



VAN DE GROEP & OLSTHOORN  
FINDING EXCELLENCE



*Interim Management*  
in de praktijk



# *Inhoud*

Voorwoord <i>Bas Dorsman</i>	3
Een goede Interim Manager maakt zichzelf overbodig <i>Interview met Ruud Casteleijn</i>	4
Een ervaren Interim Manager biedt veel meer dan een frisse blik <i>Interview met Paul de Haan</i>	7
Perfekte uitdagingen voor Interim Managers	10
Onze werkwijze	11
Senior Management Worldwide	13
De succesfactoren van een Interim Manager	15
Hoge verwachtingen voor Interim Managers zijn volkomen terecht <i>Interview met Eric Hengst</i>	17
Afgeronde opdrachten	20



Bas Dorsman

---

Business Director  
Interim Management

Interim management is iets van alle tijden. In zowel economische hoog- als laagconjunctuur spelen vakkundige interim managers een cruciale rol binnen organisaties. Met altijd die overeenkomst dat zij het verschil kunnen maken om het bedrijf verder te brengen.

De vraag of interim management kansen biedt voor uw organisatie is niet perse afhankelijk van uw economische situatie, maar vooral van de mogelijkheden die u ziet voor de toekomst. Daarbij is het goed om uzelf de volgende vragen te stellen: Welke strategisch belangrijke zaken blijven liggen of komen niet van de grond? Wie is daar nu verantwoordelijk voor in de huidige bezetting? Wat is de consequentie dat wij dit niet of onvoldoende doen? Hoe gaan wij deze gaten vullen?

Wanneer het antwoord op deze vragen is dat dit met de huidige bezetting en kennis binnen uw organisatie niet lukt, dan komt Interim Management om de hoek kijken. Met de kennis en brede ervaring van de Interim Manager bent u als organisatie in staat om een situatie snel en adequaat te verbeteren, met de kennis en ervaring die daar op dat moment voor nodig is. Doordat Interim Managers in veel gevallen zeer specialistische ervaringen hebben en gewend zijn om in korte tijd tot de kern van vraagstukken te komen en doelen te bereiken, helpen ze organisaties snel op de rit bij complexe vraagstukken.

In deze special: Interim Management in de praktijk. Belichten wij aan de hand van interviews met zowel Interim Managers als opdrachtgevers de mogelijkheden van Interim Management uit. Daarbij geven we een overzicht van kwaliteiten die elke Interim Manager moet bezitten alsmede een overzicht van recentelijk afgeronde opdrachten. •



## *Een goede Interim Manager maakt zichzelf overbodig*

Als Manager of Directeur kent u het waarschijnlijk maar al te goed: de zaken gaan goed, u heeft de wind in de zeilen en het is nu zaak om verder te groeien. Maar groei bewerkstelligen is niet altijd makkelijk. Er moeten veranderingen plaatsvinden en dat is makkelijker gezegd dan gedaan.

Ruud Casteleijn | Interim Operations/Lean Manager

Vaak zitten medewerkers vast in bepaalde patronen. Want “zo doen wij dat nu eenmaal”. Of er is een tekort aan specialistische kennis om het veranderproces op gang te krijgen. Ook lopen verandertrajecten in veel gevallen vast door interne politiek. Bovendien hebben veel organisaties überhaupt de eigen verbeterpunten niet scherp. Kortom: veranderen is complex en tijdrovend.

Ruud Casteleijn, inmiddels alweer 7 jaar fulltime Interim Manager en Lean Consultant, herkent deze en meer uitdagingen. In de afgelopen jaren heeft hij verschillende organisaties in korte tijd geholpen met diverse verandertrajecten.

**Een Interim Manager heeft enkel een heden in een organisatie**

Het voordeel van een Interim Manager is dat hij specialistische ervaring in een organisatie

kan brengen, zonder gehinderd te zijn door bedrijfspolitiek en -cultuur. Een Interim Manager heeft immers geen verleden en geen toekomst bij het bedrijf, enkel een heden. Het ontbreken van een verleden binnen een organisatie is een voordeel tijdens een verandertraject: “De historie die van belang is pik je snel genoeg op, maar juist doordat je de onnodige historie niet hebt ben je in een ideale positie om open en kritische vragen te stellen zonder dat je kwalijk wordt genomen dat je die vragen stelt. Door het stellen van die vragen worden de oorzaken van problemen snel duidelijk” aldus Casteleijn.

