



ZOEKT U EEN MANAGER  
DIE GELOOFT IN DADEN  
IPV WOORDEN?

NEE

J A



# Inhoud

---

- 2 Een plotse groei opvangen, een hoger kaderlid tijdelijk vervangen, herstructureren, uitbreiden, ...
  - 4 Meer ingeburgerd in België
  - 5 Welke organisaties kunnen een beroep doen op Interim Management?
  - 5 Interim Management: een interessante prijs-prestatieverhouding
  - 6 Wat brengt u in rekening als u de kostprijs van rekrutering en Interim Management vergelijkt?
  - 6 Waarom zijn de helft van de Interim Managementopdrachten financieel gerelateerd?
  - 7 Samenwerken met een zelfstandige Interim manager of met een Interim Managementbureau
  - 9 Tips voor wie Interim Management overweegt of een beroep doet op een Interim manager
- 

## Een plotse groei opvangen, een hoger kaderlid tijdelijk vervangen, herstructureren, uitbreiden, ...

---

U bevindt zich met uw onderneming op een kruispunt: een nieuw product, een nieuwe dienst, een nieuw systeem. Een manager valt onverwachts weg. U staat voor een fusie, een overname, een grote verandering.

Rekruteren of de kennis zelf ontwikkelen kost u veel tijd en geld. En wat als de fase achter de rug is?

Interim Management kan een interessant managementinstrument zijn om **toegang te krijgen tot expertise** waarover uw bedrijf zelf niet (meer) beschikt.

Maar wat is Interim Management eigenlijk? Hoe zet u dit instrument optimaal in? En waarop letten ervaren bedrijfsleiders, HR-managers en aankoopverantwoordelijken wanneer ze beslissingen nemen over Interim Management? U komt het te weten in dit witboek.

---

## Interim Management, wat is het eigenlijk?

Een Interim manager is een ervaren deskundige die zijn expertise tijdelijk ten dienste stelt van ondernemingen. Hij neemt bij zijn klanten taken met verantwoordelijkheid op. En dat voor een beperkte periode en in het kader van duidelijk afgelijnde opdrachten.

Vroeger associeerde men Interim Management vaak met crisismanagement, een plotse groei opvangen, een hoger kaderlid tijdelijk vervangen en herstructureringen. Vandaag wordt het concept echter veel breder toegepast. Interim Management is uitgegroeid tot een **positieve, strategische beslissing**.

Interim Managementbureaus helpen bedrijven om in contact te komen met de Interim manager die het meest geschikt is voor de opdracht.

## Interim manager: what's in a name?

*"Interim manager - conducts a management assignment for the provider's client at their premises in the name and on behalf of the provider."*

## Met operationele verantwoordelijkheid

Interim managers zijn hooggekwalificeerde, ervaren professionals. Het zijn **decision makers en people managers** die onmiddellijk operationeel zijn. Anders dan een consultant die concepten aanreikt voor een theoretische analyse, neemt de Interim manager zelf mee de **operationele verantwoordelijkheid** van de oplossingen die hij aanreikt. Hij zorgt er ook zelf voor dat zijn aanbevelingen in de praktijk wérken.

## Interim manager

De opdrachten van een Interim manager worden gekenmerkt door hun beperkte duur: gemiddeld zes tot acht maanden, maar kunnen langer of korter zijn in functie van de noden. Interim managers worden zowel op fulltime als op deeltijdse basis ingeschakeld.

---

# Meer ingeburgerd in België

---

Steeds meer bedrijven in België gebruiken Interim Management. In periodes van groei, bij een fusie, bij een overname. Crisismanagement, herstructurering en economische terugval zijn al lang niet meer de belangrijkste redenen. Een beroep doen op Interim Management is vandaag een heel concrete, algemeen aanvaarde, positieve strategische beslissing.

Uit een onderzoek dat dateert van 2008 blijkt dat 84 % van de ondervraagde Belgische ondernemingen toen reeds vertrouwd was met Interim Management. Maar, slechts 34 % van de privébedrijven had al een beroep gedaan op Interim Management.

