

# 12 veel gestelde vragen over interim-management

In facilitaire organisaties worden regelmatig interim-managers ingezet. Een dure oplossing voor een tijdelijk probleem of hét antwoord in tijden van (personeels-) nood? Twaalf veel gestelde vragen en antwoorden op een rij. Drs. Inge de Bekker\*

## 1. Wat is interim-management?

Interim-management is het tijdelijk vervullen van een managementrol, vaak gecombineerd met een missie. Deze missie kan variëren van het orde op zaken stellen, het ontwikkelen van een veranderstrategie tot het implementeren ervan. Naast interim-management bestaat nog de tijdelijke vraag naar capaciteit of specifieke deskundigheid op meer uitvoerend niveau en de vraag naar het tijdelijk managen van een project.

## 2. Wanneer is het zinvol een interim-manager in te zetten?

De aanleiding voor de inzet van een interim-manager is dikwijls een overbruggingsvraag of veranderingsvraag. Voor de vraag is intern geen tijd of capaciteit, onvoldoende visie, kennis en expertise of het ontbreekt aan energie en slagkracht. Of er is sprake van een combinatie hiervan. Zinvol is de inzet van een interim-manager met name als de opdrachtgever zelf ook daadwerkelijk een onverdeelde behoefte heeft om te veranderen en

open en transparant het traject wil ingaan. Met andere woorden: 'gezamenlijk veranderen' in plaats van 'een probleem wegleggen'.

## 3. Wat is de toegevoegde waarde?

'Power in the house'! Een interim-manager brengt een hoop energie en deskundigheid van buiten mee om snel en gedegen een verandering in te zetten. Daarnaast brengt hij ook een heleboel niet mee: overtollige bagage. Hierdoor kan hij als onafhankelijke buitenstaander met een frisse blik vaste patronen doorbreken. De interim-manager weet – als het goed is – met zijn kennis en ervaring mensen en organisatie mee te nemen en zaken écht en blijvend voor elkaar te krijgen.

## 4. Hoe selecteert u?

Het selecteren van een interim-manager daarentegen gaat regelmatig 'even tussendoor'. Begrijpelijk, gezien de korte termijnen en tijdsdruk waaronder dit plaatsvindt. Maar niet verstandig als we kijken naar de importantie van de vraagstukken waar het om gaat. Zorg dat vóór het selectieproces de opdracht grotendeels helder is. Realiseer je dat je niet op zoek bent naar die vaste functionaris die voor langere tijd bij het bedrijf moet passen, maar naar de man of vrouw die de opdracht gaat uitvoeren. Welke specifieke kennis en



*In de branche variëren tarieven van circa 750 tot 1.350 euro per gewerkte dag. De bandbreedte laat zien dat alles afhangt van het niveau van de kandidaat in relatie tot de complexiteit van de opdracht.*

kwaliteiten zijn daarvoor nodig? Prioriteer deze en voer op basis hiervan het gesprek, en bevestig en toets de kandidaat hierop. Let wel, ook een interim manager is niet het schaap met vijf poten.

### 5. Wat kenmerkt een 'goede' interim-manager?

Een 'goede' interim-manager beschikt over uitstekende managementvaardigheden en uitgebreide expertise en ervaring in zijn vakgebied. Belangrijker nog zijn de veranderkundige competenties en vaardigheden, waarmee hij zijn eigen kwaliteiten en die van anderen optimaal inzet om tot het gewenste resultaat te komen. Zo is hij flexibel, zorgvuldig en vertrouwenwekkend, maar ook daadkrachtig en resultaatgericht. Hij is sensitief, heeft oog voor organisatie en omgeving, is wendbaar en kan goed variëren in stijl, al naar gelang de context van de opdracht en de gewenste rol.

### 6. Aan welke eisen moet een bureau voldoen?

Als zaken met een interim-managementbureau wordt gedaan is het zinvol ook aan dit bureau eisen te stellen. Staat er een gedegen organisatie achter de interim-manager, zodat u geen risico's loopt op het gebied van kwaliteit, beheer van VAR-verklaringen en continuïteit? Uit ervaring blijkt dat vrijwel alle grotere opdrachtgevers geen opdrachten meer aangaan zonder interim-managementbureau.

### 7. Wat kan een opdrachtgever van een bureau verwachten?

Een (gespecialiseerd) bureau heeft ruime kennis van de markt en het werkveld en inzicht in de benodigde competenties. Hiermee weet zij snel de juiste interim-managers te vinden en staat zij garant voor een goede voorselectie van interim-managers. Tijdens de opdracht zorgt het bureau voor kwaliteitsbewaking, continuïteit in geval van ziekte en ondersteunt zij de interim-manager door inhoudelijke begeleiding en inbreng van kennis en expertise. Het bureau houdt de opdrachtgever en de interim-manager daarnaast scherp. Scherp in de formulering van de opdracht, scherp in de voortgangsbewaking, scherp in tussentijdse en eindre-



*De interim-manager zorgt onder meer voor het overdragen van kennis aan zittende medewerkers.*

sultaten en scherp in het zicht op inbedding in de organisatie.

