

SEEING THINGS DIFFERENTLY

Atos   
Interim Management



## **GOUDEN TIJDEN VOOR DE INTERIM MANAGER?**

**Een onderzoek naar de vraagverschuiving  
voor tijdelijke managers**

InterimIndex® 1ste kwartaal 2009



# VOORWOORD

**Het is evident dat de economische crisis gevolgen heeft voor de arbeidsmarkt en meer specifiek ook voor de markt voor flexibele arbeid. Uitzendorganisaties zien al maanden een teruggang in het aantal verkochte uren en verwachten voor 2009 een verdere daling. Hoe zit het nu met de marktverwachtingen voor het segment van hoogwaardige flexibele arbeid: de Interim Manager. Zal er extra vraag ontstaan naar de klassieke Interim Manager om orde op zaken te stellen bij het groeiend aantal bedrijven en instellingen dat in problemen komt?**

Atos Interim Management onderzocht dit, in samenwerking met het Atos Consulting Trends Institute, door in december 2008 een enquête te laten uitgaan aan alle 2500 zelfstandige Interim Managers die zijn ingeschreven bij Atos Interim Management. Bijna 700 Interim Managers reageerden. Deze grote response illustreert dat ook deze kleine zelfstandigen behoefte hebben aan een beeld van de markt. Wij zullen dit onderzoek op regelmatige basis uitvoeren, zodat de InterimIndex® een betrouwbare verwachtingsmeting voor de Interim Manager wordt. De respondenten is gevraagd naar hun verwachtingen van de markt. In de analyse van de antwoorden zijn verdere verfijningen naar branche en rol gemaakt, en daarin is een aantal verrassende waarnemingen.

Ja, de verwachting is dat de vraag zal afnemen, vooral in de industrie en in de financiële sector. Ja, de verwachting is dat er projecten worden uitgesteld, waarmee de vraag naar Interim Project Managers zal afnemen. Behalve in de Zorgsector, daar verwacht men een toename van het aantal projecten. Maar waarom verwacht de Zorg Interim Manager dan een druk op de tarieven, zelfs een grotere druk dan de industriële Interim Manager, waar de vraaguitval veel groter is?

De overbruggingsmanagers en projectmanagers zijn collectief somber over 2009. Alleen over de vraag naar crisis- en change managers is men positief. In alle sectoren verwacht men een groeiende vraag, waarbij men het meest verwacht van de industriële sector. In hoeverre hier de wens de vader van de gedachte is zullen we in een volgend onderzoek aan bod laten komen.

Als laatste viel op dat het gebruik van speciale interim websites als middel om vraag en aanbod te koppelen onder de respondenten bijzonder laag is. Men vertrouwt op de traditionele wijze van opdrachtverkrijging: door interim management buro's en via het eigen netwerk. Daarbij zij vermeld dat de Interim Manager voor 2009 verwacht meer via het eigen netwerk te gaan doen.

Prof. Dr. Ing. Han van der Zee  
Partner Atos Consulting en directeur van het Atos Consulting Trends Institute

# ONDERZOEK

## Definities

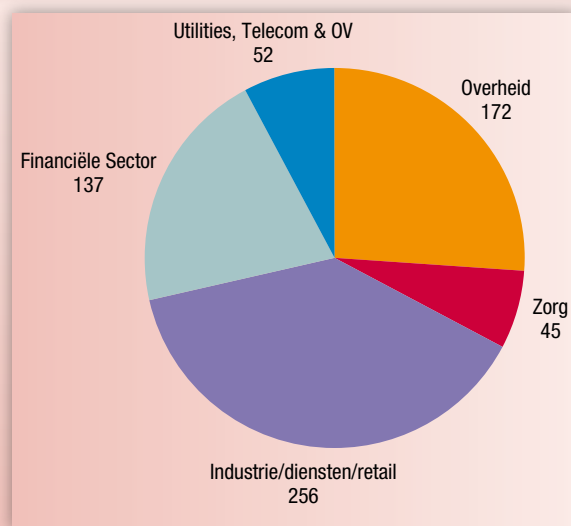
Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft laten becijferen dat er ca. 250.000 Zelfstandigen Zonder Personeel (ZZP) zijn die als ondernemer hun inkomen verwerven door het 'verkoop van eigen arbeid'. De economische waarde hiervan wordt becijferd op 19 miljard euro per jaar. Binnen dit contingent ZZP-ers vormen de Interim Managers een groep van 15.000 a 20.000 individuen die grosso modo voldoen aan de volgende kenmerken:

- > Academisch of HBO-geschoold.
- > Mannelijk, tussen 30 en 60 jaar oud en met meer dan 10 jaar werkervaring.

Interim Managers worden in alle branches en sectoren ingezet als lijn manager/bestuurder (CEO, CFO, Business Unit Managers, afdelingsmanagers), als specialistisch manager (HR, Finance, IT), binnen projecten als project- of programma directeur/-manager en als interim professional in specialistische of raadgevende rollen, zonder direct leidinggevende taken.

De reden om een IM-er in te huren is al lang niet meer uitsluitend die van de saneerder of veranderaar, maar veelal als tijdelijke vervanging als gevolg van lang openstaande vacatures en voor het leiden van zwaardere projecten. De economische waarde van deze markt wordt geschat op 3 à 4,5 miljard euro.

## Aantal respondenten



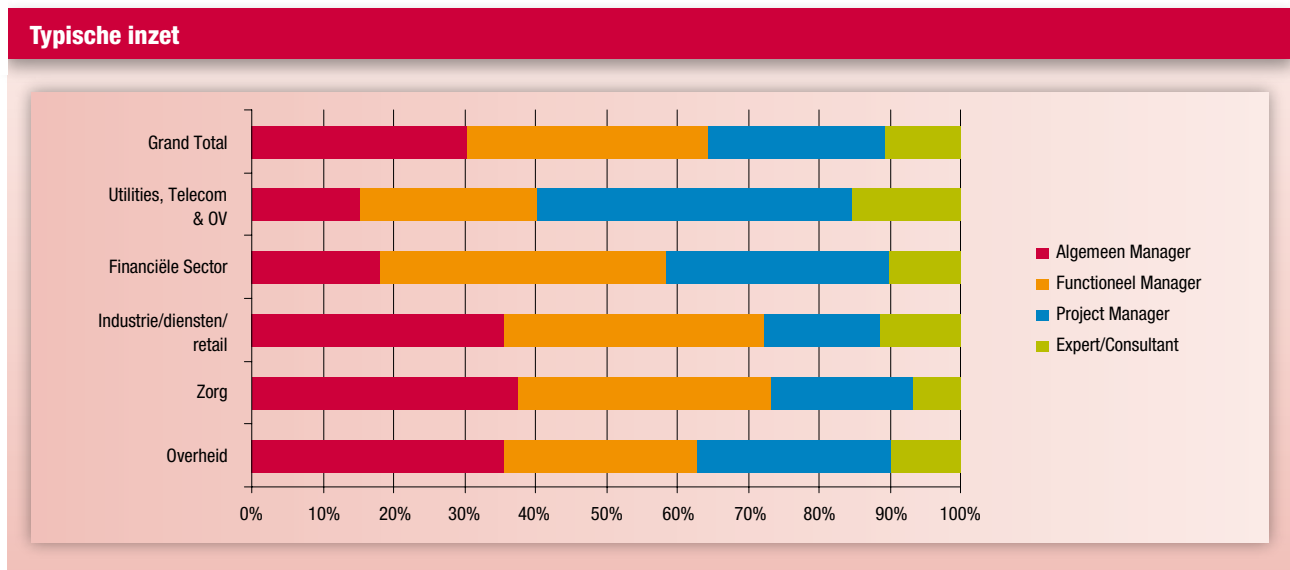
## Methode

Begin december hebben wij een enquête laten uitgaan onder de 2499 bij Atos Interim Management ingeschreven Interim Managers. Dit zijn ZZP-ers die zichzelf met of zonder tussenkomst van een bureau verhuren aan opdrachtgevers die op tijdelijke basis behoefte hebben aan managementcapaciteit. 60% heeft een wetenschappelijke opleiding, de overige 40% HBO. Meer dan 80% is man en ouder dan 40 jaar en heeft een carrière als manager in loondienst achter de rug.