*(Resultaten uit De markt van het Interim Management in België, een onderzoek uit 2008 in opdracht van Federgon, uitgevoerd door marktonderzoeksbureau Ask. De volledige studie kunt u raadplegen op de Federgon website.)*

## In welke situaties wordt Interim Management vandaag vooral ingezet?

- beheer van nieuwe projecten
- veranderings- of overgangsstrategieën implementeren
- veranderingstrajecten begeleiden
- expertise-opdrachten op basis van specifieke kennis
- reorganisaties van een departement, afdeling of business unit
- personeelsleden uit het hoger kader, directie, CEO... tijdelijk vervangen
- herstructureringen of sluitingen van bedrijven
- overname of integratie van pas overgenomen ondernemingen
- regionale, nationale of internationale expansie van ondernemingen
- start-ups
- crisismanagement
- ...

## Historisch perspectief

Volgens historici wortelt het Interim Managementconcept al in de klassieke oudheid. De publicani werden door het Romeinse leger ingeschakeld om bouwwerken te begeleiden en de bevoorrading te organiseren.

Interim Management zoals we het vandaag kennen is een van oorsprong Angelsaksisch concept. In de jaren '80 werd het in Europa (vooral in Nederland) gebruikelijker dat ondernemingen tijdelijk experts van hoog niveau inschakelden voor specifieke opdrachten.

---

# Welke organisaties kunnen een beroep doen op Interim Management?

---

Interim Management is voor alle organisaties die meteen **op tijdelijke basis een hooggekwalificeerde en ervaren manager** nodig hebben. Interim Management is geschikt voor privébedrijven maar ook voor non-profit en overheidsbedrijven. In alle sectoren en ongeacht de omvang van de organisatie. En dat zowel op algemeen directieniveau als voor gespecialiseerde functies.

## De belangrijkste kenmerken van Interim Management

- snel inzetbare onafhankelijke expertise
- zolang het nodig is, afgestemd op de opdracht
- combinatie van theoretische kennis en praktische realisaties
- geïntegreerd in de dagelijkse praktijk
- gebaseerd op een objectieve benadering
- een frisse, inspirerende, creatieve kijk op uw uitdagingen
- gericht op 'doen' en 'leren doen'
- oplossingsgericht

---

## Interim Management: een interessante prijs-prestatieverhouding

---

De budgettaire impact van de Interim manager is beperkt in de tijd. Bedrijven die rekening houden met de opbrengst op korte, middellange en lange termijn, beschouwen de **totale kost van hun Interim Managementprojecten als zéér competitief**.

Om de return-on-investment van Interim Management te bepalen, bekijkt u best 'het totale plaatje'.

---

## Wat brengt u in rekening als u de kostprijs van rekrutering en Interim Management vergelijkt?

---

### kostprijs gerekruteerde medewerker met een functie op management- of directieniveau

- brutoloon met sociale bijdragen
- bedrijfswagen, groepsverzekering, hospitalisatieverzekering, 13de maand, prestatiebonus, representatiekosten, opleidingen, ziekteperiodes, ...
- fee rekruteringsbureau en/of andere rekruterings- en selectiekosten
- lange inwerktijd

### kostprijs Interim manager

- daghonorarium\*
- fee Interim Managementbureau
- korte inwerktijd
- oplossingsgericht

*\*Drie parameters bepalen het daghonorarium van een Interim manager:*

1. het vereiste profiel voor de opdracht, afhankelijk van het niveau van verantwoordelijkheid: algemene directie, afdelingsleiding, functie in hoger kader;
2. duur van de opdracht;
3. moeilijkheidsgraad van de opdracht.

---

## Waarom zijn de helft van de Interim Managementopdrachten financieel gerelateerd?

---

CFO's zijn gewoon om kosten-batenanalyses te maken. Vaak komt Interim Management dan als **meest rendabele oplossing** uit de bus. Maar ook in andere domeinen komt men vaker tot dezelfde conclusie: zowel voor managementopdrachten in functionele vakgebieden als op het algemene directieniveau. Een stand van zaken in België vandaag:

- Finance 44,3 %
- Sales & Marketing 27,8 %
- Logistiek 7,6 %
- HR 7,6 %
- Algemene directie 5,4 %
- ICT 1,7 %
- Andere 5,6 %

Referentiecijfers: Jaarverslag Federgon 2010

---

## Samenwerken met een zelfstandige Interim manager of met een Interim Managementbureau

---

Heel wat Interim managers bieden rechtstreeks hun diensten aan. Er zijn echter ook Interim Managementbureaus die bedrijven helpen bij het invullen van hun tijdelijke managementnaden.

