

## Managers op maat

**Al ruim honderd jaar zijn corporaties actief in de volkshuisvesting. In die periode zijn de organisaties uitgegroeid van vrijwilligersorganisaties tot professionele bedrijven. Bedrijven die anno 1996 weer anticiperen op ingrijpende veranderingen in de samenleving. Een terugtrekkende overheid en een grotere invloed van de markt zijn hoofdkenmerken van die veranderingen. In deze uitzonderlijke periode in het bestaan van de corporatie hebben zij behoefte aan tijd en kennis om op een goede en verantwoorde manier vorm te geven aan de verandering van de organisatie. Interim-management kan uitstekend in die tijdelijke behoefte voorzien.**

Elke onderneming doorloopt een bepaalde ontwikkelingscyclus waarin momenten kunnen voorkomen waarop het management behoefte heeft aan tijdelijke ondersteuning door een externe deskundige. Explosieve groei, een ondernemingscrisis of ingrijpende wijzigingen in de markt zijn situaties die de ondernemer vaak niet op eigen kracht in goede banen kan leiden. En goede raad alleen blijkt onvoldoende. Hij heeft iemand nodig die niet alleen adviseert, maar die ook bestuurt en beslissingen neemt. Steeds vaker kiezen ondernemers ervoor iemand binnen te halen die een aantal maanden daadwerkelijk een managementfunctie vervult, een stevige basis legt voor nieuwe activiteiten of aan reorganisaties van een afdeling vorm geeft.

Bijvoorbeeld het financieel beheer. Decennia lang dicteerde de overheid de wijze van financieel beheer en de inrichting van de boekhouding. Door de verzelfstandiging van de sector zijn de financiële afdelingen nu echter vrij om een eigen beleid te bepalen. Zij worden daarbij wel geconfronteerd met een veel ingewikkelder financiële en fiscale problematiek.

In deze situatie kan de corporatie besluiten iemand in vaste dienst te nemen om een geheel nieuwe financiële routing op te zetten en te leiden. Maar vaak blijkt het verstandig om eerst een interim-manager in te huren die al vaker met dit bijltje heeft gehakt. Die gewend is veranderingen door te voeren en de medewerkers daarin weet mee te nemen. Nadat de interim-manager een en ander goed op de rails heeft gezet, kan de afdeling in haar oorspronkelijke samenstelling weer zelfstandig verder. Overwogen kan worden om een nieuwe, vaste financieel manager aan te trekken, die praktisch in een gespreid bedje terechtkomt, maar dat is vaak niet meer nodig. De interim-manager heeft zijn taak volbracht. En het bedrijf kan goed bewapend de volgende fase in.

### **Wat is interim-management?**

Interim-management is het vervullen van tijdelijke managementtaken met alle daarbij behorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden in ondernemingen en andere organisaties. In het algemeen gaat het om (delen van) directiefuncties of functies die direct onder het directieniveau worden uitgeoefend. Kenmerken van interim-management zijn:

- Een afgebakende periode; De bewuste keuze voor de professie van tijdelijk managen
- Een eigen verantwoordelijkheid; De interim-manager krijgt de leiding over een organisatie of organisatie-onderdeel met de daarbij behorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden.
- De opdracht; Een interim-manager werkt in opdracht en volgens vooraf bepaalde doelstellingen. De opdracht bepaalt en legitimeert de werkwijze.

- Hoog niveau; Een interim-manager wordt ingezet op het hoogste niveau in een organisatie en het daaronder liggende niveau van lijn- en stafmanagement
- Deskundigheid; Een interim-manager versterkt een organisatie met deskundigheid op een of meerdere functionele gebieden.

Met een interim-manager trekt een organisatie voor een bepaalde periode een professionele externe manager aan. De-ze vult een open plaats in de organisatie op. Van interim-management kan in alle hogere lagen van de organisatie gebruik worden gemaakt. De managers worden ingeschakeld voor het tijdelijk doelgericht leiding geven aan vele functies in een organisatie.

De opdracht begint met een korte inwerkperiode. De opdrachtgever vormt zich een mening over de geschiktheid van de kandidaat voor de organisatie. De interim-manager bezint zich op de wijze waarop de opdracht tot een succes kan worden gebracht en formuleert hiervoor een opdrachtbeschrijving. Samen met het contract over de wijze van inzet vormt dit het startpunt van de tijdelijke samenwerking.

### **Profiel van een interim-manager**

Een interim-manager kent zijn vak door en door. Hij is er aan gewend snel te acclimatiseren in een nieuwe omgeving. Hij respecteert de bedrijfscultuur van de organisatie waarvan hij deel uitmaakt, zonder dat dit hem belemmert bij zijn werk. Een interim-manager is resultaatgericht en weet op het juiste moment beslissingen te nemen. Hij weet met veranderingen om te gaan en zet zich ten volle in om bij zijn vertrek een beter functionerende organisatie achter te laten. Karakteristiek is zijn organisatorisch-politiek talent en zijn vermogen om anderen te inspireren. De interim-manager heeft een ruime praktijkervaring, gekoppeld aan een opleiding op minimaal HBO-niveau.