De vragen waren gericht op de marktverwachtingen voor 2009, toegespitst op maximaal twee marktsegmenten waar de respondent ervaring in heeft. Op deze manier zijn er 1045 marktverwachtingen vastgelegd van 678 respondenten. Een tweede serie vragen had betrekking op de typische inzet van de respondent en zijn verwachting over de manier waarop hij (m/v) zijn opdrachten in 2009 verkrijgt.

In dit onderzoek hebben we gevraagd naar de typische inzet van de respondenten en onderscheiden wij vier posities: de algemeen manager of leidinggevende; de functionele manager (HR, Finance, IT, etc.); de project- of programmamanager en de expert of consultant.

Typerend voor de bij Atos Interim Management ingeschreven respondenten is dat ze overwegend ingezet worden in een leidinggevende functie, waarbij aan hen gerapporteerd wordt. Wat opvalt is dat de Interim Manager in de utility/telecom sector vooral als projectmanager wordt ingezet, terwijl dat in de industrie veel minder het geval is. De typische interim professional die als expert/consultant zijn brood verdient komt bij onze respondenten minder voor.



# RESULTATEN

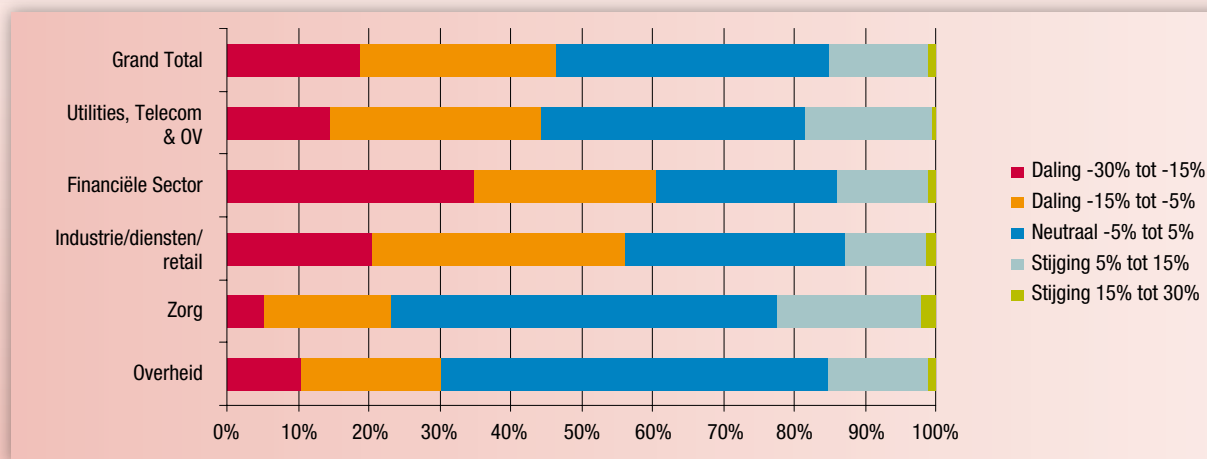
## Ontwikkeling van de vraag

Iets minder dan 50% van de respondenten verwacht dat de vraag zal afnemen, (20% sterk, 30% matig), meer dan 35% verwacht nauwelijks verandering en de optimistische 15% verwacht een matige groei. Per marktsegment is echter een forse variatie te zien. De financiële sector komt er het slechtst af met meer dan 60% respondenten die (ook forse) krimp verwachten. En aan andere kant van het spectrum de sector Zorg, waar een kleine 25% krimp verwacht, meer dan 50% stabiliteit en zo'n 25% zelfs een stijgende vraag. In de utilities/telecom sector ziet het er naar verwach-

