

1 **USG People heeft vijf jaar van herstructureren en bezuinigen achter de rug. Vorige maand verklaarde u omzetgroei tot de nieuwe toprioriteit. Is dit een nieuwe start?**

“De afgelopen jaren zijn voor veel van onze mensen zwaar geweest. Dit is het eerste jaar van een nieuwe periode. Het bedrijf staat waar het zou moeten staan, en nu hebben we omzetgroei nodig. Dat betekent dat we minder naar binnen kijken en meer naar onze klanten en de markt. De laatste stap in de herstructurering was een verandering in de wijze van aansturen. Die hebben we vorig jaar gezet.”

2 **Onderdeel van die verandering is ook te merken in de toplagen van het bedrijf. Een aantal topmanagers is verdwenen. Dit waren allemaal mensen die medeverantwoordelijk waren voor de uitvoering van uw strategie. Waarom moesten zij weg?**

“Ik geloof heel sterk in voorbeeldgedrag. Het is gemakkelijk om tegen werkmaatschappijen te zeggen dat ze moeten bezuinigen, maar je moet dan ook naar de samenstelling van de raad van bestuur kijken. Daarnaast hebben we nu een andere wijze van aansturen. Als het crisis is, ben je directiever en is er meer centralisatie nodig. Op het moment dat je gaat groeien, moet je verantwoordelijkheden en bevoegdheden daar neerleggen waar ze horen, en dat is bij de werkmaatschappijen. Op een gegeven moment hebben we een eenvoudiger structuur ingevoerd. Dit betekende dat een aantal collega's die hun werk goed gedaan hebben niet meer nodig waren.”

3 **Hoe is uw rol veranderd nu de raad van bestuur is teruggebracht van vijf naar twee mensen?**

“In het verleden liep het contact met de werkmaatschappijen via twee bestuursleden die verantwoordelijk

waren voor de bedrijfsvoering. Zij spraken met de werkmaatschappijen en rapporteerden dan weer aan ons. Nu zien Leen Geirnaerd (CFO, red.) en ik alle algemeen directeurs van de werkmaatschappijen ten minste een keer per maand. We gaan dan samen door de resultaten en kijken naar de verwachtingen en waar ik kan helpen met klanten. Het is natuurlijk niet zo dat wij nu met z'n tweeën het werk doen dat we eerst met vijf man deden. Op het moment dat de organisatie zich weer veel meer op klanten en groei kan richten, moet je veel meer overlaten aan de mensen die het dichtst bij de klant zitten.”

4 **De maandelijkse overleggen zijn onderdeel van een vrij strak kader voor overleg en controle dat u heeft geïntroduceerd. Past dat bij de uitzendbranche?**

“De uitzendtak is een bedrijfstak die vrij strak geleid wordt. Er zijn regels die iedereen hanteert. Zo is het uitgangspunt dat werknemers niet de hele dag op kantoor zitten, maar naar de klant moeten. Mensen moeten ook rapporteren wat er bij de klant is besproken. Dat klinkt misschien wat erg gedisciplineerd, maar collega's van andere uitzendorganisaties zullen exact hetzelfde verhaal vertellen.”

5 **Met discipline heeft u voldoende ervaring...**

“Mijn tijd in het leger heeft er ongetwijfeld voor gezorgd dat ik een bepaalde mate van structuur en discipline heb. In die tijd duurde de opleiding aan de KMA (Koninklijke Militaire Academie, red.) nog vijf jaar, dat had ik echt niet uitgehouden als ik die eigenschappen niet zou hebben gehad. Tegelijkertijd geloof ik heel erg in faciliterend leiderschap. De werkmaatschappijen moeten het zo goed mogelijk doen en daar moet ik ze bij helpen. Ik moet ook weleens corrigeren, maar ik ben niet het prototype militair dat



Fotografie HANS VISSERS

elke dag zeer formeel en voornaam door de gang loopt en orders geeft. Dat past totaal niet bij mij.”

6 **U heeft vorig jaar de uitzendactiviteiten in zes Europese landen verkocht aan Randstad. Deze activiteiten waren goed voor bijna een half miljard euro omzet. Waarom moesten ze van de hand?**

“Dat waren heel laag renderende activiteiten. We hadden in die landen best meer winst kunnen maken, maar dan hadden we moeten herstructureren en veel groter moeten worden. Alsnog zouden we dan een lager rendement hebben gehaald dan wat we in België of Nederland kunnen halen. Dat

vonden wij niet passen in onze strategie. Daarom hebben we besloten dat het beter was als die activiteiten bij een partij kwamen die in die landen al groter is. Als ik kijk naar de resultaten van de koper, pakt het precies zo uit.”

7 **De verkoopopbrengst van 20 miljoen euro oogt mager. U verkocht mid-den in de recessie. Had u niet beter even kunnen wachten?**

“Natuurlijk had ik er liever meer voor gekregen. We hadden twee jaar kunnen wachten, en als de omzet dan was gegroeid, was er ongetwijfeld een hogere prijs betaald. Maar ik moet ook naar de andere kosten kijken. We hadden moeten herstructureren en dat kost ook geld. Wij