



NAVIGEREN IN ONZEKERE TIJDEN: INTERIM MANAGEMENT ALS STRATEGISCHE TROEF

Whitepaper interim management

VOORWOORD

In tijden van voortdurende verandering is professioneel interim management een stabiele factor die organisaties helpt vooruit te gaan.

We leven in uitzonderlijke tijden. Geopolitieke spanningen, economische onzekerheid, demografische evoluties en snelle technologische vooruitgang, waaronder de opmars van artificiële intelligentie, creëren een complexe en onvoorspelbare context voor organisaties. Hoewel dit “nieuwe normaal” ons helpt deze realiteit te benoemen, blijven overheden, ondernemingen en individuen worstelen met toenemende onzekerheid en uitgestelde beslissingen.

In turbulente tijden wordt typisch naar flexibele oplossingen gezocht die toelaten om snel te schakelen en langetermijnengagement te vermijden. Interim management leent zich daar perfect toe. Opvallend genoeg – en tegen de intuïtie in – gaan ondernemingen vandaag de dag schijnbaar wel makkelijker over tot vaste aanwervingen dan te kiezen voor de flexibele optie. Voor de ondernemingen/werkgevers zijn er natuurlijk mogelijkheden zat om de markt op te gaan en de ideale kandidaat te zoeken; ongeacht of het gaat om vaste of tijdelijke posities, rechtstreeks of met behulp van een gespecialiseerd kantoor. Dat doet echter niets van de grote meerwaarde af om een beroep te doen op erkende professionals om te komen tot optimale resultaten.

Samenwerken met een gespecialiseerde interim managementprovider, en in het bijzonder een Federgon lid, verzekert toegang tot zorgvuldig geselecteerde professionals, een bewezen kwaliteitskader en deskundige begeleiding tijdens elke fase van de opdracht. Dit leidt tot meer impact op korte termijn en duurzame resultaten op langere termijn.

Daarnaast bieden providers essentiële financiële en administratieve zekerheid: duidelijkheid voor opdrachtgevers en correcte, tijdige vergoedingen voor interim managers. In een markt waar flexibiliteit steeds meer aan belang wint, zijn transparantie en betrouwbaarheid cruciale troeven.

In tijden van voortdurende verandering is professioneel interim management een stabiele factor die organisaties helpt vooruit te gaan. De uitdaging ligt niet langer in het bewijzen van zijn relevantie, maar in het versterken van de zichtbaarheid ervan. Dat is precies de ambitie van dit witboek.

Ik nodig u graag uit om dit witboek niet alleen te ontdekken, maar het actief in te zetten binnen uw organisatie. Deel het met uw collega's en beslissingsnemers, en laat het een katalysator zijn voor betere, snellere en meer doordachte keuzes in interim management. Door vandaag te investeren in professioneel interim management legt u de basis voor meer wendbaarheid, sterke resultaten en duurzame groei. Ik wens u alvast een boeiende lectuur.

Steven Cornand,
voorzitter commissie interim management bij Federgon

INHOUD

04 Inleiding

06 Interim management

11 Interim management
wat is het wel en
wat is het niet

18 De impact van technologie

22 Conclusie

23 Checklist
Hoe kies je de juiste
interim management
provider?

Inleiding

Over Federgon, netwerk voor werk

Federgon vertegenwoordigt als netwerk voor werk de HR-dienstverleners en de bedrijven die actief zijn op het vlak van arbeidsbemiddeling en HR-dienstverlening in de ruime zin van het woord.

De private HR-dienstverleners vervullen een belangrijke maatschappelijke rol. Ze helpen werkzoekenden aan een job en bedrijven aan de juiste kandidaat. Ze scholen werknemers bij, helpen hun competenties ontwikkelen en begeleiden hen in hun verdere loopbaan. Mensen die hun job verliezen of dreigen te verliezen, helpen ze om een nieuwe plaats op de arbeidsmarkt te vinden. Private arbeidsmarktbemiddelaars en HR-dienstverleners zijn onmisbaar voor de arbeidsmarkt. Als partner van elke kandidaat, elk bedrijf en van de overheid helpen ze mee om de arbeidsmarkt op volle toeren te laten draaien.

Federgon telt meer dan 700 leden actief in uitzendarbeid, learning & development, recruitment, search & selection, project-sourcing, outplacement, HR tech, loopbaanbegeleiding, wellbeing en interim management.

Interim management-providers

Interim management biedt bedrijven de mogelijkheid om op tijdelijke basis en met een welomschreven opdracht een ervaren manager of leidinggevende in te huren, vaak tijdens periodes van verandering of crisis. Deze opdrachten kunnen variëren van enkele maanden tot meerdere jaren, afhankelijk van de complexiteit van de uitdagingen. Een interim manager is snel inzetbaar, komt met de passende expertise, werkt samen met de vaste medewerkers van een bedrijf, midden in de dagelijkse praktijk van een onderneming. De interim manager beheert het hele traject van een opdracht, van strategie tot en met de implementatie.

Het zijn de interim managementkantoren, ook wel providers genoemd, die lid zijn van Federgon. De interim managementproviders geven toegang tot een groot netwerk van ervaren interim managers en staan in voor het volledige beheer en de van a tot z-opvolging van opdrachten. Federgon verdedigt de belangen van de sector sinds 2003. In 2010 voerde de sector ook het Lloyds-kwaliteitslabel in als een herkenningspunt in een sterk evoluerende markt.

Arbeidsmarktparticipatie en -mobiliteit staan hoog op de politieke agenda. Tegen 2030 is de doelstelling om een werkzaamheidsgraad van 80% te bereiken. Meer dan ooit vormen de kennis en het talent van onze mensen onze belangrijkste grondstof en zijn ze de basis van onze kenniseconomie. Kwantitatieve en kwalitatieve schaarste aan talent zet bedrijven aan om alternatieve instrumenten in te zetten



"De leden van Federgon dragen door hun professionaliteit bij aan het opbouwen van een sterkere professionele identiteit en imago van de interim manager als strategische leider."

en andere paden te bewandelen om talent in te schakelen. Ook interim management heeft zijn plaats verworven in de hedendaagse Total Talent Management filosofie.

