



Dit is de tweede aflevering van een interviewreeks met ceo's van de grote uitzendondernemingen in Nederland. In het januarinumnummer een interview met Hans Leentjes van Manpower. Het interview met Erwin van Iersel (Adecco) stond in het oktobernummer van Flexmarkt.

Ron Icke, ceo van USG People

## Van accountancy naar uitzendbranche, van cijfers naar mensen

Een goede manager kent niet alleen het business model van zijn organisatie, maar ook de drijfveren van zijn mensen, vindt Ron Icke, ceo van USG People. Juist die mensen spraken hem na veertien jaar accountancy zo aan in de uitzendbranche. Een week lang alleen op zijn kamer zitten vindt hij dan ook een straf, maar beslissingen neemt hij uiteindelijk toch in afzondering, bijvoorbeeld op zijn zeilboot.

MAAIKE HEIJLTJES

### DE MANAGER

*Waarom heb je gekozen voor de uitzendbranche?*

Toen Goudsmit fuseerde met Unique International in 1997 stond ik voor de keus om verbonden te blijven aan Wolters Schaberg, de houdstermaatschappij van Goudsmit, of om bij

Unique International in dienst te treden. Ik heb er toen voor gekozen om cfo van Unique te worden. Binnen Wolters Schaberg zaten een aantal mooie industriële ondernemingen, daar had ik zeker affiniteit mee, maar ik had het gevoel dat ik beter op mijn plaats zou zijn in de mensgerichte uit-

zendindustrie. Ik heb altijd keuzes gemaakt die mij in persoonlijke zin meer aanspreken, niet zozeer met het oog op mijn carrière. Echt een luxe positie natuurlijk, maar ik vind het buitengewoon belangrijk dat je plezier hebt in wat je doet.

*Waarom zit dat dan voor jou, dat plezier in het werken in deze branche?*

Bij PricewaterhouseCoopers zat ik in een meer hiërarchische en academische omgeving, de mensen zijn gericht op cijfers en structuur. In deze branche is het meer open en dynamisch, mensen zijn extravert, creatief en gepassioneerd. Dat maakt het leuk.

*Wat was de grootste overstap, van accountancy naar flexbranche, of van cfo naar ceo?*

Eigenlijk allebei niet. De grootste verandering, zowel voor mij persoonlijk als voor het bedrijf, was de overname van Start in 2002. USG bestond



uit kleinere eenheden en Start was natuurlijk megagroot. Zo'n groot bedrijf heeft andersoortige problemen en vraagt om andersoortige aansturing. Start was ook een overheidsonderneming, de slagvaardigheid was er minder aanwezig. Er zaten goede mensen, er werden goede besluiten genomen, maar die werden lang niet altijd uitgevoerd. Daarbij was de markt ook nog eens aan het verzwakken. Uitdagingen te over dus. Uiteindelijk is het allemaal buitengewoon succesvol geworden en heeft het de hele groep verder gebracht.

*Hoe zou je je managementstijl omschrijven?*

Ik leg graag de verantwoordelijkheden diep in de organisatie, zodanig dat mensen kunnen overzien waarover ze moeten beslissen en ook de competentie hebben om daarover te beslissen. In een multibrandorganisatie is dat makkelijk door de kleinere eenheden. Natuurlijk is er altijd een gezond spanningsveld tussen centrale en lokale bevoegdheden, dat is helemaal niet erg, dat houdt de organisatie scherp.

*Welk managementboek kun je aanraden?*  
Ik lees veel, heel veel. Vooral non-fictie, bijvoorbeeld over economie of geschiedenis. Vorig jaar heb ik hier het boekje van Eckart Wintzen, *Eckart's notes*, uitgedeeld. Niet alleen een leuk boek om te lezen, er zitten ook elementen in die ik terugzie in ons bedrijf.

*Wat was een moeilijke beslissing?*

Bij de overname van Start hebben we besloten een aantal activiteiten in het buitenland te stoppen. Start zat in heel veel landen en had in bijna alle landen grote problemen. Wat het moeilijk maakte, was dat je wist dat het ingrijpende gevolgen had voor grote groepen mensen die op zoek moesten naar een andere baan. Dat zijn sowieso de moeilijkste beslissingen, als je afscheid moet nemen van medewerkers die zich voor je bedrijf hebben ingezet.

*Waar en hoe neem je de beste besluiten?*

Ik hou van interactie en heb de stimulans uit de omgeving nodig, niks zo erg als mij een week lang alleen opsluiten in deze kamer. Maar ik reageer niet meteen, ik heb de behoefte dingen te overdenken voordat ik tot een besluit kom, bijvoorbeeld op de zeilboot.