### Wat kan het Interim Managementbureau doen?

#### Een Interim Managementbureau

- biedt **advies en begeleiding** bij de analyse van de problematiek en een eerste benadering van de te implementeren oplossing
- staat in voor het **selecteren en introduceren van de kandidaat** die de Interim Managementopdracht succesvol kan vervullen: Interim Managementbureaus beschikken over een ruim netwerk van contacten, waaronder een zeer groot bestand van Interim managers
- kan indien nodig op **zeer korte termijn** reageren
- zorgt voor een geregelde **follow-up en ondersteuning** van de Interim manager, de hele opdracht lang
- **bewaakt de kwaliteit** van de geleverde diensten
- zorgt voor een **optimaal partnership** tussen de klant en de Interim manager
- geeft **adviezen en technische bijstand** aan de Interim manager
- regelt snel back-up bij ziekte of onvoorziene omstandigheden

Vooraf op vlak van snelheid, kwaliteit en keuze maken Interim Managementbureaus duidelijk het verschil in vergelijking met het zelf inhuren van een zelfstandig Interim manager. Kortom, Interim Managementbureaus verbinden zich ertoe alles in het werk te stellen voor het welslagen van een opdracht. Deze benadering valt bij de meeste klanten in de smaak.

# Tevreden klanten

Uit een Belgisch onderzoek blijkt dat het tevredenheidspercentage bij bedrijven die Interim Management inzetten, hoog is. **83 % verklaart dat Interim Management 'value for money' biedt<sup>1</sup>.**

In een ander onderzoek geeft 89 % van ondervraagden aan dat Interim Managementbureaus 'value for money' leveren<sup>2</sup>. 93 % geeft aan ook in de toekomst een beroep te blijven doen op Interim Managementbureaus<sup>2</sup>.

Uit dit onderzoek blijkt ook dat een belangrijk pijnpunt bij het rechtstreeks samenwerken met een zelfstandige Interim manager volgens ondernemers de te beperkte inwerking in de bedrijfsproblematiek is. Dit kan voorkomen worden door een grondige screening en doorgedreven selectie van de kandidaten door een bureau.

<sup>1</sup>Resultaten uit De markt van het Interim Management in België, een onderzoek uit 2008 in opdracht van Federgon, uitgevoerd door marktonderzoeksbureau Ask. De volledige studie kunt u raadplegen op de Federgon website.

<sup>2</sup>Resultaten uit een kwalitatief tevredenheidsonderzoek (najaar van 2010) uitgevoerd door Prof. Van Robaeys, HUB, i.o.v. Federgon bij 46 bedrijven die klant zijn bij Interim Managementbureaus.



---

# Tips voor wie Interim Management overweegt of een beroep doet op een Interim manager

---

## **Twijfelt u aan het Interim Managementconcept? Denk aan alle diensten die uw bedrijf uitbesteedt**

Facility management, logistieke diensten, rekrutering, ... Er wordt door Belgische bedrijven al jaren heel wat uitbesteed. Waarom geen managementopdrachten uitbesteden?

## **Durf in fases denken en vertrek altijd vanuit de reële noden van uw bedrijf**

Moet u echt aanwerven om voor een doorbraak te zorgen? Of vult u de gaten in uw organigram uit gewoonte? Schuift u oplossingen op de lange baan omdat u 'overstaffing' wil vermijden? Denk in fases en definieer duidelijk de noden van uw bedrijf. In heel wat situaties kan een Interim manager voor een tijdelijke oplossing zorgen. Definieer de doelstellingen, inhoud en timing van de opdracht. Al in deze fase kan een professioneel Interim Managementbureau u begeleiden.

## **Bepaal welk profiel u nodig hebt, zowel op het vlak van functionele expertise als op het vlak van persoonlijkheid**

Een generalistische people manager of een vakspecialist die volledig zelfstandig opereert? Als u uw opdracht juist en volledig omschrijft, weten u en uw Interim Managementbureau perfect welk profiel u nodig hebt.