In dit witboek gaan we dieper in op de toegevoegde waarde van interim management als volwaardig arbeidsmarktinstrument om oplossingen te bieden voor een kwalitatieve tijdelijke invulling van strategische sleutelposities en als volwaardige tewerkstellingsvorm voor een C-levelsegment binnen de arbeidspopulatie.

Uit onderzoek van Robert Walters blijkt dat 49% van de interim managers impact creëren in de 1e maand van de samenwerking. (Your Results | European Interim management Guide)

Interim management

Een interim manager combineert leiderschap, expertise en flexibiliteit om organisaties te ondersteunen bij verandering, groei en het realiseren van strategische doelen.

Een definitie

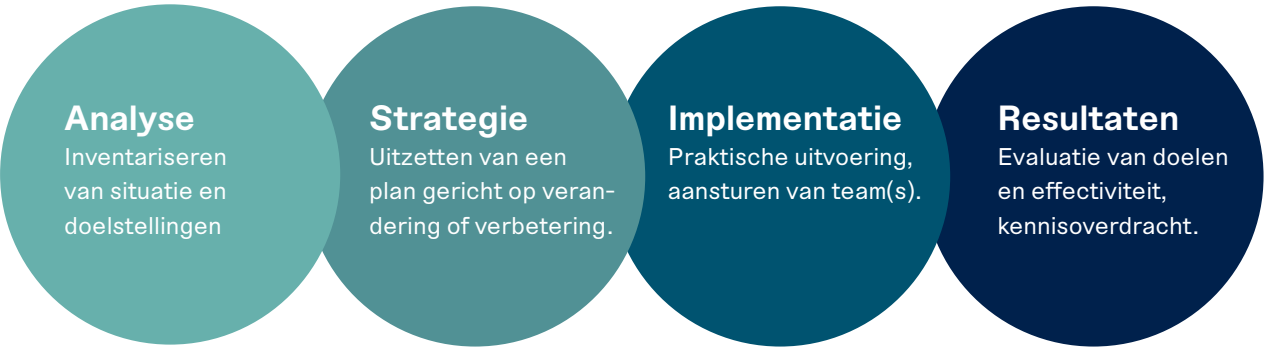
Een interim manager is een ervaren en hooggequalificeerde professional die tijdelijk wordt aangesteld in een leidinggevende rol binnen een organisatie om strategische en operationele doelstellingen te bereiken. De interim manager is verantwoordelijk voor het initiëren van verandering, het oplossen van complexe uitdagingen en het realiseren van specifieke projecten of verbeterinitiatieven. Met zijn expertise en leiderschapsvaardigheden fungeert de interim manager als een waar-

devolle partner voor de organisatie, waarbij hij zowel het managementteam als de medewerkers inspireert, motiveert en aanstuurt. De interim manager opereert als zelfstandige ondernemer en werkt rechtstreeks bij een klant of via een interim managementprovider. De interim manager hanteert een flexibele en resultaatgerichte benadering, die toelaat om zich snel aan te passen aan een organisatiecultuur en aan specifieke behoeften van de opdrachtgever.

Rol van een interim manager:

Kenmerk	Toelichting
Ervaren professional	Hooggequalificeerd, ruime leidinggevende ervaring, snel inzetbaar.
Tijdelijke aanstelling	Actief binnen een organisatie gedurende een vooraf bepaalde periode.
Strategisch & operationeel	Realiseert doelstellingen, geeft richting aan projecten en initiatieven.
Verandering & oplossingen	Initieert verandering, lost complexe uitdagingen op.
Inspirator & leider	Motiveert management en medewerkers, stimuleert samenwerking.
Flexibel & resultaatgericht	Past zich snel aan, focust op concrete resultaten en toegevoegde waarde.
Werkwijze	Werkt zelfstandig of via interim managementprovider, past zich aan aan de organisatiecultuur en aan klantbehoefte.

Processtappen interim management



Voordelen voor organisaties:

Snel inzetbaar	Expertise	Flexibiliteit	Resultaatgericht
Direct beschikbaar voor urgente behoeften.	Toegang tot kennis en ervaring die intern ontbreekt.	Maatwerkoplossingen, snel aanpassen aan de context	Focus op tastbare resultaten en duurzame verbetering.

Types interim managementopdrachten:

Interim managementopdrachten variëren sterk in inhoud, maar kunnen doorgaans worden onderverdeeld in enkele typische categorieën van opdrachten, elk met hun eigen doelen en kenmerken. Vaak worden interim managers ingeschakeld voor:

- **vervanging van een sleutelpositie:** de interim manager is snel inzetbaar en zorgt voor continuïteit van beleid en aansturing.
- **change management, of het leiden van een verandertraject of herstructurering:** de interim manager begeleidt reorganisaties, fusies, cultuurverandering, projecten rond digitalisering.
- **crisismanagement of het stabiliseren van een organisatie of afdeling in zwaar weer:** focus op kostenreductie, cashflow, herstel van vertrouwen.

- **projectmanagement/ specifieke expertise:** inbrengen van kennis en ervaring voor een specifiek project.
- **start-up / scale-up ondersteuning:** focus op processen, governance, HR, of financiële sturing. De interim manager zorgt voor flexibele inzet in de onzekere groeifase en voor de kennisoverdracht aan de interne teams.
- **post-merger integratie:** begeleiden van de integratie van organisaties na een fusie of overname. De interim manager vervult de rol van tijdelijk bruggenbouwer tussen de oude en de nieuwe situatie.

Wat mag je als klant van een Interim managementprovider verwachten?

Een interim managementprovider is een organisatie (bureau of consultancyfirma) die zich specialiseert in het zoeken naar interim managers in functie van opdrachten bij organisaties die tijdelijk (en vaak dringend) managementondersteuning nodig hebben. Met andere

woorden: de interim managementprovider is de schakel tussen organisaties met een tijdelijke behoefte aan leiderschap of expertise en ervaren professionals die beschikbaar zijn om die rol in te vullen.