Zo vertelt hij over een ervaring waarbij er een duidelijke blinde vlek was ontstaan binnen een productiebedrijf waar hij als Interim



> Manager werkzaam was. “Het probleem zat hem in de onderlinge afstemming tussen sales en operations. Deze twee afdelingen hadden hun eigen eiland gecreëerd met als resultaat dat er vaak overcapaciteit was, of dat het bedrijf ineens helemaal niet aan de klantvraag kon voldoen. Sales en operations konden beiden proberen hun afzonderlijke proces op orde te krijgen, maar door de onderlinge communicatie te bevorderen kon een groot deel van de problematiek al worden ondervangen. Dit werd eerder niet gezien door een gebrek aan samenwerking en oud zeer tussen de mensen.” Als Interim Manager had Casteleijn hier geen boodschap aan, hij werd immers niet geremd door de geschiedenis en de heersende cultuur en wist de verschillende partijen aan tafel te krijgen met een strakke sales- en operationsplanning tot gevolg.

Anderzijds geldt ook dat je als Interim Manager geen toekomst hebt bij het bedrijf. Dit kan in het voordeel werken voor een organisatie omdat een Interim Manager moet zorgen voor een duurzame borging van het proces. “Soms is het jammer dat je als interimmer het eindresultaat van je werk niet altijd ziet, maar je belangrijkste doel is het borgen van de veranderingen: een goede Interim Manager maakt zichzelf nu eenmaal overbodig.” stelt Casteleijn. “In het verleden ben ik weleens bij een bedrijf weggegaan uit eigen beweging, omdat het te lang duurde voordat ze een vaste manager gingen zoeken. Door mijn vertrek aan te kondigen heb ik ze gedwongen op zoek te gaan naar een vaste

**“Als Interim Manager heb je vaak een bredere invloed dan sec je opdracht”**

opvolger. Uiteindelijk is het mijn taak om te zorgen dat het bedrijf op eigen benen kan staan. Een Interim Manager richt zich op een verandertraject waarna de continuïteit moet worden gehaald uit de vaste medewerkers. “Als Interim Manager ben je van toegevoegde waarde voor een korte periode en vervolgens ga je weer verder om je nieuwe ervaringen in te zetten bij de volgende opdracht.”

### **Een Interim Manager verdient zichzelf ruimschoots terug**

Een veelgehoord argument tegen het inzetten van een Interim Manager is het kostenargument. Deze liggen gebruikelijk wat hoger dan bij de inzet van een vaste medewerker, maar daar staat tegenover dat een Interim Manager vaak veel sneller resultaten weten te boeken. Casteleijn vertelt hoe dit bij een recente opdracht maar eens onderstreept werd: “Ik kwam binnen bij een bedrijf waar met zware chemicaliën werd gewerkt. Grote hoeveelheden chemische stoffen, tot wel 10.000 liter werden gemengd in grote tanks. Wanneer dit gebeurde kwamen er hevige chemische processen op gang waarbij de vloeistof ging schuimen en zeer heet werd. Dit was niet alleen risicovol (veel medewerkers voelden zich niet veilig bij dit proces), het kostte ook nog eens drie dagen voordat de vloeistof voldoende was afgekoeld voor verdere verwerking. Een probleem dat veel tijd kostte en helaas al jaren bestond. Ik heb toen resoluut gezegd: als dit proces voor zoveel problemen zorgt en men zich niet veilig voelt, dan stoppen we ermee. Daar schrok men wel even van, ineens was het een zeer urgent probleem geworden waar een oplossing voor moest komen. En dat duurde niet lang. Een paar weken later was er voorzien in een aantal relatief eenvoudige technische oplossingen, waarbij

de temperaturen minder opliepen en het hele proces veilig en werd doorlopen.

In een rol als relatieve buitenstaander kun je een dergelijke rigoureuze aanpak hanteren, als je al tien jaar werkt binnen het bedrijf is het veel moeilijker om zulke beslissingen te nemen.”

De ervaring leert dat Interim Managers met hun kennis, ervaring en vermogen om snel tot de kern van het probleem te komen, zichzelf ruimschoots terugverdienen voor de organisatie. En daar komt nog een extra voordeel bij zoals Casteleijn weet te vertellen: “Als Interim Manager heb je toch vaak een bredere invloed dan sec je opdracht. Waar ik in het verleden een opdracht had binnen productie, heb ik ook gekeken naar andere afdelingen zoals logistiek en sales. Je ervaring neem je mee naar andere afdelingen binnen de keten en daarmee zijn de resultaten vaak nog breder en beter dan gesteld in de initiële opdracht.”