### 8. Hoe borgt een opdrachtgever een maximaal resultaat?

Een optimaal eindresultaat begint bij de start met een heldere, breedgedragen opdrachtformulering en een duidelijke positionering van de interim-manager in de organisatie. De belangrijkste onderdelen van de opdrachtformulering zijn het te verwachten eindresultaat, de tussentijdse meetbare resultaten, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, verantwoordingslijnen, periode, evaluatiemomenten et cetera.

Zorg dat u als opdrachtgever zicht heeft op wat de interim-manager doet en welke resultaten hij boekt. Neem geen genoegen met een 'black box' onder het mom van 'het komt allemaal goed'. Een interim-manager vertaalt de opdracht in een plan van aanpak. Het plan dient als leidraad voor de opdracht, op basis waarvan tussentijdse voortgang wordt besproken en eventuele bijstellingen plaatsvinden.

### 9. Wat is de optimale periode van inzet?

De vraagstukken verschillen te veel om hier een concreet getal te noemen, maar zes tot twaalf maanden is de gemiddelde inzet. Veel belangrijker dan

de daadwerkelijke periode is continue alertheid van opdrachtgever en interim manager op de aanwezige toegevoegde waarde van de interimmanager.

Een interim-manager wordt voornamelijk ingezet om in een relatief korte periode een hectisch en soms lastig (verander)traject uit te voeren. De hang naar hectiek en naar verandering is dan ook een eigenschap van veel interimmanagers. Waak ervoor dat de interim manager niet te veel deel uitmaakt van de organisatie en maak gebruik van zijn kracht. Werk toe naar een hoogtepunt en een einde, want aan iedere interim-manager zit een houdbaarheidsdatum. Wanneer de 'houdbaarheid' wordt overschreden, doet dat vaak afbreuk aan het oordeel over de interim-manager maar ook aan de beleving en impact van het resultaat.

### 10. Een dure oplossing?

In de branche variëren de tarieven van circa 750 tot 1.350 euro per gewerkte dag (exclusief btw). De bandbreedte laat zien dat alles afhangt van het niveau van de kandidaat in relatie tot de complexiteit van de opdracht. Een interim-manager berekent de integrale (loon)kosten van zijn salaris, een vergoeding voor zijn flexibiliteit en het risico op frictieverlies (onbetaalde tijd tussen opdrachten). Daarnaast zit in het tarief een vergoeding voor het bu-

reau voor 'matchmaking', alsook de begeleiding van interim-manager en opdrachtgever. De tarieven zijn dus een optelsom.

Voor een korte en bepaalde periode heeft de opdrachtgever de beschikking over de onverdeelde aandacht en gekwalificeerde capaciteiten van een project- of veranderingsmanager. In een reguliere functie is dat vaak niet of nauwelijks haalbaar. Belangrijker is de vraag wat de verandering of de projectrealisatie voor de organisatie waard is. Als de betekenis daarvan onvoldoende in verhouding staat tot de projectkosten van de interimmer, dan moet u het niet doen.

### 11. Wat zijn de valkuilen?

In de praktijk blijkt dat met name onduidelijkheid in de opdracht en daardoor uiteenlopende verwachtingen een groot risico vormen. Vanzelfsprekend kan een opdracht tijdens het traject op onderdelen veranderen. In te veel veranderingen schuilt echter een verhoogd risico. Wanneer bijvoorbeeld de rol en positie van de interim-manager bij verschillende belanghebbenden niet meer duidelijk is of niet duidelijk is gecommuniceerd. Voor de hand liggend, maar voldoende afstemming tussen opdrachtgever en interim-manager, en opdrachtgever en belanghebbenden voorkomt teleurstellingen. Ook is het in uitzonderlijke gevallen mogelijk dat de 'klik' tussen organisatie en interimmer onvoldoende is. Het bureau is in dat geval verantwoordelijk voor een vlotte afhandeling van het probleem en zorgt in korte tijd voor adequate vervanging.

### 12. Hoe zorgt u voor continuïteit na vertrek?

Iedere interim-manager weet dat een organisatie na zijn vertrek over de capaciteiten moet beschikken om het succes van de verandering te kunnen oogsten en/of te bestendigen. Het zorgen voor continuïteit begint al bij de start van de opdracht. Als onderdeel van de opdracht staan opdrachtgever en interim-manager stil bij de wijze waarop ze belanghebbenden kunnen betrekken. Het creëren van bewustwording, overdragen van kennis en verankeren van komend resultaat staan hierbij centraal. De interimmer zorgt er met name voor dat veranderingen door anderen gedragen worden en maakt zichzelf zo veel mogelijk misbaar.

De interim manager legt zijn bevindingen, resultaten en werkwijzen vast in een overdrachtsdocument voor opdrachtgever en eventuele opvolger(s). Het is verstandig de opvolger enige tijd parallel aan de interimmer in te zetten en ook met de opvolger duidelijke afspraken te maken om de resultaten van de interimperiode veilig te stellen. «



\* Inge de Bekker is directeur van Hospitality Interim, Amersfoort, bureau voor vaste en tijdelijke invulling van managementfuncties in het facilitaire werkveld ([www.hospitality-interim.nl](http://www.hospitality-interim.nl))

## Corporate Facility Partners

Kostenreductie  
Sourcing  
Management



Corporate Facility Partners

[www.gocfp.nl](http://www.gocfp.nl)  
[info@gocfp.nl](mailto:info@gocfp.nl)  
055 355 51 99