Een interim management-provider zorgt voor:

inventariseren van de behoefte

- Analyseert samen met de klant de opdracht, context en vereisten.
- Denkt mee over het gewenste profiel en de aanpak.
- Welke expertise heeft de klant nodig en wat wil de klant precies bereiken?

selecteren van geschikte interim managers

- Heeft een netwerk of database van gekwalificeerde interim managers.
- Selecteert kandidaten op basis van ervaring, vaardigheden en cultuurfit.

begeleiden van de plaatsing

- Organiseert de introductie van de kandidaat bij de klant, onderhandelt tarieven en contracten.
- Regelt de juridische en administratieve afhandeling (bijv. facturatie, wet DBA-compliance).

opdrachtbegeleiding en kwaliteitsbewaking

- Blijft tijdens de opdracht betrokken als een actieve gesprekspartner voor beide partijen (bijvoorbeeld via voortgangsgesprekken).
- Stuurt bij waar nodig en kan instaan voor het organiseren van vervanging mocht een plaatsing een minder goede match zijn dan verhoopt.

Interim managementopdrachten zijn tijdelijk, resultaatgericht en gericht op situaties waar leiderschap, verandering of specifieke expertise direct nodig zijn. Ze combineren vaak strategisch inzicht met praktische realisatiekracht

De markt van interim management

De omzet van de Belgische interim managementbedrijven zat de voorbije jaren in lift, het covidjaar 2020 uitgezonderd. Maar zeker 2022 was een zeer goed jaar voor de sector met een groei van 30%. Ook in 2023 en 2024 stelden we nog verdere omzetgroei vast. Als we 2024 vergelijken met 2015 dan stellen we een bijna verdubbeling van markt vast (+96%). Hoewel we kunnen vaststellen uit de maandelijkse Federgon-survey dat er medio 2024 stilaan een einde komt aan de groei.

Voor 2025 stellen we een daling van de omzet van om en bij de 12% vast. 2/3e van de geplaatste profielen zijn interim managers actief in ‘finance, legal & administration’. HR-managers omvatten in 2024 net geen 12% aandeel, interim managers actief in ‘logistics & production’ om en bij de 8%. Deze percentages zijn vrij stabiel doorheen de jaren.

Zijn alle providers gelijk?

We onderscheiden in de markt 4 grote groepen van interim managementproviders:

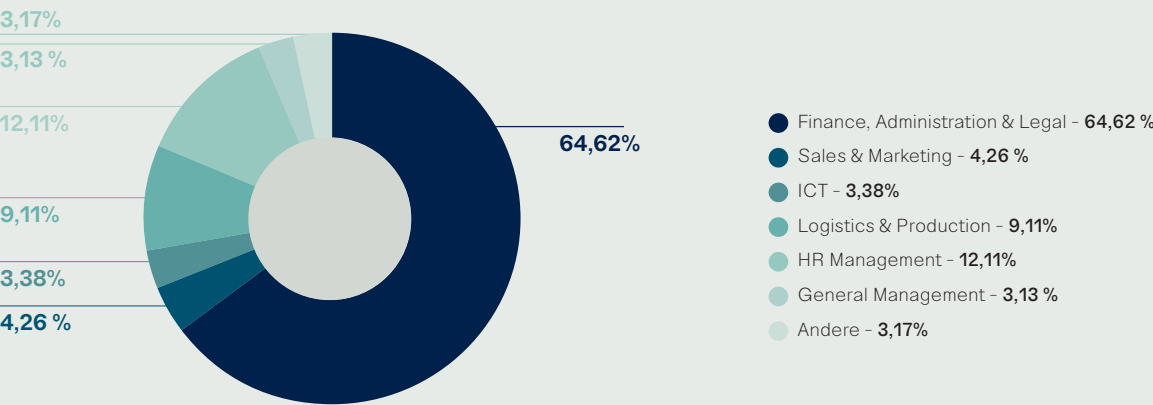
1. Gespecialiseerde bureaus
Gericht op een niche, zoals bv. finance, IT of zorg.

2. Grote dienstengroepen
Consultancybedrijven of uitzendbedrijven. Zij bieden interim management aan als onderdeel van hun bredere dienstverlening.

3. Executive search bureaus
Bieden soms interim management-oplossingen aan op directieniveau.

4. Freelance platforms
Digitale marktplaatsen waar bedrijven zelf interim managers selecteren.

Cijfers: de markt van interim management.



Bron: Federgon 2025

Omzet interim management



Interim management
wat is het wel en
wat is het niet?

Interim management gaat over het tijdelijk opnemen van leiderschap in een context waar snelheid, impact en resultaat cruciaal zijn.

Door Interim management helder te positioneren, wordt duidelijk dat het niet gaat om een geïmproviseerde tijdelijke oplossing , maar om het tijdelijk opnemen van leiderschap in een context waar snelheid, impact en resultaat

cruciaal zijn. Hieronder vergelijken we het instrument interim management met andere vormen van flexibele tewerkstelling en duiden we wat interim management wel is en wat het niet is.

Het profiel van
de interim manager

Dé interim manager bestaat natuurlijk niet maar er zijn best wel een reeks kenmerken die veelvuldig voorkomen.

In wezen gaat het om mensen die op een zeker punt in hun loopbaan de beslissing namen om niet verder te gaan als bediende of loontrekkende maar liever hun eigen pad kiezen. Daar zijn vele drijfveren voor.

Vaak gehoord is dat kandidaat interim managers hun kennis en expertise willen doorgeven. Het is best zo dat de gemiddelde leeftijd van de interim managerspopulatie hoger ligt dan bij de totale Belgische arbeidspopulatie. Dat is niet vreemd: om er echt te staan als interim manager heb je een goed gevulde rugzak nodig: de kennis en ervaring die je verzamelt gedurende jaren en die maken dat je op heel veel kan terugvallen in moeilijke situaties. Laat dat nu net zijn waar interim management om draait.

Typisch voor interim managers is ook de zoektocht naar variatie, weg van de routine. Wat ze allemaal gemeen hebben is dat ze een heel bewuste keuze maakten voor een bestaan als interim manager. Zo'n tijdelijke rol is geen tussendoortje, in afwachting van een vaste job. Interim managers zijn vakmensen die houden van wat ze doen. Dit verklaart ook waarom interim managers vaak het aanbod afslaan van de klant die na een succesvolle opdracht de samenwerking wil bestendigen in een vaste job. De drang om opnieuw aan iets geheel nieuws te beginnen is te groot.

