen en dus heeft de gemeente ook geen verdere onderzoeksplicht.

De gemeente vraagt dus vóór het tekenen van het contract om een kopie van de VAR en vraagt het volgende jaar om een kopie van de nieuwe verklaring.

In de praktijk heeft het aanvragen en uitwisselen van VAR-verklaringen een hoge vlucht genomen (in 2007 meer dan 350.000 aanvragen bij de fiscus). Voor opdrachtgevers is in de praktijk voldoende rechtszekerheid geschapen, voor de interim-manager nog niet, omdat zijn lopende VAR altijd kan worden ingetrokken, waardoor de interim-manager opeens de kans loopt om als werknemer te worden gezien met de informatieplicht om dit aan de lopende opdrachtgever(s) te melden. Het voert te ver om alle scenario's te beschrijven, maar er zijn voorbeelden bekend waarin de bedrijfsvoering voor de interim-manager in het geding kwam toen de lopende VAR-verklaring opeens werd ingetrokken of die voor het nieuwe kalenderjaar niet werd uitgereikt.

De geldigheid van de VAR is nu één kalenderjaar. Overigens zijn er kabi-

netsplannen om de geldigheid van de VAR-verklaring te verlengen naar twee jaar in het kader van de reductie van administratieve lasten voor ondernemers.

De VAR WUO wordt uitgereikt aan de interim-manager die zijn bedrijf niet in de vorm van een bv uitoefent (bijv. in de vorm van eenmanszaak, maatschap of vof), en de VAR DGA aan degene die dat wel vanuit een bv doet.

De andere twee vormen laten we hier buiten beschouwing, omdat ze beide tot gevolg hebben dat de gemeente er verstandig aan doet om de interim-manager te beschouwen als werknemer/arbeidscontractant en dus loonheffing in te houden. En aangezien beide partijen dit meestal niet willen, slaan we dit punt verder over.

16. Administratieve tips

Er zijn een paar belangrijke aspecten voor de gemeentelijke administratie om in de gaten te houden bij het inhuren van interim-managers of andere flexkrachten.

Allereerst het bewaren van een kopie van de VAR-verklaring van de interim-manager en het bij een jaarovergang opvragen bij hem van een kopie van de nieuwe VAR. De VAR voor het nieuwe jaar kan overigens al in september worden aangevraagd, dus veel interim-managers ontvangen de nieuwe VAR al in oktober.

Daarnaast moeten natuurlijk worden bewaard een kopie van het ondertekende contract en de ontvangen facturen van het bureau of de interim-manager.

Indien er een bureau optreedt met zijn wortels in de uitzendbranche, dan worden er ook vaak nog urenbriefjes ingevuld door de interim-manager die voor akkoord moeten worden getekend door de opdrachtgever.

Een kopie hiervan is handig om later te vergelijken met de factuur van het tussenbureau, zeker als er veel gebruik wordt gemaakt van flexwerkers.

17. Vendormanagementsystemen

In de praktijk is het inhuren van externen vaak een hele papierwinkel, waarbij de gemeentelijke administratie kampt met ontbrekende urenbriefjes, onduidelijke facturen van bureaus of niet-kloppende uren of tarieven.

Hiervoor zijn inmiddels zogenaamde vendormanagementsystemen op de markt verschenen, die dit hele papieren administratieve proces digitaliseren met een workflowsysteem. Maar ook moderne e-hrm-systemen (elektronisch hrm-/personeelsinformatiesystemen) ondersteunen de processen van het aanvragen van een interim-manager tot en met het contracteren en het administreren en betalen, waarbij het hele proces grotendeels digitaal verloopt.

De interim-manager krijgt een digitaal urenbriefje, dat voor akkoord wordt doorgestuurd naar de opdrachtgever. Na het accorderen ontvangt de administratie een digitaal exemplaar, dat gematcht wordt met de eveneens digitale factuur van het tussenbureau.

Zeker met de grote aantallen interim-managers, projectleiders en uitzendkrachten die in de meeste gemeenten tegenwoordig worden ingehuurd bij een veelheid aan bureaus, is de aanschaf van een dergelijk systeem het overwegen waard, omdat de investering snel wordt terugverdiend door minder controles, minder zoekprocessen en minder fouten.

18. Fasen bij inzet van interim-managers

Bij de traditionele interim-bureaus zien we de volgende standaard procesgang rond de inzet van de interim-manager.

We stellen er meteen bij, dat er in de praktijk allerlei varianten zijn, afhankelijk van de behoeften van de opdrachtgever, de interim-manager en het bureau.

18.1. Introductie van de interim-manager en vaststellen van de opdracht

- kennismaken met de organisatie in eerste maand;
- plan van aanpak bespreken met de opdrachtgever einde eerste maand.