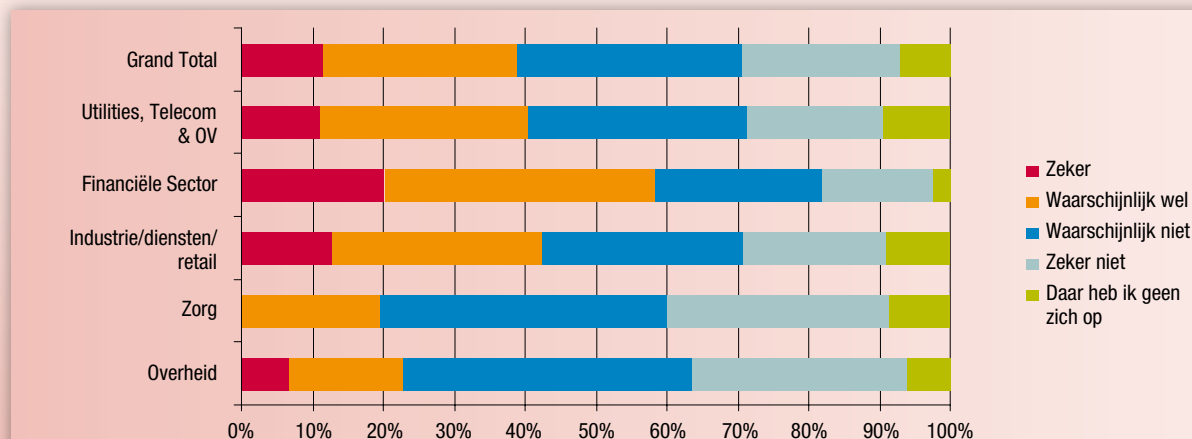
ting van de respondenten min of meer gemiddeld slecht uit.

Het is duidelijk dat de economische ontwikkelingen invloed hebben op het aantal en de omvang van projecten die binnen bedrijven worden uitgevoerd. Investerings worden uitgesteld, automatiseringsprojecten geannuleerd en wat dies meer zij. Met name in de financiële sector, de industrie en de utilities is consensus over de afname van de vraag naar projecten en programma management. Heel wat positiever is men daarover in de overheid- en zorgsector waar zelfs 35% - 40% een toename van die vraag verwacht.

## Omvang vraag 2009



## Uitstel van projecten



## Ontwikkeling van de vraag naar de drie te onderscheiden rollen

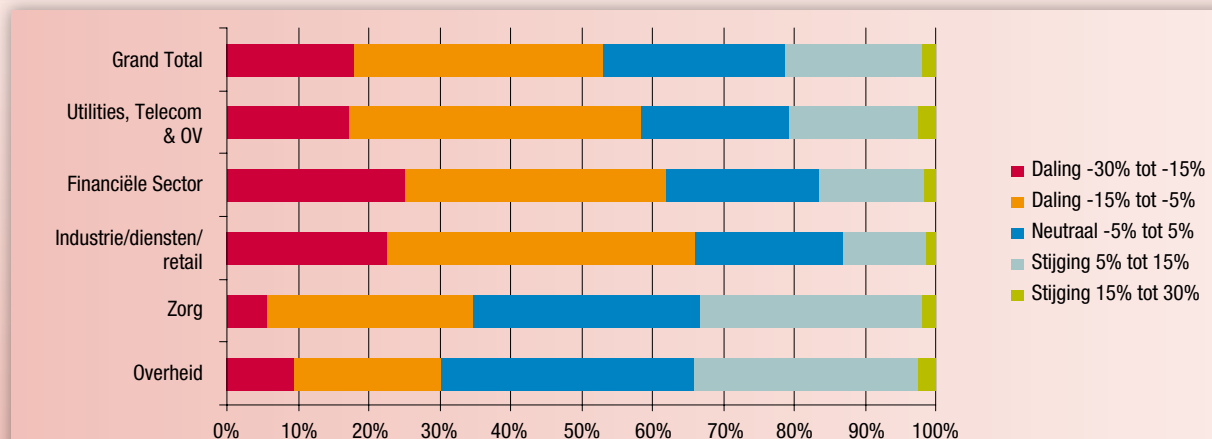
Het beeld van de Interim Manager als typische puinruimer die in korte tijd een organisatie (weer) levensvatbaar dient te krijgen of anderszins met vrij drastische maatregelen behoedt voor ondergang, is een beeld uit het verleden. Interim Managers worden ingezet op velerlei gebied en om velerlei redenen. In dit onderzoek onderscheiden we drie rollen:

- > De Interim Managers als leider van een project of programma, die daarmee tijdelijk wordt toegevoegd aan een organisatie.
- > De Interim Manager die een tijdelijke een vacante positie vervult ter overbrugging van de komst van een (nieuwe) permanente bezetting.
- > De Interim Manager die, klassiek, als change- of crisis manager wordt ingezet.

Het is opvallend dat de respondenten negatiever zijn over deze vraagverwachting dan je zou kunnen verwachten op basis van de antwoorden die gegeven zijn op de vraag: *Mijn huidige / laatste opdrachtgever stopt of stelt grotere projecten in 2009 uit.* Wellicht dat hier het sentiment een grotere rol speelt dan een feitelijke vaststelling van de marktomstandigheden.

De vraag naar overbruggingsmanagement houdt gelijke tred met de ontwikkeling op de arbeidsmarkt, en ook hier wordt in de sectoren industrie, finance en utilities eerder een afname dan een toename verwacht.

## Ontwikkeling van Project/Programme Management



Hoe anders is dat voor de vraag naar crisis- en change management. Meer dan 50% van de respondenten verwacht een (ook forse) groei naar de change manager, waarbij de industrie de kroon spant. Van de in deze sector werkzame Interim Manager, verwacht meer dan 60% een behoorlijke groei. Ook in een relatief rustige sectoren als de overheid verwacht nog meer dan 40% een toename van de vraag. Dat verandering in de Zorg zal blijven, is ook de mening van helft van de respondenten.

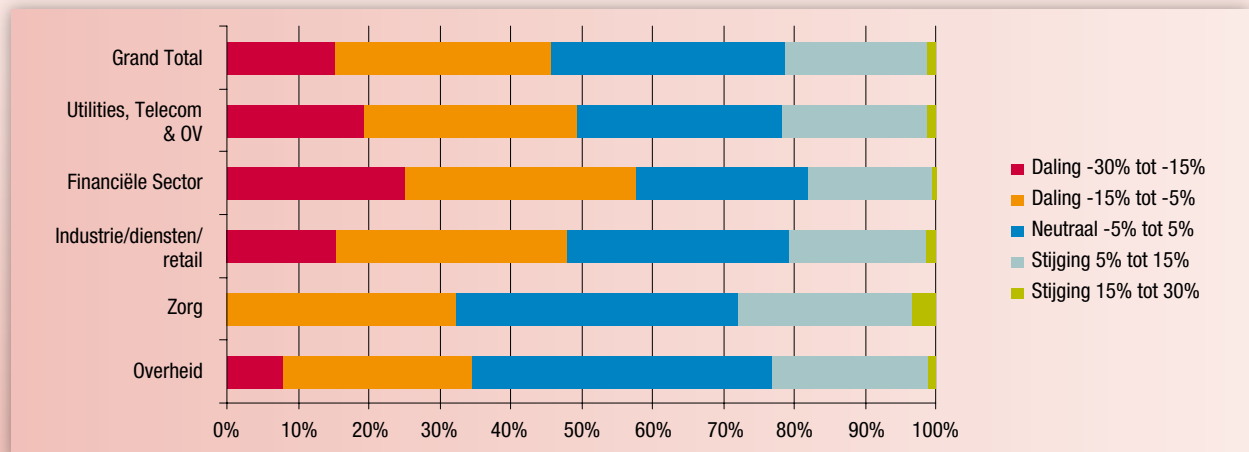
### Inzet en Tarief

De omzet die een Interim Manager realiseert is afhankelijk van het gemiddelde dagtarief en van zijn inzet, in dagen per jaar.