Interim managers richten zich meestal op de groei van het bedrijf eerder dan een generalistische aanpak te volgen. Vaak zijn specifieke vaardigheden of een onbevooroordeeld extern perspectief nodig om het bedrijf naar een hoger niveau te tillen. Hier komt interim management volledig tot zijn recht, zonder vertraging en met doelgerichtheid en impact.

	 Relatie	 Rol	 Doel	 Werkwijze	 Kenmerk
Interim management	Tijdelijke rollen, uitgevoerd op zelfstandige basis, in leidinggevende rollen.	Tijdelijke management en leidinggevende verantwoordelijkheden.	Specifieke en tijdelijke opdrachten binnen een organisatie, in een functie die voorzien is in het organigram of in een project.	Zelfstandig, contractueel, tijdelijke inzet.	Management gericht, leidinggevende capaciteiten, realiseren van strategische doelen.
Freelance	Tijdelijke opdrachten, uitgevoerd op zelfstandige basis, meestal in uitvoerende rollen	Eerder kortlopend en in operationele rollen .	Vaak ondersteunend of operationeel	Werken vaak voor verschillende klanten en aan verschillende opdrachten te gelijk.	Voor specifieke projecten maar sluit minder aan bij strategische doelen en langetermijn van de opdrachtgever
Uitzendwerk	Arbeider of bediende in dienst van een uitzendbureau en werkzaam bij een klant-gebruiker. Contracten vallen onder specifieke wetgeving.	Vaak ondersteunend of operationeel	Werken onafhankelijk en op afstand en vallen niet onder het gezag van een werkgever.	In dienst bij uitzendbureau dat de klant factureert.	Ondersteunend werk, uitvoerend en praktisch.
Project-sourcing	In dienst van een projectsourcing bureau en onder het gezag van het bureau voor een project werkend bij een klant-opdrachtgever. Contracten vallen onder specifieke wetgeving	Specialistische of uitvoerende rol in functie van de opdracht.	Extra capaciteit of expertise leveren voor specifieke projecten.	In dienst of verbonden aan een bureau. Het bureau factureert de klant.	Operationeel/uitvoerend en projectmatig.

2 recente wetenschappelijke onderzoeken bevestigen de troeven van interim management:

Robin & Olsson
Key Findings 2022
De interim manager een katalysator voor organisatorisch leren?

- Extern kennis en ervaring meebrengen
- Gedeelde mentale modellen en dialoog creëren
- Reactievermogen veranderen en verbeteren

Stan de Beus
Key Findings 2022
Interim management en de geldigheid van de Upper Echelons Theory?

- Interim managers verbeteren prestaties
- Persoonlijke kenmerken spelen geen significante rol
- Impact van rol, niet van demografie

Uit een research paper van Rodrigo Isidor, Christian Schwens & Rüdiger Kabst (2014) – “Interim management Utilization, Firm Flexibility and its Impact on Firm Performance” blijkt:

Empirisch onderzoek bij 294 Duitse bedrijven toont aan dat interim management de numerieke en financiële flexibiliteit verhoogt, wat positief samenhangt met bedrijfsprestaties. Zij besluiten dat interim management vooral effectief is als flexibele oplossing voor tijdelijke expertisebehoefte en kostenbeheersing.

De meerwaarde van interim management voor de interim manager

Vaak wordt de meerwaarde van interim management vooral bekeken vanuit het perspectief van de opdrachtgever. Ook voor de interim manager zelf zijn er heel wat voordelen aan dit type van tewerkstelling. Hierbij denken we aan:

- **afwisseling en uitdaging:** frequent nieuwe opdrachten, sectoren en contexten; geen routine, maar steeds een challenge.
- **versneld leren:** een interim manager komt in contact met verschillende organisatiestructuren, bedrijfsculturen en leiderschapstijlen en dit verrijkt de ervaring en kennis.
- **professionele onafhankelijkheid:** meer autonomie in de keuzes van projecten en vaak de vrijheid om de eigen agenda te bepalen.
- **netwerkuitbreiding:** elk project brengt nieuwe contacten op directie- en managementniveau, wat de reputatie versterkt en de kans op toekomstige opdrachten vergroot.

- **impact en resultaatgerichtheid:** vaak wordt de interim manager ingeschakeld om op korte tijd zichtbare veranderingen of verbeteringen te realiseren, wat veel voldoening kan geven.
- **financiële voordelen:** doorgaans een aantrekkelijk uurtarief of dagtarief, passend bij de expertise en verantwoordelijkheid. Nota bene: als zelfstandigen staan ze zelf in voor alle lasten en verplichtingen die bij dat statuut horen. Hun tarief is zeker niet gelijk te stellen met hun netto inkomen.
- **persoonlijke groei:** versterking van zelfvertrouwen, wendbaarheid en probleemoplossend vermogen door steeds in complexe en nieuwe situaties te werken.
- **vrijheid van specialisatie:** mogelijkheid om zich te profileren in bepaalde niches (bv. change management, herstructurering, digitalisering) en zo een expertpositie in de markt uit te bouwen.

De meerwaarde van interim management via een interim managementprovider?

Wat mag je als klant van een interim managementprovider verwachten?

Interim managementproviders bieden organisaties in tijden van verandering of onzekerheid belangrijke voordelen. Zij zorgen voor tijdswinst door snel geschikte kandidaten aan te brengen, zonder langdurige of dure zoektrajecten. Daarnaast bieden zij ontzorging: de klant weet dat de opdracht zorgvuldig wordt begeleid en kan zich volledig richten op de eigen kernactiviteiten. Door middel van een zorgvuldige voorselectie op basis van aantoonbare ervaring, referenties en reputatie wordt de kwaliteit gewaarborgd. Providers houden bovendien de focus op resultaatgerichte uitvoering, waardoor de interim manager bijdraagt aan tastbaar rendement voor de organisatie.

Ook op het vlak van zekerheid nemen providers verantwoordelijkheid: contractuele en juridische zaken zijn goed geregeld en voldoen aan relevante wet- en regelgeving. Tot slot bieden zij flexibiliteit door toegang tot een breed netwerk van interim managementprofessionals op strategisch, operationeel en specialistisch niveau.