### Geen oorlogstaal

Vaak hebben Interim Managers te kampen met het negatieve imago rondom hun vak, ze worden vaak gezien als de personen die uitsluitend worden binnengehaald bij reorganisaties om rigoureuze fte-reducties door te voeren. In de praktijk zorgt dit imago vaak voor angst bij medewerkers die vaak ongegrond is. Zoals Casteleijn uitlegt: “De grootste uitdaging van een interimmer is de situatie in een korte tijd te analyseren en dan snel met de juiste aanpak te komen. Het vertrouwen winnen van de mensen is daarbij van cruciaal belang. Recent zei een medewerker, die in eerste instantie huiverig was na mijn entree, na afloop van een zeepkistsessie: “Jij praat geen oorlogstaal.” Ik ervaar dit als een compliment. De medewerkers waren gewend geraakt aan autoritaire managers die zich in oorlogstaal

uitten. Ondanks mijn rol als Interim Manager was ik vrij snel in staat om aan te tonen dat ik zo niet ben, maar dat ik juist voor mijn mensen stond. Hierdoor komen mensen weer in beweging en werken ze mee, ook waar het niet zo makkelijk voor ze is”

Volgens Casteleijn kun je het vertrouwen van je mensen alleen maar winnen door duidelijkheid en resultaten. Dat is belangrijk voor de directie, maar zeker ook voor de werkvloer. Ondanks dat sommige beslissingen een negatief effect kunnen hebben voor sommige stakeholders, merk je dat het vertrouwen groeit wanneer je duidelijk bent én resultaten boekt. •

**“Uiteindelijk is het mijn taak om te zorgen dat het bedrijf op eigen benen kan staan.”**



*Een ervaren Interim Manager  
biedt veel meer dan een frisse blik*

Toen Paul de Haan als Managing Director het roer overnam bij Ridder Drive Systems, zette hij een cultuurverandering in gang. “In mijn visie staan medewerkers centraal. Ik wil mensen enthousiasmeren en verantwoordelijkheid geven. Natuurlijk moet er gepresteerd worden, maar de motivatie moet uit mensen zelf komen.”

Paul de Haan | Managing Director bij Ridder Drive Systems

Een andere managementaanpak betekende ook het vertrek van twee managers. Om dit op te vangen zocht De Haan een Interim Manager die het team vanuit zijn visie weer kon motiveren en tegelijkertijd de voortgang van de operatie kon borgen. Samen met Van de Groep & Olsthoorn vond De Haan in een korte tijd de ideale kandidaat.

Ridder Drive Systems in Harderwijk is marktleider op het gebied van betrouwbare zelfremmende aandrijfsystemen voor broeikasen, pluimveestallen en bewaarplaatsen. Het familiebedrijf belevt en ondersteunt kassenbouwers, stalrichters, OEM'ers en installateurs wereldwijd. Hoewel Ridder een bedrijf is waar techniek centraal staat, is De Haan van mening dat de focus niet alleen daar moet liggen. “De wereld van onze klanten

ontwikkelt zich razendsnel en daar moeten wij met onze oplossingen op anticiperen. Om als bedrijf succesvol te zijn en te blijven, zijn naast technische expertise ook communicatieve en commerciële vaardigheden onmisbaar.”

**Spin in het web**

De Haan is hiervan zelf een exponent. Hij heeft een technische achtergrond en startte zijn loopbaan als Kwaliteitsmanager in de metaalsector. Na een periode als Interim Manager, waarin hij onder andere via Van de Groep & Olsthoorn werkte, startte hij als Customer Service Manager bij Ridder. “In die rol ben je de spin in het web, zowel binnen als buiten de organisatie. Dan is een technische basis een voordeel. Aan de andere kant moet je wel steeds oog hebben voor een goede balans tussen de belangen



van klanten, medewerkers en het bedrijf Ridder.”

### **Een positieve insteek**

Toen hij de overstap naar de positie van Managing Director maakte, kende hij de organisatie al van binnenuit. “De meer directieve, op techniek gerichte aanpak uit het verleden had eraan bijgedragen dat medewerkers keurig uitvoerden wat ze werd opgedragen, maar eigen initiatief was naar de achtergrond verdwenen. In mijn ogen werkt dat niet. Ik wil mensen niet de wet voorschrijven. Juist door in gesprek te gaan, kunnen we gezamenlijk doelen bepalen en zorgen dat we die halen. Ik kies bewust voor een positieve insteek: mensen ondersteunen, niet beperken of bestraffen.”

### **Gekwalificeerde back-up nodig**

De nieuwe koers van De Haan had wel consequenties voor het managementteam. Door het vertrek van twee managers had hij direct back-up nodig. “Feitelijk ging het om een nieuwe start. En daarvoor hadden we snel een goed gekwalificeerde Interim Manager nodig. Iemand met voldoende bagage om het werkpakket van twee mensen tijdelijk over te nemen. Een ervaren manager die rust en stabiliteit in het team en in de productie kon terugbrengen en ook het enthousiasme en de motivatie in het team kan aanwakkeren. “Ik zocht een echte ‘mensmanager’ die past bij de cultuur die ik bij Ridder voor ogen heb. Dat was een keiharde eis.”