18.2. Uitvoeren van de opdracht

- start uitvoeren opdracht vanaf de tweede maand;
- wekelijks contact met opdrachtgever over de voortgang;
- maandelijks schriftelijke rapportage aan de opdrachtgever (of gerelateerd aan fasen uit het plan van aanpak);
- het bureau heeft maandelijks contact met de opdrachtgever;
- het bureau heeft maandelijks contact met de interim-manager;
- de interim-manager houdt dagelijks een logboek bij voor zichzelf, waarin hij noteert wat hij die dag zoal heeft gedaan, besproken en bereikt;
- de interim-manager ontvangt (gevraagd of ongevraagd) schaduwmanagement waarin een deskundige of andere interim-manager de inte-

rim-manager coacht, ondersteunt en feedback geeft ter verhoging van de kwaliteit van de uitvoering.

18.3. Afronden van de opdracht

- tegen het eind van de opdracht wordt een schriftelijke evaluatierapport van de hand van de interim-manager met de opdrachtgever en het bureau besproken. Meestal zitten hier ook de nodige tips en aanbevelingen in voor de opvolger van de interim-manager;
- laatste dag: afscheidsronde voor de interim-manager, dat soms wordt vervangen door een heuse receptie, als de interim-manager zeer succesvol en/of populair was.

De gemeente kan nu – als het goed is – op eigen kracht verder en de interim-manager is meestal al op zoek naar zijn volgende opdracht.

19. Introductie en begeleiding van de interim-manager

Zoals bij elk project is een goede voorbereiding en start ook bij het uitvoeren van een interim-opdracht belangrijk voor zowel de interim-manager zelf als voor zijn opdrachtgever. De interim-manager wil overkomen als deskundig, betrouwbaar en respect- en tactvol. De opdrachtgever wil waarschijnlijk uitstralen dat „het probleem nu echt wordt aangepakt en opgelost” en dat hij hiervoor „een hele goede (en zeker niet te dure!) interim'er heeft gevonden”.

Vanuit het wederzijdse belang, doen beide partijen er dan ook goed aan om bij de introductie van de interim-manager aandacht te schenken aan goede informatie over zaken als wat de opdracht van de interim-manager precies is, wat zijn rol, taken en bevoegdheden zijn, bij welke overleggen hij aanwezig is, op welke werkplek of locatie(s) hij gaat werken, etc.

Dit voorkomt dat er ruis ontstaat omdat het antwoord van de interim-manager niet hetzelfde is als van de opdrachtgever of doordat de organisatie gaat speculeren.

Het lijkt overbodig te stellen dat het niet mag gebeuren dat een groot deel van de organisatie vóór de komst van de interim-manager niet weet dat er überhaupt een interim-manager wordt ingehuurd. Een dergelijke start creëert een klimaat van wantrouwen en achterdocht, van speculatie en roddel, en dat is meestal geen geschikte sfeer om snel veranderingen of resultaten te bereiken.

Bovendien zijn er opdrachten waarbij het juist gaat om continuïteit van processen en werk, dus dan is onrust ook onhandig.

Daarnaast is het belangrijk dat opdrachtgever en interim-manager bij de start kritisch naar elkaar luisteren (en naar het gesmoes bij de koffieauto-maat). Het kan gebeuren dat de interim-manager het woord „reorganisatie” gebruikt in zijn introductiepraatje, waar de gemiddelde medewerker van schrikt, omdat hiermee in het verleden slechte ervaringen zijn opgedaan of omdat de organisatie onder reorganisatie een bepaalde formeel afgesproken veranderingswijze verstaat, terwijl de interim-manager eigenlijk alleen bedoelde dat er veranderingen aankomen.

Of de interim-manager gebruikt in de gemeente de woorden „commerciële werken” waar hij eigenlijk „zakelijker werken” bedoelt. Voor iemand die „veranderingen aanbrengen” tot zijn vak heeft gemaakt, is het begrijpelijk dat hij dit soort termen makkelijk in de mond neemt; aan de andere kant mag van de interim-manager ook de nodige sensitiviteit worden verwacht voor (over)gevoeligheden.

In dit soort situaties is het handig als de opdrachtgever – vooraf – iets van die historie of beladenheid uitlegt.

Aan de andere kant kan het zijn dat de opdrachtgever de interim-manager openbaar aanprijst als iemand „die al hele zware stormen heeft doorstaan en zeer voortvarend zaken heeft opgelost”, terwijl de interim-manager de eerste fase vooral wil gebruiken om goed te luisteren naar de medewerkers en niet meteen met een aanpak te komen. In zo’n geval is het handig als de opdrachtgever dan andere woorden kiest of de nadruk op iets anders legt.

Een goede opdrachtgever legt zijn oor regelmatig te luister bij de ambtenaren op de werkvloer om erachter te komen hoe men aankijkt tegen de interim-manager, zijn persoon en zijn aanpak. Een professionele interim-manager staat open voor feedback en past eventueel zijn stijl of aanpak aan als dat nuttig is in relatie tot het beoogde resultaat.

Wat meestal het grootste risico is – voor beide partijen –, is als de interim-manager gewoon zijn eigen gang gaat en er na een maand of twee klachten komen bij de opdrachtgever. Het kwaad is dan al geschied; er zijn alleen maar verliezers en soms komt het ook niet meer goed met deze interim-manager, die dan toch al een aantal maanden geld heeft gekost zonder enig resultaat ...