Wanneer een klant aangeeft een interim manager nodig te hebben is er vaak sprake van enige mate van urgentie. De interim managementproviders zijn erop georganiseerd om die vraag zo snel mogelijk te kunnen beantwoorden. Uit hun pool van gekende interim managers selecteren zij de beste beschikbare kandidaten. De interim manager is dus meestal al binnen enkele dagen inzetbaar. De klant hoeft geen rekening te houden met langdurige wervingsprocedures of inwerktrajecten, de business blijft draaien.

"Interim managementkantoren: de slimme brug tussen urgente bedrijfsbehoeften en carrière-mogelijkheden in onzekere tijden."

~ Ann Cattelain, CEO Federgon



De maatregelen die een interim manager in het bedrijf doorvoert, maken het bedrijf op lange termijn veerkrachtiger en crisisbestendiger.

De meerwaarde van interim management voor de klant?

De meerwaarde van een interim manager voor een klant (organisatie) ligt in de combinatie van snelheid, expertise, onafhankelijkheid en resultaatgerichtheid. We denken hierbij aan:

- **hoog niveau van expertise:**

Interim managers zijn ervaren professionals met specialistische kennis en vaak een indrukwekkend trackrecord. De klant krijgt daardoor een directe toegang tot bewezen kennis en vaardigheden zonder opleidingskosten.

- **onafhankelijke en frisse blik:**

Omdat ze van buiten de organisatie komen, zijn interim managers niet beïnvloed door interne politiek of verleden. Ze zien sneller wat er écht speelt en kunnen onpartijdig adviseren of ingrijpen.

- **resultaat- en actiegericht:**

Interim managers zijn het gewend te werken met concrete doelen en deadlines. Er wordt niet alleen geanalyseerd, maar ook daadwerkelijk gerealiseerd. Door hun focus zijn interim managers zeer impactvol in hun werk en bereiken ze mooie resultaten binnen korte tijd. Het genereren van ROI is de focus bij iedere opdracht.

- **flexibiliteit zonder langdurige verplichting:**

Een interim manager kan ingeschakeld worden zolang het nodig is, zonder vast arbeidscontract en oplopende loonkosten. Dit betekent volledige controle over kosten en inzet en geen verplichtingen na afloop van het project.

- **overbrugging van kritieke periodes:**

Bij afwezigheid van een sleutelpersoon, tijdens transities of in crisissituaties, zorgt de interim manager voor continuïteit. Hierdoor kiest de klant voor stabiliteit tijdens onzekere periodes en tijd om een duurzame oplossing te zoeken.

- **kennisoverdracht en teamontwikkeling:**

Goede interim managers nemen niet alleen werk uit handen, maar zorgen ervoor dat hun passage duurzame resultaten oplevert: sterkere teams, performantere processen, geconsolideerde kennis.

Een interim manager is een strategisch instrument. De meerwaarde ligt in het leveren van impact, snelheid, onafhankelijkheid en flexibiliteit precies op het moment dat het nodig is. De waarde van de interim manager ligt in de gunstige verhouding tussen kost en opbrengst (ROI). Interim managers worden gekenmerkt door een hoog uithoudingsvermogen, waardoor ze goed toegerust zijn om effectief om te gaan met de complexe problemen van vandaag. Dit is echter niet de enige manier waarop bedrijven kunnen profiteren van interim management. Deze robuustheid wordt deels ook overgedragen op de klantbedrijven. De maatregelen die een interim manager in het bedrijf doorvoert, maken het bedrijf veerkrachtiger en crisisbestendiger, niet alleen zolang de interim manager actief is in het bedrijf, maar ook op de lange termijn.

Het belang van kwaliteit

Wie een interim manager inzet verwacht kwaliteit. Wie beroep doet op een interim managementprovider verwacht kwaliteit van zowel het bureau als van de interim manager zelf. Nog los van de kost en de pure ROI is het van belang om oog te hebben voor de intrinsieke kwaliteit van het werk.

Kwaliteit is van essentieel belang bij interim management, omdat interim managers vaak worden ingezet in situaties waarin snel en doeltreffend handelen cruciaal is. Ze krijgen tijdelijke maar strategisch belangrijke verantwoordelijkheden toevertrouwd, zoals het begeleiden van veranderingen, het oplossen van crisissituaties of het overbruggen van een bepaalde periode.

Alleen een kwalitatieve interim manager is in staat om direct impact te genereren, zonder lange inwerktijd, en met een scherp oog voor resultaat.

Een manager van hoog niveau weet snel het vertrouwen van medewerkers en stakeholders te winnen, wat essentieel is om draagvlak te creëren en effectief leiding te geven. Kwaliteit waarborgt ook dat doelstellingen daadwerkelijk worden behaald, dat er tijdswinst wordt gegenereerd, eventuele frustraties in het team worden weggewerkt en uiteindelijk kosten worden bespaard.

Daarnaast vertegenwoordigt een interim manager tijdelijk het management van de organisatie. Deze persoon is niet alleen een uitvoerend, maar ook een strategisch boegbeeld. Daarom is het van belang dat hij of zij beschikt over leiderschapcapaciteiten, een visie uitdraagt en kan terugvallen op stevige communicatieskills. De kwaliteit van de interim manager beperkt bovendien de risico's op juridische fouten, HR-issues of foutieve besluitvorming, die langdurige schade kunnen veroorzaken.

Tot slot zorgt een goede interim manager voor een duurzame meerwaarde. Hij of zij laat iets achter: een verbeterd team, een heldere

structuur of een doorgevoerde verandering. Kortom, kwaliteit bij interim management is een noodzakelijke voorwaarde voor succes en dit zowel op de korte als op de lange termijn.

Kwaliteitsborging en transparantie in interim management wint steeds meer aan belang. Interim management is de voorbije jaren uitgegroeid tot een strategisch instrument voor organisaties die geconfronteerd worden met transformatie, tijdelijke leiderschapsnoden of complexe verandertrajecten. Tegelijk heeft deze groei geleid tot een sterk gediversifieerd aanbod van interim managementbureaus, met uiteenlopende werkwijzen, kwaliteitsniveaus en maturiteit. In dat landschap wordt transparantie over kwaliteit een cruciale factor voor zowel opdrachtgevers als interim managers. Het interim management kwaliteitslabel van Federgon biedt duidelijke kwaliteitsgaranties zowel voor de klant als de interim manager zelf.