*Wat is je advies voor mensen die ook aan het hoofd van een (grote) uitzendonderneming willen staan?*

Begrijp je onderneming heel goed, niet alleen je businessmodel maar ook de mensen die het mogelijk maken en wat hen drijft.

### DE ORGANISATIE

*Wat is de beste arbeidsvoorwaarde van USG People?*

De beste arbeidsvoorwaarde zit 'm niet in het materiële, al moet dat natuurlijk wel goed geregeld zijn. Het gevoel dat je erbij hoort, de betrokkenheid van de mensen, de open cultuur binnen onze organisatie, dat zijn de belangrijkste arbeidsvoorwaarden van dit bedrijf. Niet de hiërarchie maar de argumenten zijn hier doorslaggevend in de besluitvorming.

*Kun je USG People omschrijven in drie woorden?*

Succesvol, gepassioneerd, de wil om je verder te ontwikkelen (zowel individueel als met het bedrijf als geheel).

*Waarom kiest USG People voor multibranding?*

Het voordeel van multibranding is voor mij evident. De relatief kleine organisaties zitten heel dicht op de markt en kunnen snel inspelen op verandering. Daarnaast lopen bepaalde doelgroepen wel binnen bij een specialist en niet bij een algemeen uitzendbureau. Een merk moet wel onderscheidend vermogen hebben, als de klant of de kandidaat het verschil niet ziet, kun je merken beter samenvoegen.

### DE UITZENDBRANCHE

*Hoe ziet de uitzendwereld er over tien jaar uit?*

In Nederland zal er niet zo heel veel veranderen, verwacht ik. Nederland is al heel ver met het flexibiliseren van arbeid en de wetgeving daaromheen. De ontwikkelingen in het buitenland zullen veel groter zijn. Kort geleden is het Europees Parlement akkoord gegaan met een nieuwe uitzendrichtlijn. Allerlei beperkingen op uitzendwerk worden afgeschaft, zo mag de overheid in België en Frankrijk bijvoorbeeld nu nog geen uitzendkrachten inlenen. Op termijn kan dit grote positieve gevolgen hebben voor de uitzendbranche.

*Als je een dag minister-president zou kunnen zijn, wat zou je dan voor de uitzendbranche willen regelen?*

Ik denk dat de overheid nog niet genoeg oog heeft voor de belangrijke rol die de uitzendbranche kan spelen op de arbeidsmarkt. Het is buiten-

**Naam:** Ron Icke (51)

**Huidige functie:** ceo van USG People (sinds 2005)

**Opleiding:** registeraccountancy aan het NIVRA, afgestudeerd in 1986

**Loopbaan:**

- accountant bij (voorlopers van) PricewaterhouseCoopers (1977-1991)
- directeur van Goudsmit N.V. (onderdeel van investeringsmaatschappij Wolters Schaberg). Oorspronkelijk richtte Goudsmit zich op de retail (Jamin, Society Shop), maar in de jaren negentig oriënteerde het zich steeds meer op de markt van flexibele arbeid.
- cfo van Unique International (1997-2005), ontstaan uit een fusie tussen Goudsmit N.V. en Unique International. In 2001 werd het bedrijf omgedoopt tot United Services Group N.V. Na de overname van Solvus in 2005 werd het USG People N.V.

**Burgerlijke staat:** 26 jaar getrouwd en twee kinderen

**Hobby:** zeilen

gewoon belangrijk dat een zo groot mogelijk deel van de mensen deelneemt aan het arbeidsproces, niet alleen voor de economie en de staatsfinanciën, arbeid geeft ook zin aan het leven. Kort geleden is het rapport De Vries verschenen dat een indicatie geeft van het aantal extra mensen dat uitzenders aan het werk zouden kunnen helpen. Maar daar is wel financiering voor nodig en dat geld komt nu nog onvoldoende los.

*Tot slot een paar strategische keuzes:*

• *Singlebrand of multibrand?*

We zijn en blijven multibrand.

• *Specialistisch of algemeen?*

Beide. In jonge markten begint het met algemeen uitzenden.

• *Regionaal aanwezig of internet?*

Als je de graad van automatisering van de uitzendbranche uitzet op een schaal van 1 tot en met 10, staat de teller nu op 6 of 7. De vraag is hoeveel hoger hij zal oplopen en hoe snel het zal gaan. Ik weet het niet, de markt moet dat bepalen. Menselijke interactie zal nooit helemaal verdwijnen volgens mij, een volslagen virtueel uitzendbureau gaat niet werken. Natuurlijk doen wij ook experimenten met internet, om te kijken hoe klanten en kandidaten hierop reageren. Maar ik denk niet dat het aantal vestigingen de komende jaren dramatisch zal afnemen. Op dit moment betekent het sluiten van een vestiging nog altijd het verlies van omzet. ✕