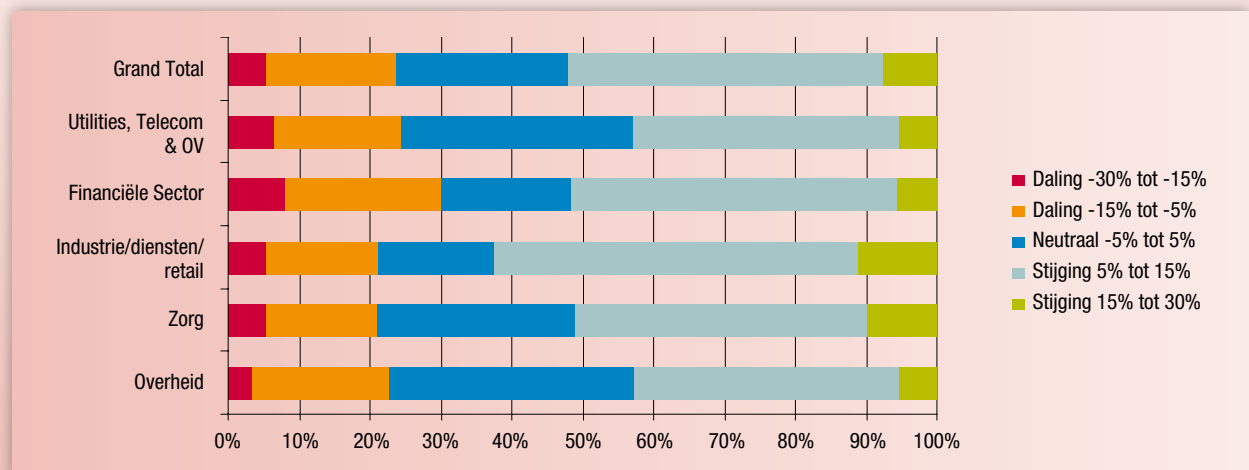
### Tarief

Een Interim Manager is een zelfstandig gevestigde ondernemer die zijn eigen arbeid verkoopt. Zijn inkomen heeft dan ook een directe relatie met zijn (dag)tarief en zijn gemiddelde inzet, in dagen per week. Vaak heeft de

## Ontwikkeling van Overbruggings Management



## Ontwikkeling van Crisis & Change Management





Interim Manager een opdracht voor 3 of 4 dagen per week, en ook kan er een onbetaalde periode zitten tussen twee opdrachten. Het tarief is afhankelijk van vraag en aanbod en van de manier waarop de Interim Manager aan zijn opdracht komt: direct of via een intermediair die een fee berekent over het klanttarief.

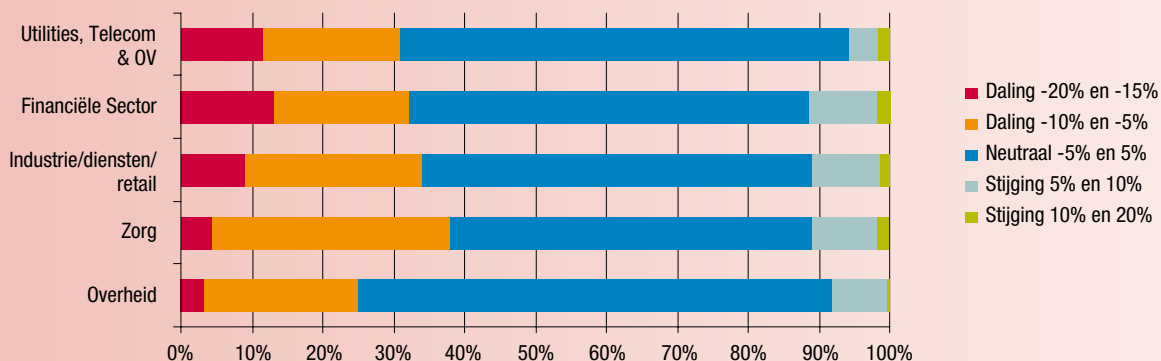
Gezien de verwachte vraagontwikkeling, zoals hiervoor aangegeven, is er een wat negatieve verwachting over de tariefontwikkeling logisch. Wat echter opvalt is dat de respondenten uit de zorgsector het meest negatief zijn, terwijl daar de vraag naar verwachting het minst afneemt! Mogelijke verklaringen zijn dat de Zorg Interim Manager een toestroom uit andere sectoren vreest met navenante tariefdruk. Ook is het mogelijk dat Zorg-partijen hun inkoop systematiseren door bijvoorbeeld