De nood aan objectieve kwaliteitscriteria
Voor ondernemingen is het vaak moeilijk om vooraf de kwaliteit van een interim managementbureau correct in te schatten. Criteria zoals ervaring, methodologie, opvolging en kwaliteitsgaranties zijn niet altijd zichtbaar of vergelijkbaar. Ook voor kandidaat-interim managers is het niet evident om te beoordelen in welke mate een bureau professioneel werkt en structureel investeert in ondersteuning en kwaliteitsbewaking.

Om aan deze nood te beantwoorden, werd in september 2011 een objectief certificeringssysteem voor interim managementbureaus ingevoerd. Dit systeem, ontwikkeld door Federgon in nauwe samenwerking met auditpartner LRQA, heeft als doel de kwaliteit van dienstverlening op een transparante en meetbare manier in kaart te brengen. Om nog beter een antwoord te geven op de noden in de markt kreeg het kwaliteitssysteem in 2025 een up date. Het sluit voortaan ook beter aan bij de kwaliteitsnormen van de andere Federgon kwaliteitslabels.

Het kwaliteitslabel maakt zichtbaar welke bureaus hun processen structureel hebben ingericht en onderworpen zijn aan externe controle.

Certificering als hefboom voor professionalisering
Het kwaliteitslabel interim management is meer dan ooit een leidraad voor klant-bedrijven en interim managers en biedt duidelijke kwaliteitsgaranties.

Aan de hand van een zelfscan bewaken de bedrijven zelf de kwaliteit van hun dienstverlening. De basis voor de zelfscan zijn de kwaliteitsnormen die op sectorniveau zijn overgenomen. De zelfscan geeft duidelijk weer hoe een bedrijf scoort ten opzichte van deze normen. De zelfscan kan enerzijds aangeven waar er nog moet bijgestuurd worden en anderzijds een positieve bevestiging zijn dat er reeds conform de normen wordt gewerkt.

Daarnaast is er een externe blik die valideert, stimuleert en op blinde vlekken wijst. Om de 6 jaar vindt een volledige audit plaats met in de tussentijd 2 opvolgaudits. Tijdens het bezoek ter plaatse wordt nagegaan of de zelfscan op een degelijke manier is uitgevoerd en/of waar nodig voldoende is bijgestuurd. De kwaliteitsnormen worden steekproefsgewijs getoetst aan de hand van concrete werkinstrumenten en klantendossiers. Naast deze zelfscan en audit ondertekenen de bedrijven ook de deontologische code.

Meerwaarde voor opdrachtgevers en interim managers
Voor opdrachtgevers biedt deze certificering een objectief referentiekader bij de selectie van een interim managementbureau. Het kwaliteitslabel maakt zichtbaar welke bureaus hun processen structureel hebben ingericht en onderworpen zijn aan externe controle. Voor interim managers creëert de certificering meer duidelijkheid over de professionaliteit en ondersteuning die zij van een bureau mogen verwachten, zowel bij de start van een opdracht als tijdens de uitvoering ervan.

Naar een mature interim managementmarkt
Objectieve certificering speelt een belangrijke rol in de verdere professionalisering en maturiteit van de interim managementmarkt. Door kwaliteitscriteria expliciet te maken en onafhankelijk te toetsen, wordt niet alleen het vertrouwen in interim management versterkt, maar ontstaat ook een gemeenschappelijke taal rond kwaliteit, verwachtingen en verantwoordelijkheden.

In een context waarin interim management steeds vaker wordt ingezet voor kritische en strategische opdrachten, vormt kwaliteitsborging geen differentiator meer, maar een noodzakelijke voorwaarde voor duurzame samenwerking tussen organisaties, bureaus en interim managers.



De impact van technologie

De impact van technologie op interim management

Technologie en de rol van de interim manager

Technologie heeft de rol van de interim manager fundamenteel veranderd. Waar interim managers vroeger vooral werden ingezet voor tijdelijke vervanging of organisatieverandering, worden ze vandaag steeds vaker ingeschakeld voor het begeleiden van digitale transformaties. De implementatie van nieuwe IT-systemen, procesautomatisering en datagedreven besluitvorming zijn inmiddels kernonderdelen van veel opdrachten. Interim managers worden niet langer alleen geacht om leiding te geven.

Om effectief te zijn in deze nieuwe realiteit, moeten interim managers stevig digitaal geterd zijn. Ze hoeven geen IT-specialist te zijn, maar moeten wel kunnen schakelen met technologische teams, leveranciers en data-analisten. Tegelijkertijd vereist het hybride en remote werken dat zij teams digitaal weten te motiveren. Ook het besluitvormingsproces is veranderd. Dankzij dashboards en realtime data kunnen interim managers sneller en beter onderbouwde beslissingen nemen. Data-gedreven leiderschap wordt steeds meer de norm.

De complexiteit van de opdrachten neemt toe. Thema's als cybersecurity, privacywetgeving (GDPR) en systeemintegraties vereisen dat de interim manager risico's herkent en beheerst. De snelle ontwikkelingen inzake artificiële intelligentie leggen daar nog een laagje bovenop. Meer dan ooit moeten organisaties zichzelf heruitvinden en hun processen herdenken. Dat is niet evident. Het vergt specifieke vaardigheden en ook vaak een

'outsider view' om hier snel en doortastend mee om te kunnen gaan. Dit past perfect in de skillsset van interim managers.

Kortom, technologie heeft het beroep van de interim manager verbreed en verdiept. De interim manager van nu is niet alleen een tijdelijke leider, maar ook een kritische schakel tussen mens, strategie en technologie.

Technologie en de interim managementprovider

Technologie heeft een duidelijke en groeiende impact op het métier van de interim managementprovider. Het verandert niet alleen hoe providers werken, maar ook wat er van hen verwacht wordt door klanten en interim managers. De digitalisering dwingt providers om slimmer, sneller en transparanter te opereren, en stelt hen in staat om hun toegevoegde waarde op nieuwe manieren te bewijzen.