Wat hierboven is besproken rond de introductie, geldt – zij het in mindere mate – ook voor rest van de opdracht. Af en toe samen kijken, tussenevaluaties doen, eventueel bijstellen of verduidelijken, is zeer aan te raden.

20. Problemen rond de uitvoering van de opdracht of de persoon van de interim-manager

Gaandeweg tijdens de uitvoering van de opdracht kunnen er problemen ontstaan, zoals dat ook met en tussen vaste medewerkers in elke organisatie kan gebeuren. Mensen groeien uit elkaar, krijgen ruzie, zijn het inhoudelijk met elkaar oneens, er ontstaan onverwachte situaties. Kortom: te veel om allemaal aandacht aan te schenken in het kader van dit artikel. Specifiekere problemen ontstaan als de gemeentelijke opdrachtgever vindt dat de interim-manager zijn werk niet goed doet c.q. de afgesproken resultaten niet haalt.

Wat kan de gemeentelijke opdrachtgever hieraan doen en wat mag worden verwacht van de interim-manager?

Belangrijkste is natuurlijk om snel, indringend en concreet hierover met de interim-manager te praten en meestal niet te volstaan met één gesprek, maar een aantal achter elkaar om te kijken of veranderingen zichtbaar zijn voor beide partijen. Vaak voorkomt een dergelijke proactieve benadering dat iets kleins uitgroeit tot iets groots.

Een tweede punt is – als er een tussenbureau is – om het bureau hierbij te betrekken en het probleem te bespreken. Soms kan het bureau met een vorm van schaduwmanagement voor de interim-manager betere resultaten bereiken of een andere houding en gedrag. Het is dan wel van belang dat het bureau niet als „scheidsrechter” gaat optreden of partij kiest; hij moet de vastlopende opdracht of relatie vlot trekken.

Uiteindelijk moet bij interim-managers de aanpak net als bij ambtenaren van licht naar zwaarder gaan. Dus mondelinge afspraken gaan vastleggen op papier, blijven volgen en evalueren om de druk op te voeren.

Tot slot aandacht voor een specifiek probleem in de relatie tussen opdrachtgever en interim-manager; eentje die redelijk vaak is te horen bij interim-managers: „Mijn opdrachtgever maakt deel uit van het probleem” of zinnen van soortgelijke strekking.

Het goede hieraan is dat een professionele interim-manager een holistische kijk heeft op de organisatie en een probleem dus breed bekijkt vanuit verschillende perspectieven. En dat hij hierbij ook de rol van de opdrachtgever betreft, getuigt van zijn professionaliteit.

Echter, hiermee kan ook de relatie tussen opdrachtgever en interim-manager onder druk komen te staan. Een opdrachtgever die merkt dat hij steeds

kritiek krijgt van de interim-manager – in het openbaar of onder vier ogen, verholen of direct –, is daar niet altijd van gediend en dit zet de relatie onder druk.

Van een interim-manager mag worden verwacht dat kritiek enkel wordt geuit onder vier ogen vanuit de contractuele afspraken die zijn gemaakt met de opdrachtgever over vertrouwelijkheid en rapportages. En van een professionele opdrachtgever mag worden verwacht dat hij blij is met opbouwende kritiek, feedback en tips van zijn interim-manager in de rol van vertrouwenspersoon.

Dit neemt niet weg dat het in de praktijk vaak lastig is voor iedereen om er goed mee om te gaan.

Een paar praktijkdilemma's:

- De interim-manager zet zijn inkomen op het spel door zijn opdrachtgever kritisch aan te spreken.
- De opdrachtgever is bang voor gezichtsverlies.
- De interim-manager moet primair kijken naar wat zijn opdracht inhoudt en niet naar wat hij vindt dat er moet gebeuren.
- De opdrachtgever moet eerlijk kijken naar zijn eigen verantwoordelijkheid bij het oplossen van het probleem; tijdelijk uitbesteden aan een interim-manager betekent ook soms een tijdelijke oplossing en geen bestendige.
- De interim-manager moet nadenken of hij ervoor kiest om zijn opdracht terug te geven (bijv. omdat hij vindt dat de opdracht het verkeerde probleem bestrijdt of omdat de opdrachtgever geen verantwoording neemt) en een punt te maken door zijn motieven hiervoor op schrift te stellen.
- De opdrachtgever moet nadenken of hij het probleem echt fundamenteel wil oplossen of met een cosmetische aanpak.

21. Koorddans

Het inhuren van een interim-manager in een gemeente is dus een beetje als koorddans: het is moeilijk, het is mooi om te zien als de uitvoering van de opdracht goed verloopt, het gaat met veel creativiteit gepaard, het loopt meestal goed af, maar het vereist van gemeenten veel ervaring, veel geld en veel energie ...

22. Verder lezen

1. *Grip op tijdelijk leiderschap*, Eiffel 2008.
2. S. Sichtman, *De bluechip manager*, 2008, www.bluechipmanager.nl.
3. E. van 't Hof, *Het uitvoeren van interimopdrachten*, Labyrint Publications 2005 (proefschrift).
4. J.J.A.M. Reijniers, *Interim Management: het vak*, Van Gorcum 2003.