mantelcontracten met een beperkt aantal preferred suppliers aan te gaan. Over het algemeen leidt dat tot lagere tarieven.

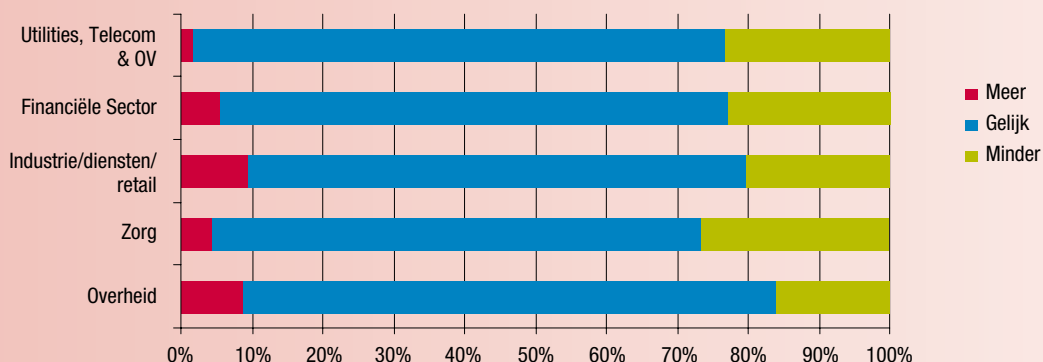
Verder valt op dat er, behoudens de overheid, relatief weinig sectorale verschillen zijn. Ofwel het merendeel der respondenten verwacht dat vermindering van de vraag niet zal leiden tot (grote) tariefdruk.

Een soortgelijk beeld ontstaat bij de verwachting over de inzet. De huidige gemiddelde inzet bedraagt 3,75 – 4 dagen per week waarbij er weinig sectorverschillen zijn. Bij de verwachting voor 2009 echter valt weer op dat in de Zorgsector een kwart van de respondenten verwacht dat die inzet zal verminderen.

### Tariefsontwikkeling



### Inzetontwikkeling



## Opdrachtverstrekking

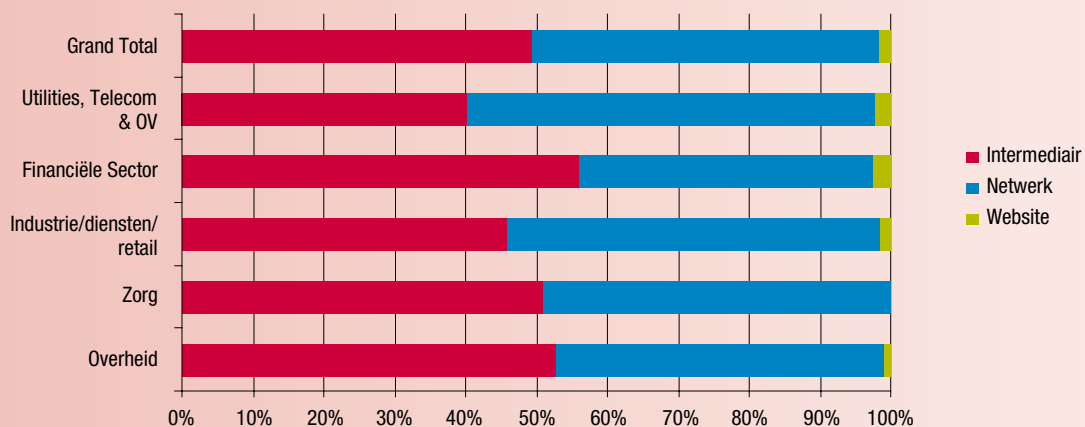
Er zijn grosso modo drie manieren waarop de Interim Manager aan zijn opdrachten komt. Hij kan via zijn eigen netwerk in contact gebracht worden met een mogelijke opdrachtgever, hij kan benaderd worden door een interim management bureau of een andere intermediair die tegen een vergoeding de inzet van de Interim Manager regelt, en als laatste is er, sinds een aantal jaren de mogelijkheid om via diverse websites zijn aanbod te matchen met de vraag.