Technologie verandert het werk van interim managementproviders ingrijpend. Waar persoonlijke netwerken en handmatige selectieprocessen jarenlang de norm waren, wordt er nu steeds meer technologie gebruikt bij het vinden, beoordelen en matchen van interim managementprofessionals. Digitale platforms, AI-gestuurde matching en database-analyses maken het mogelijk om sneller en preciezer de juiste kandidaat te selecteren. Dit stelt opdrachtgevers steeds vaker in staat om binnen enkele dagen een shortlist te ontvangen, een tempo waarmee traditionele werkwijzen niet meer kunnen concurreren.



Tegelijkertijd zijn de verwachtingen van opdrachtgevers veranderd. Zij vragen om meer transparantie in tarieven, kwaliteit en prestaties en willen op elk moment kunnen volgen wat de status van een opdracht of selectieproces is. Technologie maakt het mogelijk om dashboards, klantportalen en rapportagetools in te zetten die deze transparantie kunnen bieden. Ook voor interim managers zelf verandert het speelveld: zij verwachten een efficiënte, digitale onboarding, zorgvuldige contractafhandeling en zichtbaarheid van passende opdrachten via moderne kanalen.

Voor de provider betekent dit dat de echte toegevoegde waarde ligt in het vertalen van complexe klantbehoeften naar duurzame oplossingen, met behulp van technologie, zonder het persoonlijke aspect te verliezen.

Daarnaast ontstaan er nieuwe mogelijkheden voor analyse en monitoring. Met behulp van data-analyse kunnen providers trends signaleren, prestaties van interim managers volgen

en klanten proactief adviseren over capaciteit, talent of risico's. Ook het compliance-aspect wordt door technologie versterkt: denk aan digitale contractsystemen, GDPR-proof gegevensbeheer en beveiligde communicatie.

Kortom, technologie transformeert het vak van de interim managementprovider. Het leidt tot meer snelheid, transparantie en maatwerk en biedt tegelijk krachtige middelen om de kwaliteit van dienstverlening naar een hoger niveau te tillen. Providers die technologie weten te integreren zonder hun menselijke maat te verliezen, hebben een duidelijk concurrentievoordeel in deze nieuwe realiteit.

De toekomst voor interim management-providers ligt in een hybride model, waarin digitale tools de snelheid en de schaal bieden, en menselijke afwegingen de kwaliteit en impact waarborgen.

De rol van LinkedIn, freelance platforms en MSP's in interim management

De manier waarop interim managers worden gevonden, geselecteerd en ingezet, is de afgelopen jaren fundamenteel veranderd door de opkomst van digitale technologie en platformisering. LinkedIn, freelance platforms en Managed Service Providers (MSP's) spelen daarbij een centrale rol. Hun opkomst beïnvloedt niet alleen het speelveld, maar ook de verwachtingen van opdrachtgevers en de positionering van interim managers zelf.

LinkedIn: digitaal visitekaartje en genereus sourcingkanaal

LinkedIn heeft zich ontwikkeld tot het digitale netwerk voor professionals en is ook een onmisbaar element geworden in de wereld van interim management. Voor interim managers fungeert het platform als een online cv, portfolio en referentiekader in één. Profielen met duidelijke expertisevelden, relevante aanbevelingen en aantoonbaar 'thought leadership' (bijvoorbeeld via artikelen, posts of deelname aan discussies) vergroten de zichtbaarheid en geloofwaardigheid. Een sterk profiel op LinkedIn is in feite een continu sollicitatie-instrument: wie zich consistent en professioneel presenteert, vergroot de kans om gevonden te worden voor interessante opdrachten.

Aan de andere kant biedt LinkedIn opdrachtgevers een directe toegang tot de markt. Recruiters, HR-teams en hiring managers gebruiken de zoekfunctionaliteiten en

netwerkopties om zelfstandig kandidaten te benaderen. Organisaties kunnen er zelf kandidaten vinden en daardoor de kost van een provider vermijden. Daar staat tegenover dat een provider een complete dienstverlening aanbiedt en veel meer doet dan enkel cv's aanleveren. Het hele proces van het vinden van kandidaten, het uitdunnen van de long list en het selecteren van de topkandidaten met de juiste kennis en ervaring maar ook met de juiste persoonlijkheidskenmerken en de inpasbaarheid in de cultuur van de klant blijft een vak op zich. Het uitbesteden van dit werk in zijn totaliteit is een vorm van outsourcing. De eigenlijke kost voor het inzetten van een bureau moet afgezet worden tegenover de kost voor het van a tot z intern opvolgen van een dergelijk proces.

Vanzelfsprekend zetten ook providers LinkedIn actief in om geschikte kandidaten te sourcen en talentpools op te bouwen. Het resultaat is een transparanter en competitiever speelveld: de zichtbaarheid van kandidaten ligt open en wie zich weet te onderscheiden met een duidelijke positionering heeft een voorsprong. LinkedIn is een tool die handig is om tot oplossingen te komen, niet per se de oplossing zelf.

Freelance platforms: laagdrempelig, snel en schaalbaar

Naast LinkedIn zien we de opkomst van gespecialiseerde freelance platformen en internationale marktplaatsen. Voor organisaties betekent dit:

- snel toegang tot een breed aanbod van zelfstandige professionals.
- mogelijkheid om opdrachten zelfstandig in de markt te zetten en kandidaten rechtstreeks te selecteren.
- transparantie in tarieven en condities, waardoor vergelijking eenvoudiger wordt.

Voor interim managers vormen deze platformen een extra kanaal naar opdrachten en soms ook een middel om niche-expertise direct in de markt te zetten. Ze zijn vooral populair in het mid-level segment, maar winnen ook terrein in hogere managementniveaus waar snelheid en kostenefficiëntie steeds vaker prioriteit krijgen.

Tegelijkertijd brengen deze platformen ook uitdagingen met zich mee. Voor interim managementproviders hebben zij zowel voor- als nadelen: enerzijds bieden ze kansen om sneller te matchen, anderzijds dwingen ze tot herpositionering. Providers moeten zich onderscheiden op kwaliteit, begeleiding en maatwerk en moeten meebewegen door hun eigen dienstverlening met een platformmodel te combineren.