### **Vertrouwen volledig waargemaakt**

Omdat de operatie wel gewoon doorging, moest er snel geschakeld worden. De vraag ontstond in december en het was noodzakelijk dat de Interim Manager zo snel mogelijk kon starten. In de zoektocht naar de juiste persoon, benaderde De Haan Bert-Jan de Visser van Van de Groep

& Olsthoorn. “Ik kende Bert-Jan nog uit mijn eigen Interim-periode. In die tijd werkten we prettig samen. Daarom had ik er vertrouwen in dat hij kon helpen. Het scheelde in ieder geval al kostbare tijd dat hij mijn vraag direct doorgrondde. Bert-Jan en zijn team maken snel de vertaalslag naar de juiste kandidaten. Al anderhalve week na ons eerste contact presenteerde hij drie kandidaten, die de gewenste rol allemaal goed in hadden kunnen vullen. Uiteindelijk was in ruim twee weken geregeld dat Robert van Rheenen in het nieuwe jaar kon starten. Op die manier heeft Van de Groep & Olsthoorn het vertrouwen dat ik in hen had volledig waargemaakt.”

### **Concrete bijdrage aan de cultuurverandering**

Van Rheenen is een zeer ervaren manager die het klappen van de zweep in de maakindustrie goed kent. “Hij was in zekere zin overgekwalificeerd, maar dat was in dit geval belangrijk omdat er geen tijd was voor een lange inwerkperiode. Hij kon al na een paar dagen een goede inschatting van de situatie maken en aangeven: “Zo gaan we het doen”. Het vermogen om de processen in onze organisatie snel te doorzien, combineerde hij met een oprechte interesse in onze mensen. Van Rheenen is geen bureauman, hij begeeft zich graag tussen de mensen en was al snel geaccepteerd. Zo droeg hij concreet bij aan de gewenste cultuurverandering. Hij gaf onze mensen het vertrouwen om zelf weer verantwoordelijkheid te nemen. Hierdoor kwamen ze weer echt in hun kracht te staan.”

### **Concrete verbeteringen doorvoeren**

De Interim Manager maakte niet alleen op managementvlak zijn meerwaarde snel duidelijk. “Hij stapte met een frisse blik



“Ik zocht een echte ‘mensmanager’ die past bij de cultuur die ik bij Ridder voor ogen heb. Dat was een keiharde eis.”

- > binnen en initieerde bijna direct effectieve verbeteringen in de operatie. Hij nam bijvoorbeeld het initiatief om de planning van de fabricage aan te passen. Op zijn initiatief zijn we in onze verspaningsafdeling overgestapt van grote series en dus weinig omstellen naar vaker omstellen en kleine series maken. Dat was best een radicale verandering, omdat we al jaren op dezelfde manier werkten. We hebben die discussie omarmd en de overstap gemaakt. Hierdoor kunnen we nu flexibeler inspelen op de (interne) klantvraag en zijn de tussenvoorraden significant gedaald. Met een SMED programma zijn we vervolgens aan de slag gegaan om de gedaalde efficiency door het vaker omstellen weer op het gewenste niveau te krijgen.”

#### Onze verzekeringspolis

Inmiddels heeft Van Rheenen Ridder weer verlaten en is zijn vaste opvolger gestart. “Een paar maanden nadat hij bij ons aan de slag was, diende zich intern een opvolgingskandidaat aan. Op dat moment was de Interim Manager nog een paar maanden onze verzekeringspolis. Hij zorgde dat de operatie soepel bleef lopen en stoomde zijn opvolger klaar.”

Terugkijkend op het traject was de keuze voor een Interim Manager een gouden greep, zowel voor de gewenste cultuurverandering als voor operationele verbeteringen. Tot op dit moment profiteert Ridder nog van de doorgevoerde procesverbetering. Volgens De Haan speelde Van de Groep & Olsthoorn hierin een sleutelrol. “Door hun professionele en zorgvuldige aanpak konden we razendsnel beschikken over een Interim Manager met de kwaliteiten die we op dat moment nodig hadden. Zo heeft Van de Groep & Olsthoorn mijn verwachtingen meer dan waargemaakt.” •

# Perfekte uitdagingen voor *Interim Managers*

1

**Tijdelijke versterking en vervanging van het management.**

Op het moment dat u even zonder management zit is een stevige Interim Manager precies wat uw organisatie nodig heeft. Kunt u ondertussen op zoek naar permanente vervanging.



