

Tijdelijk leiderschap: hoe succesvol kun je zijn in een organisatie waar je geen deel van uitmaakt? In deze rubriek gaan we, aan de hand van een praktijkverhaal, op zoek naar de ingrediënten van succesvol interim-management.

EEN *GREEN FIELD* INVULLEN

JOKE TWIGT

Karin Spaans is een ervaren finance manager die het klappen van de zweep kent in bank- en kredietwereld. Zij wordt bemiddeld in een opdracht om een Regionale Ontwikkelingsmaatschappij te ondersteunen in de verwerking van een nieuwe, tijdelijke dienstverlening die in hoog tempo ontwikkeld moet worden: het gehele proces van corona-overbruggingsleningen aan vooral startups. Haar nuchtere doorpakmentaliteit zorgt voor het gewenste resultaat en borging in de organisatie.

DE OPDRACHT(GEVER) EN VRAAGSTELLING

Nederland telt acht Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen. Deze ROM's hebben de doelstelling de regionale en lokale economie te versterken; zij zijn de regionale aanjagers van innovatie- en concurrentiekracht. In 2014 is InnovationQuarter (IQ) opgericht als ROM voor Zuid-Holland. De kernopdracht van IQ is het *duurzaam versterken van de economische structuur en het ontsluiten van het innovatieve vermogen van de regio Zuid-Holland*. Dit betekent meer dan alleen banen creëren en nieuwe investeringen aantrekken. IQ financiert vernieuwende en snelgroeiende bedrijven, assisteert buitenlandse ondernemingen bij het vestigen in Zuid-Holland en organiseert samenwerking tus-

sen innovatieve ondernemers, kennisinstellingen en de overheid om samen de clusters vooruit te helpen. IQ is privaatrechtelijk georganiseerd, maar publiek gefinancierd. De aandeelhouders en financiers zijn naast het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK) regionale overheden, kennisinstellingen en medische centra.

Het is al vroeg tijdens de coronacrisis in 2020 dat het besef ontstaat dat juist jonge, innovatieve bedrijven zwaar getroffen worden. Deze startende ondernemingen zijn vaak gefinancierd door de *founders* en door durfkapitalisten. Er is nog onvoldoende spek op de boten om een crisis het hoofd te kunnen bieden. Sterker nog, sommige bedrijven hebben nauwelijks omzet. Zij kunnen zich niet (door)ontwikkelen, hebben geen bankrelatie en daardoor geen kredietmogelijkheden. Terwijl zij wel potentieel hebben.

De noodklok wordt geluid. In gesprek met de Minister van EZK wordt gezocht naar een oplossing om deze innovatiekracht niet verloren te laten gaan. Nog voor goed en wel het nationale steunpakket is opgezet, wordt de Corona OverbruggingsLening (COL) voor deze categorie ondernemers in het leven geroepen. Met een garantstelling van het ministerie kunnen startups en scale-ups voor een periode van 6-9 maanden hun liquiditeitskrapte overbruggen. (Deze regeling is als gevolg van de langer durende pandemie tot twee keer toe verlengd tot uiteindelijk 17 mei 2021; red.). De acht ROM's

en Innovatiefonds Noord-Holland zijn de uitvoerders van deze regeling, waarmee 300 miljoen euro gemoeid is. Vanaf eind april 2020 worden aanvragen ingediend en dat gebeurt massaal bij IQ. Snel handelen is geboden, want de nood van ondernemers is hoog. De dienstverlening van beoordeling, honorering, vastlegging in een overeenkomst en straks weer zorgen dat het geld terugbetaald wordt, komt bovenop de reguliere werkzaamheden bij IQ. Gezien de nood bij veel aanvragers moet deze dienstverlening voorrang krijgen boven het reguliere werk dat gewoon doorloopt. Om het proces voor deze leningen goed in te richten is specifieke expertise nodig die zich hier dedicated aan kan wijden. De directie besluit een interim investment manager in te huren. Via Finance Factor, een intermediaire organisatie voor finance professionals, wordt Karin Spaans geselecteerd vanwege haar jarenlange krediet- en bankervaring. Zij is vakinhoudelijk sterk, heeft projectervaring en werkt vanuit de verbinding – doorslaggevende competenties in de selectie voor deze opdracht.

DE INTERIM-MANAGER EN DE AANPAK

Spaans start half juni 2020 met de specifieke opdracht het beheer van deze lening-portefeuille in te richten en hiervoor tevens een systeem te selecteren en te implementeren waarin de administratie beheerd kan worden. Er is niets; het is een *'green field'* en Spaans krijgt de volledige vrijheid in haar aanpak. Zij aarzelt niet en gaat direct het actieve beheer van de portefeuille (van de al uitbetaalde leningen) voeren. Het beheer ging tot dusver via mail en Excelsheets, niet gedigitaliseerd laat staan gestandaardiseerd. Tegelijkertijd start zij met de inrichting van het proces van aflossen, ondanks dat de leningen een jaar uitstel van aflossing krijgen. Een goede keuze om deze processen niet te scheiden. Daarmee brengt zij de nieuwe dienstverlening integraal in kaart, hetgeen later helpt bij de keuze voor een automatiseringssysteem. Met een *workflow*-benadering wordt vastgelegd wie, wat, wanneer doet. Een aanvraag wordt van het begin tot het einde gevolgd en voor alle partijen is duidelijk welke stappen wanneer genomen zijn, mede als gevolg van het invoeren van een vier-ogenprincipe. Bijkomend voordeel van deze vastleggingsmethodiek is dat het (te zijner tijd) mogelijk is audits uit te voeren.