Managed Service Providers (MSP's): regie en uniformiteit bij grote organisaties

Bij grotere organisaties, waar de inhuur van externen vaak complex en omvangrijk is, zien we een steeds grotere rol weggelegd voor de Managed Service Providers (MSP's). Deze partijen nemen de volledige regie over het inhuurproces op zich, inclusief:

- de centrale contractafhandeling en administratieve processen.
- tariefcontrole en onderhandeling
- compliance, risicobeheersing en naleving van wet- en regelgeving.
- uniforme procedures en rapportages voor alle externe inhuur.

Voor interim managers betekent dit dat de toegang tot grote organisaties vaak via een gecontracteerde leveranciersstructuur loopt. Direct contact met opdrachtgevers is minder vanzelfsprekend, en plaatsing verloopt via het MSP-ecosysteem. Dit garandeert efficiëntie en compliance, maar kan ook leiden tot minder maatwerk in de selectie en tot een zekere afstand tussen professional en opdrachtgever.

Voor interim managementproviders heeft de opkomst van MSP's grote implicaties. Om toegang te houden tot corporate bedrijven en multinationals, moeten zij onderdeel worden van de MSP-keten, wat hun rol deels verschuift van bemiddelaar naar preferred supplier. Het speelveld wordt hierdoor meer gestandaardiseerd, maar laat minder ruimte voor onderscheid tussen persoonlijke relatie en advies.

Een fundamentele verschuiving in het interim managementlandschap

De combinatie van LinkedIn, freelance platforms en MSP's zorgt voor een digitale hertekening van het interim managementecosysteem. Tegelijkertijd blijft er een belangrijke menselijke component. Zeker bij complexe of strategische interim-managementopdrachten spelen persoonlijke fit, leiderschapstijl en vertrouwensband een doorslaggevende rol. Laat dat nu net de set van taken zijn die niet eenvoudig kunnen uitgevoerd worden door een digitale tool of platformfilter. De toekomst ligt daarom in een hybride model, waarin digitale tools de snelheid en schaal bieden, en menselijke afwegingen de kwaliteit en impact waarborgen.

Conclusie

In tijden van turbulentie en snelle veranderingen biedt interim management een onmiskenbare strategische meerwaarde voor organisaties die wendbaar, daadkrachtig en toekomstgericht willen blijven. Interim managers brengen niet alleen de noodzakelijke expertise en ervaring mee om complexe vraagstukken snel op te lossen, maar vormen ook een brug tussen strategie en uitvoering, mens en technologie.

Door samen te werken met een interim managementprovider kunnen bedrijven zich volledig richten op de resultaatgerichte inzet van interim managers die direct meerwaarde leveren. Daarnaast biedt een interim managementprovider zekerheid, doordat alle contractuele en juridische aspecten professioneel worden afgehandeld.

Economische, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen vragen om flexibel en toekomstgericht leiderschap. Interim management maakt het mogelijk om met precisie en snelheid te handelen, terwijl tegelijkertijd risico's worden beperkt en continuïteit gewaarborgd blijft.

Vandaag zijn interim managementproviders waardevoller dan ooit. Ze verbinden bedrijven met de juiste profielen, waarborgen de kwaliteit van opdrachten en zorgen ervoor dat interim managers correct en tijdig worden vergoed. Voor organisaties die zekerheid, expertise en resultaatgerichtheid zoeken, blijft samenwerken met een provider de meest betrouwbare keuze. Interim managementproviders bieden structuur, continuïteit en kwaliteitsgarantie voor zowel bedrijven als interim managers. De uitdaging ligt niet in het aantonen van de relevantie van interim managementproviders maar in het beter zichtbaar maken ervan.

Door interim management als strategische troef in te zetten, creëren organisaties niet alleen tijdelijke oplossingen, maar leggen zij ook een stevige basis voor duurzame groei en innovatie en dat is precies wat er nodig is om te navigeren in onzekere tijden.

www.federgon.be

Checklist Hoe kiest u de juiste interim management provider?

Begrip van uw organisatie en uitdaging

- ☐ heeft de provider ervaring in uw branche of sector?
- ☐ begrijpt men de specifieke uitdagingen waarvoor een interim manager nodig is?
- ☐ wordt er een intakegesprek gedaan om de context en cultuur goed te doorgronden?

Kwaliteit van het netwerk

- ☐ beschikt de provider over een aantoonbaar sterk netwerk van ervaren interim managers?
- ☐ zijn de kandidaten gescreend op ervaring, competenties en referenties?
- ☐ kunt u profielen van voorgestelde kandidaten vooraf inzien?
- ☐ wordt er gewerkt met exclusieve of zelfstandige professionals, of met bureaus?

Snelheid en flexibiliteit

- ☐ hoe snel kan de provider geschikte kandidaten voorstellen?
- ☐ kunt u rekenen op snelle opvolging bij vragen of problemen?
- ☐ is de provider flexibel bij veranderende omstandigheden (looptijd, scope, etc.)?

Begeleiding en nazorg

- ☐ biedt de provider begeleiding tijdens de opdracht (monitoring, evaluatie)?
- ☐ wordt er een vaste contactpersoon toegewezen?
- ☐ zijn er tussentijdse evaluatiemomenten met zowel opdrachtgever als interim manager?

Transparantie en prijsstelling

- ☐ zijn de tarieven helder en marktconform?
- ☐ wordt er duidelijk gecommuniceerd over een fee-structuur (uurtarief vs. bemiddelingsfee)?
- ☐ zijn er bijkomende kosten (zoals onboarding, administratie, tools)?

Reputatie en betrouwbaarheid

- ☐ zijn er referenties, reviews of klantcases beschikbaar? (reviews toevoegen)
- ☐ is de provider lid van Federgon?
- ☐ Beschikt de provider over een Federgon kwaliteitslabel?

Contractuele en juridische zaken

- ☐ zijn de contractvoorwaarden duidelijk (looptijd, opzegtermijn, aansprakelijkheid)?
- ☐ worden de interim managers op correcte wijze ingezet (geen schijnzelfstandigheid)?
- ☐ is er aandacht voor GDPR, geheimhouding en compliance?

Culturele fit en communicatie

- ☐ ervaart u een professionele, duidelijke en open communicatie?
- ☐ past de stijl van samenwerken bij uw organisatiecultuur?
- ☐ is er ruimte voor maatwerk in de samenwerking?