2

**Reorganisaties.** Dankzij zijn tijdelijke aanstelling kan de Interim Manager makkelijker herstructureren zonder negatieve impact in de toekomst te ervaren of bevooroordeeld te zijn vanuit het verleden.



3

**Verandermanagement.** Door de uitgebreide ervaring binnen verschillende organisaties en de ongebondenheid van een Interim Manager, zijn zij de perfecte personen om veranderingen in goede banen te leiden.



4

**Specialistische kennis.** Soms is er simpelweg zeer specifieke kennis nodig voor een korte periode. Hierin brengt de juiste Interim Manager uitkomst.



# *Onze werkwijze*



**1.** Definitieve **vraag** en opstellen **profiel**.

**2.** **Voorselectie** geschikte kandidaat.

**3.** **Screening** kandidaten in persoonlijk gesprek.

**4.** **Presentatie** geschikte kandidaten.

**5.** Kandidaten **op gesprek** bij opdrachtgever.

**6.** Interim manager **van start** op de opdracht.

---

**Binnen één week**

# senior**management**worldwide

leading global provider of interim executives

Van de Groep & Olsthoorn is de exclusieve Nederlandse partner van Senior Management Worldwide (SMW). Met 15 partners in 16 landen biedt SMW opdrachtgevers toegang tot een netwerk van ruim 50.000 Interim Managers wereldwijd. Ook biedt het SMW internationale kansen voor Interim Managers binnen het netwerk.







# *De succesfactoren van een Interim Manager*

Heeft u binnen uw organisatie te maken met strategisch belangrijke zaken die maar niet van de grond komen, of mist u specifieke ervaring en kennis die u niet standaard in huis heeft en hoeft te hebben? In dat geval biedt een Interim Manager uitkomst. En biedt in veel gevallen een grote meerwaarde voor organisaties. Zowel bij momenten van herstel als groei en ontwikkeling.

Maar wat maakt een Interim Manager nu precies succesvol? En waar letten wij op bij het vinden van de passende Interim Manager voor onze opdrachtgevers? Op basis van onze ervaring en het herkenbare onderzoek naar 'Succesvol interim management' van Jaap Schaveling, delen we hier graag de 9 succesfactoren die wij zien voor goed Interim Management en een tevreden opdrachtgever.

## **Ervaring en kennis in uw markt, techniek en product**

Deze factor spreekt voor zich. Een Interim Manager moet jarenlange ervaring hebben in uw markt, met uw specifieke techniek(en) en het product. Alleen met zware inhoudelijke expertise kun je in een project daadkrachtig optrekken met het management en zaken op strategisch niveau verbeteren.

## **Evenwichtige, daadkrachtige persoonlijkheid**

Een goede Interim Manager is rustig en beheerst, maar ook daadkrachtig, bovenal in stressvolle situaties. Het is iemand die al eerder met dit bijltje heeft gehakt, die veel organisaties van binnen heeft gezien en niet zo snel meer schrikt van wat hij tegenkomt.

## **Bewust van organisatiepolitiek en bekwaam in macht en sociale vaardigheden**

Een goede verandermanager is als een vis in het water in verschillende soorten organisaties. Hij heeft snel door hoe de hazen lopen en maakt daar constructief gebruik van. Daarnaast weet een goede Interim Manager op sociaal niveau veel te bereiken met zijn team en andere werknemers binnen de organisatie. Altijd



oprecht, transparant en met het einddoel van de opdracht voor ogen.

### **Opdracht afbakenen, maar wel benaderen als verbeterproject van de gehele organisatie**

Een goede Interim Manager probeert in het eerste gesprek met een opdrachtgever gelijk tot de kern te komen. Wat is het dieper gelegen probleem? Wat gaat er fout of gebeurt nu nog onvoldoende? En wat zijn de manieren om dit te verbeteren? Vanuit deze focus zoomt de Interim Manager langzaam uit naar de gehele organisatie om te zien hoe dit specifieke probleem als onderdeel van de grotere organisatie aangepakt kan worden.

### **Een goede klik en heldere afspraken tussen Interim Manager en opdrachtgever**

Alles valt of staat met een goede persoonlijke klik. Uit onderzoek blijkt dat meer dan 70% van de beslissing van een opdrachtgever gebaseerd is op deze klik. Wij kunnen fantastische Interim Managers introduceren met een ervaring en achtergrond die 100% aansluit bij de wensen van de opdrachtgever, maar als de Interim Manager niet past bij de organisatiecultuur en de persoonlijke manier van werken van de opdrachtgever wordt de opdracht nooit een succes. Daarom blijkt het bieden van keuze via ons bureau voor opdrachtgevers van toegevoegde waarde.