## **Rek het selectieproces niet onnodig lang**

Goede Interim managers worden veel gevraagd. Verlies geen tijd aan te lange selectieprocedures. Definieer de uitdaging en de opdracht zo correct mogelijk en probeer samen met een Interim Managementbureau snel en efficiënt de juiste m/v te vinden.

## **Goede afspraken maken betere managers**

Maak duidelijke afspraken over het mandaat dat u toekent aan de Interim manager. Wees hierover ook open en duidelijk tegenover alle betrokkenen in uw organisatie. Het is belangrijk dat uw medewerkers de Interim manager ondersteunen om de vooropgestelde doelstellingen te realiseren. Alleen zo haalt u het maximum uit uw investering in Interim Management.

## **Ga niet in zee met de eerste de beste**

Nog te veel beslissingsnemers putten voor de selectie van een Interim manager enkel uit hun eigen netwerk of uit de kennissenkring van de CEO. Zo vermindert u uw kansen om een kandidaat te vinden die echt geknipt is voor de job. Dit kan een Interim Managementbureau voor u doen. Controleer ook altijd de referenties voor u een contract tekent.

## **Staar u niet blind op de prijs**

Sommige klanten zijn geneigd om automatisch voor de goedkoopste kandidaat te kiezen. Prijs is niet het enige criterium als u een Interim manager kiest. Door met de meest geschikte kandidaat een verantwoorde prijs af te spreken hebt u betere vooruitzichten op succes. Vergelijk ook altijd met onkosten van vast personeel.

## **Blijf betrokken bij de opdracht van de Interim manager**

Interim Management is een proces. Maak tijd voor regelmatige feedbackmomenten met de Interim manager en het Interim Managementbureau.

Bij complexe opdrachten kan de begeleiding door het Interim Managementbureau het verschil maken.

## **Creëer betrokkenheid**

Communicatie is de sleutel tot succes. Maak geregeld tijd om de Interim manager, de medewerkers die met hem/haar werken en het Interim Managementbureau te (de)briefen. Deze contacten vormen de basis voor meer betrokkenheid, een garantie op betere resultaten.

## **Onderschat de inspanning niet**

Maak extra tijd bij begin en einde van de interimopdracht. Bij de start dient u ervoor te zorgen dat de Interim manager snel en in goede omstandigheden aan het werk kan gaan. Bij het einde van de interimopdracht loont het de moeite om tijd te reserveren voor een 'exit-gesprek'. De objectieve kijk van iemand met een massa ervaring is heel verrijkend.

# Federgon en Interim Managementbureaus

Bedrijven die lid zijn van Federgon staan garant voor een correcte service: ze bieden de juiste mensen op de juiste plaats op het juiste moment én een efficiënte dienstverlening met een strikte opvolging.

Sinds september 2011 werkt Federgon met een systeem van externe certificering. Daardoor kunnen Interim Managementbureaus zich onderscheiden op basis van duidelijk meetbare parameters. Zowel voor ondernemingen als voor kandidaat-Interim managers moet dit systeem van externe certificering vooral zorgen voor duidelijkheid en transparantie. De Lloyd's Register - Federgon certificering bestaat uit 4 categorieën van 1 tot 4 sterren.

Surf naar [www.federgon.be](http://www.federgon.be) voor een up-to-date lijst van de Interim Managementbureaus die lid zijn van Federgon.



## Dit witboek is een uitgave van Federgon

De Federatie van HR-dienstverleners groepeert Federgon de wervings-, search en selectiebedrijven, de outplacementbedrijven, de uitzendbedrijven, de projectsourcingsbureaus, de opleidingsbedrijven, de Interim Managementbureaus en de dienstenchequesbedrijven.

De kantoren van Federgon bevinden zich in de gebouwen van Tour & Taxis.  
Havenlaan 86c (bus 302)  
1000 Brussel

Telefoon: 02 203 38 03  
Fax: 02 203 42 68  
e-mail: [info@federgon.be](mailto:info@federgon.be)

[www.interim-management-belgium.be](http://www.interim-management-belgium.be)

[www.federgon.be](http://www.federgon.be)

Verantw. Uitg.: Federgon, Herwig Muyldermans