Interim-manager Karin Spaans is voor deze opdracht bemiddeld door bureau FinanceFactor, een bureau dat als impresario van finance professionals het verschil wil maken in hun loopbaan. De driehoeksrelatie van interim-management komt bij deze opdracht goed tot uiting. IQ en FinanceFactor bogen op een jarenlange samenwerking op het gebied van werving & selectie en assessmentuitvoering. Spaans en FinanceFactor kennen elkaar al 25 jaar en werken graag samen. Albert Allmers, directeur en oprichter van FinanceFactor: 'Vertrouwen is een bepalende succesfactor als er zo snel een ervaren interim-manager geleverd moet worden. Weten wat er speelt bij een organisatie en weten wie daarop past. Zo word je een partner van een organisatie in plaats van een leverancier.'

'Ik behaal veel voldoening om vanaf niets iets neer te zetten.'

INBEDDING

Binnen IQ konden weinigen Spaans aan de hand meenemen. Immers, de ROM werd een uitvoerend loket voor nieuw werk dat op termijn (leningen hebben een duur van 5-6 jaar) weer verdwijnt. Daarbij was thuiswerken de norm, op 1 dag/week na. Toch is Spaans in de eerste maanden goed ondersteund door een ervaren investment manager van Energiiq, een van de fondsen van IQ. In beginsel werkte Spaans alleen, sinds oktober 2020

Karin Spaans is zelfstandig professional en heeft jarenlange ervaring in accounting, finance, reporting en management van teams.

Spaans: 'In deze opdracht ben ik echt als specialist binnengehaald en had ik geen managementtaken. Ik ben een zelfstarter en niet zo van de zwangerschapsvervanging. Ik behaal veel voldoening om vanaf niets iets neer te zetten. Het *green field* bij IQ was voor mij een speeltuin waarin ik in mijn uppie lekker snel kon schakelen. Gelukkig had ik in het begin wel een fijne mentor, die mij de weg wees, want het type organisatie was wel nieuw voor mij. Zijn ervaring en kijk op deze jonge innovatieve ondernemingen heeft mij goed geholpen. Met mijn nuchtere manier van de juiste vragen stellen en gewoon gaan doen, heb ik alles kunnen oppakken wat er op me afkwam. IQ is een mooi bedrijf dat anders dan een bank naar bedrijven kijkt. Het product is leidend en Nederland is een innovatief land met prachtige bedrijfsinitiatieven. Ik ben blij iets te kunnen bijdragen aan deze innovatiekracht en aan het verzachten van de pijn van jonge bedrijven die hun omzet en investeerders zien wegvallen.'

zijn twee collega's in dienst getreden die het beheer overnemen, en sinds juni 2021 is een derde persoon gestart. IQ heeft bewust geen eigen mensen vrijgemaakt en opgeleid voor deze taken omdat het geen blijvende dienstverlening is. Met het extra budget dat verkregen is van het Ministerie van EZK heeft Spaans een organisatie-in-de-organisatie gebouwd die op termijn weer afgebouwd wordt.

Dat geldt ook voor het registratie- en incassosysteem dat, samen met de fondscontroller, aangeschaft en geïmplementeerd is voor de 182 leningen (en klanten) die IQ uiteindelijk te administreren kreeg. Bij de implementatie van het (cloud-based) systeem is voorrang gegeven aan het implementeren van de workflows rondom beoordeling van de nieuwe aanvragen. De aanvragen die na december 2020 binnenkwamen zijn direct van begin tot eind via het systeem geleid. Zodoende kon afscheid genomen worden van Excelsheets, Word-documenten en mailverkeer tussen collega's. Als alle leningen zijn afgelost, zal dit systeem uitgefaseerd worden om te worden beëindigd zodra ook bewaartermijnen zijn verlopen. De aanvraagperiode voor leningen is half mei 2021 definitief gesloten, de pot is leeg. Vanaf dit jaar focust IQ weer op de core business, waarbij meer scale-ups begeleid worden dan startups, simpelweg omdat die laatste categorie zich in mindere mate aandient. Bedrijven hebben het nog steeds moeilijk. Ondanks ontvangen coronasteun en uitstel van belastingen zal een aantal het op termijn toch niet redden. Maar dankzij de COL-regeling zijn bijna 1.000 startups, scale-ups en innovatieve mkb'ers door de coronacrisis heen geloodst en is er veel innovatie en werkgelegenheid voor Nederland behouden.

De inzet van Spaans loopt nog even door. IQ wenst het investerings- en beheerproces van de businessunit Investeren ook te digitaliseren. Een nieuwe opdracht als mooiste bewijs van succesvol interim-management.

--

Joke Twigt is redacteur, die haar sporen verdiend heeft als interim-manager. Zij heeft het roer omgegooid en schrijft nu onder andere voor het online platform ZiPconomy met specialisatie interim-management.