### **Een diagnose van de opdracht**

De opdracht wordt niet klakkeloos overgenomen door de Interim Manager. Eerst moet goed worden gekeken naar de

## **“Een goede Interim Manager is rustig en beheerst, maar ook daadkrachtig”**

toedracht, de omstandigheden en andere factoren. Want als je een probleem wilt oplossen binnen een organisatie, moet je wel zeker weten wat precies het probleem is. Een gedegen plan van aanpak met heldere afspraken en evaluatiemomenten. Dit geeft vanaf het begin van de opdracht een goed beeld van de aanpak. Met realistische doelen, KPI's en tijdframes.

### **Heldere afsluiting van de opdracht met evaluatie en overdracht**

Een Interim Manager is pas succesvol geweest als een aantal jaren na dato de wijzigingen die toen in de bedrijfsvoering zijn toegepast nog van toegevoegde waarde blijken. Borging en kennisoverdracht zijn cruciaal bij het succesvol afsluiten van een interim periode.

### **Een goede Interim Manager verdient zichzelf terug**

Kostenbesparing is een belangrijke reden voor organisaties om een Interim Manager in te zetten. Hoewel soms wordt opgekeken tegen de kosten van het inzetten van een Interim Manager, blijkt in de praktijk altijd weer dat de juiste Interim Manager zijn geld ruim terugverdient voor de opdrachtgever. •

**“Alleen met zware inhoudelijke expertise kun je in een project daadkrachtig optrekken met het management”**



## *Hoge verwachtingen voor Interim Managers zijn volkomen terecht*

Het leek Eric Hengst een logische stap om na zijn technische opleiding in een productieomgeving te starten. Toch merkte hij vrijwel meteen dat zijn interesse breder was dan techniek alleen. “Ik ben nieuwsgierig naar alle aspecten van bedrijfsvoering en heb daarom ook bedrijfskunde gestudeerd.”

Eric Hengst | Operations Director bij ReviconBarosta BV

Met deze combinatie van kennis maakte hij inmiddels al veel vliegreuen in leidinggevende rollen. De laatste jaren ondersteunt hij bedrijven als Interim Manager. Als Quick Response Manufacturing-expert (QRM) richt hij zich op het terugdringen van de doorlooptijd van ontvangst van de order tot uitlevering van gereed product. Via Van de Groep & Olsthoorn startte hij als interim Operations Director bij RVS-plaatwerkbedrijf ReviconBarosta.

Procesverbetering is de rode draad in zijn professionele carrière. Na verschillende operationele rollen in uiteenlopende sectoren, viel voor hem het kwartje: “Natuurlijk heeft elke sector specifieke kenmerken, maar in essentie gaat het om het maken en versturen van een product. Het maakt dan niet uit of dat in een drukkerij, een keukenfabriek of een RVS-werkplaats

is. Er is een klantwens en er wordt een product ontworpen, gemaakt en geleverd. De processen en uitdagingen zijn hetzelfde.” Dit was voor hem de belangrijkste reden om zich toe te leggen op het optimaliseren van productieprocessen.

### **Rust en overzicht op de werkvloer**

Om het productieproces probleemloos en snel te laten verlopen, zijn rust en overzicht op de werkvloer onmisbaar. Hengst legt uit: “Het is bijvoorbeeld belangrijk om te zorgen dat er niet te veel materiaal op de werkvloer staat. Dus geen stapels onderdelen bij de verschillende processtappen en een minimale voorraad. Een overzichtelijk productieproces werkt gewoon makkelijker. Bovendien is het dan eenvoudiger om te anticiperen en bij te sturen. Als er iets verandert met een order is dat geen probleem. Orders zijn namelijk altijd goed

te volgen en te traceren. Dat vergemakkelijkt snel schakelen.”

### Terugdringen van de doorlooptijd

Nadat hij onder andere als Plant Manager, Business Unit Manager en Operationeel Directeur het productieproces bij verschillende organisaties optimaliseerde, besloot Hengst om zelfstandig Interim Manager te worden. Hij werd Associate en Partner bij consultancybedrijf LeanTeam. Het hoofddoel van deze organisatie sloot perfect bij hem aan: processen verbeteren. “In eerste instantie werkten we vooral met Lean Manufacturing. Deze aanpak is zeer geschikt voor massaproductie, maar werkt minder bij veel productvariatie of een schommelende vraag. Vaste productroutes en productiestraten zijn in die gevallen lastig.”

### QRM

Quick Response Manufacturing is dan effectiever. Hengst legt uit: “Bij QRM werk je met multifunctionele teams die een specifieke product-markt-combinatie bedienen. Ze bepalen zelf de flow en de bewerkingsstappen om de producten te realiseren. Hierbij is het verkorten van de doorlooptijd de primaire KPI. Door het lage hoeveelheid onderhanden werk en de overzichtelijke organisatie gaat de output omhoog en dalen de kosten. En je kunt zo een hele grote mate van variatie aan.”

### De wow-factor van vacatures

Als autodidact ontwikkelde Hengst zich tot QRM-expert. “Ik heb veel gelezen en geëxperimenteerd. Uiteindelijk was de afwisseling tussen een rol als QRM-trainer en Interim Management projecten ideaal voor mij. Het was dan ook een schot in de roos toen Van de Groep & Olsthoorn me benaderde voor een interim opdracht met de termen projectorganisatie en QRM in de kopregel.

Dat is vrij uniek.” Hoewel de relatie tussen Hengst en Van de Groep & Olsthoorn al jaren bestaat, hadden ze nog nooit concreet samengewerkt. “We hebben regelmatig contact. Daarbij merk ik aan alles dat hun focus bij leidinggevende functies in de industrie en techniek ligt. Ze snappen wat er leeft in een productiebedrijf en koppelen dat inzicht aan de juiste kandidaten. Die match klopt bij hen. Bij het grootste deel van de vacatures dat ze aanbieden, denk ik: ‘Wow, dat lijkt me een mooie rol’.”

### Lijn in de productie brengen met QRM

Dat wow-effect gold zeker voor de opdracht bij ReviconBarosta, een écht maakbedrijf. Toen Hengst zijn interesse kenbaar maakte bij Van de Groep & Olsthoorn, was het snel rond. Daarbij hielp het zeker dat hij de CEO van dit bedrijf eerder zelf de beginselen van QRM had bijgebracht als trainer.” Na een succesvolle eerste kennismaking kon hij binnen een paar dagen starten. ReviconBarosta is een samenvoeging van twee bedrijven die in RVS-constructies gespecialiseerd zijn. Het bedrijf levert hoogstaande RVS plaatwerk oplossingen, van samengestelde componenten tot complete installaties. ReviconBarosta wil niet alleen leverancier zijn, maar als partner concrete meerwaarde bieden bij projecten. “Een investeringsmaatschappij zag kansen voor een fusieorganisatie, maar de praktijk was weerbarstig. Daarom zochten ze iemand die in een half jaar meer lijn in de productie en processen kon brengen en QRM verder kon vormgeven.”

### Snel veel meerwaarde leveren

Op het moment dat Eric startte, werd hij meteen geconfronteerd met het vertrek van een aantal engineers. “De eerste uitdaging was de lopende orders met het huidige team



“Ik wil binnen twee weken wil weten hoe alles in elkaar steekt om vervolgens de juiste acties te ondernemen.”

zo goed mogelijk in te vullen. Tegelijkertijd was vanuit financieel perspectief een reorganisatie onvermijdelijk.”

- > Snel en doelgericht schakelen is precies wat Hengst zijn opdrachtgevers in zo'n situatie wil bieden. “Bedrijven hebben hoge verwachtingen van een Interim Manager en dat is volkomen terecht. Ik word betaald om in korte tijd veel meerwaarde te leveren. Dat dwingt mij om alles in één keer goed te doen. Concreet betekent dat, dat ik binnen twee weken wil weten hoe alles in elkaar steekt om vervolgens de juiste acties te ondernemen.”

Op weg naar een 'one piece flow'. Naast de reorganisatie was zijn eerste actie het creëren van overzicht in de productie. Dat deed hij op basis van de QRM-principes. “De kosten van onderdelen zoeken, verplaatsen of voorraden in magazijnen, zijn vaak verborgen. Die overhead wordt immers niet gemeten. Daarom heb ik meteen ingezet op het terugdringen van het onderhanden werk door overzicht te creëren.” En hoewel het misschien vreemd klinkt, stuurt Hengst niet primair op efficiency. “Voor mij draait alles om output. Wat gaat er naar de klant? Dat kun je namelijk factureren. We produceren geen onderdelen, maar eindproducten. Om de output te stroomlijnen moeten processen eenvoudig zijn. Daar hoort ook een overzichtelijke werkplek bij. Ik streef een 'one piece flow' na met korte afstanden tussen de werkplekken en geen voorraad.”

Zonder productie geen bedrijf. Als Interim Manager is het voor Hengst steeds de uitdaging om de organisatie mee te nemen in het gedachtegoed van QRM. Hoewel zijn

professionele focus op procesoptimalisatie gericht is, ligt zijn hart bij de medewerkers op de werkvloer. Hengst: “Daar wordt de meerwaarde en omzet gegenereerd. Zonder productie is er geen bedrijf. Het is dus altijd zaak om medewerkers in het optimalisatie- en veranderproces mee te nemen. Ik vraag medewerkers altijd wat ze in hun werk hindert. Zij hebben meestal goede ideeën om processen of processtappen te verbeteren. En daar moet je als organisatie in investeren. Verbeteringen op een werkplek betalen zich op een ander moment in het proces altijd weer terug.”

#### De waarde van vakmanschap

In een productieomgeving is het verder cruciaal om vakmanschap op zijn waarde te beoordelen. “Iedereen moet de ruimte hebben om mee te denken, zonder afstand tussen kantoor en werkvloer. Dat is gelukt. Ik vind het fantastisch om te zien dat engineers bij ReviconBarosta nu in de productiehal rondlopen en met productiemedewerkers overleggen hoe ze een bepaald project kunnen aanpakken. Dit onderstreept voor mij dat ze de afdelingschrijdende insteek van QRM omarmd hebben.”

#### Samen verder bouwen

Door de goede operationele resultaten die Hengst als Interim Manager in zes maanden boekte, vroeg ReviconBarosta hem te blijven als Operationeel Directeur. Hoewel hij geniet van de keuzevrijheid die het Interim-bestaan hem biedt, heeft hij het aanbod van geaccepteerd. “Ik wil graag eindverantwoordelijk zijn en de strategie bepalen en uitvoeren. In deze organisatie mag ik alle kennis die ik als zelfstandige heb opgebouwd in de praktijk brengen. Bovendien ken ik de organisatie inmiddels door en door. Het is een mooie uitdaging om samen met alle medewerkers voort te borduren op wat we in korte tijd al bereikt hebben.” •

## *Afgeronde opdrachten*

Van Financial Controller tot Algemeen Directeur. Interim Managers zijn in alle lagen van Management inzetbaar. Recentelijk hebben wij in uiteenlopende branches Interim Managers geplaatst op verscheidende functies. Wij delen graag een selectie met u.

<b>Interim Managing Director</b>	Machinebouw
<b>Interim Technisch Manager</b>	High tech
<b>Interim Plant Manager</b>	Machinebouw
<b>Interim Operations Manager</b>	Metaalindustrie
<b>Interim Supply Chain Manager</b>	Automotive
<b>Interim Operations Manager</b>	High tech
<b>Interim Algemeen Directeur</b>	Metaalindustrie
<b>Interim Commercieel Manager</b>	Componentenbouw
<b>Interim Operations Excellence Manager</b>	Metaalindustrie
<b>Interim Director Aftermarket</b>	Energietechniek
<b>Interim Financieel Controller</b>	Weg- en waterbouw
<b>Interim COO</b>	Metaalbewerking
<b>Interim Plant Manager</b>	Kunststofverwerking
<b>Interim Manager Operations</b>	Food
<b>Interim Operationeel Directeur</b>	Machinebouw
<b>Interim Project Manager</b>	Olie & Gas
<b>Interim Operationeel Directeur</b>	Metaalbewerking
<b>Projectleider ISO-certificering</b>	Apparatenbouw
<b>Interim Bedrijfsleider</b>	Scheepsbouw
<b>Interim Hoofd Administratie</b>	Machinebouw
<b>Interim COO</b>	Food
<b>Interim Managing Director Benelux</b>	Cosmetica
<b>Interim Financial Controller</b>	Machinebouw
<b>Interim Directeur</b>	Ingenieursbureau

# *Meer informatie*

## **Overweegt u ook om een Interim Manager aan te trekken?**

Maar twijfelt u of weet u niet hoe u een ervaren professional met de juiste ervaring in uw branche vindt? Wij laten u graag zien wat Interim Management voor uw organisatie kan betekenen. In een vrijblijvend gesprek kijken we waar de kansen en uitdagingen voor uw organisatie liggen.

## **Voor meer informatie of een afspraak.**

U kunt contact met ons opnemen via +31 (0)346 87 00 20 of via [info@vandegroep.nl](mailto:info@vandegroep.nl). Bezoek onze website [www.vandegroep.nl](http://www.vandegroep.nl) voor meer informatie.

## **Van de Groep & Olsthoorn**

Amersfoortsestraat 78c

3769 AL Soesterberg

T + 31 (0)346 87 00 20

E [info@vandegroep.nl](mailto:info@vandegroep.nl)

I [www.vandegroep.nl](http://www.vandegroep.nl)