Wat opvalt is dat het fenomeen website geen enkele rol van betekenis speelt bij de acquisitie van opdrachten bij de bijna 700 respondenten. Ondanks de forse investe-

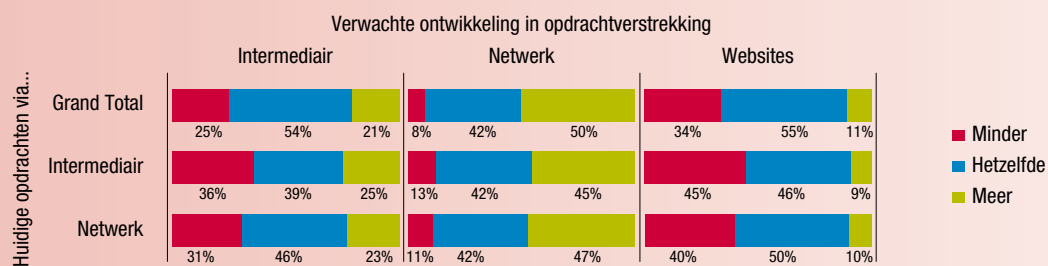
ringen die verschillende partijen hebben gedaan in de afgelopen jaren is de penetratie binnen deze groep van Interim Managers nihil. Het blijft bij het eigen netwerk en de intermediair.

Als dan bekeken wordt waar de Interim Manager zijn hoop op vestigt in de zware markt van 2009 valt onmiddellijk op dat alle respondenten, zowel diegenen die via eigen netwerk, als via intermediairs aan werk komen, het meest verwachten van het eigen netwerk. Een kleine 50% verwacht hierin te groeien. Van de buro's verwacht men niet veel verandering, en van de websites verwacht men nog minder dan in 2008. Een luttel 10% van de respondenten verwacht daarin meer dan in andere jaren.

## Verkrijging



## Verwachting over opdrachtverstrekking



# CONCLUSIES EN COMMENTAREN

Conclusies die uit deze peiling kunnen worden getrokken:

- > De Interim Manager met een actief eigen netwerk en een profiel als change/crisis manager kan een goed 2009 kan verwachten.
- > De Zorgsector komt er qua vraagontwikkeling het minst slecht vanaf, maar daar staan kennelijk inzet en tarief onder druk staan.
- > De bureaus zullen nog meer dan voorheen hun toegevoegde waarde aan de Interim Managers moeten bewijzen, want, zoals het echte ondernemers betaamt, verwacht de Interim Manager vooral zelf de boer op te gaan en uit eigen netwerk direct opdrachten te realiseren.

We zien dat het aantal beschikbare Interim Managers toeneemt. De keuze voor een goed intermediair bureau wordt dan ook belangrijker voor opdrachtgevers. Immers, een goed bureau is in staat om snel een goede shortlist samen te stellen uit het grote aanbod. Effectief, fit-for-purpose en first-time-right zijn belangrijk bij de keuze van de Interim Manager, er is vaak weinig tijd om de noodzakelijke resultaten te boeken. Een professionele intermediair zorgt voor snelle inzet en garandeert snelle resultaten.

De Interim Manager verwacht niet dat het prijswaapen ingezet zal worden in de nieuwe concurrentieverhoudingen. Dat komt overeen met onze waarneming: als een bedrijf eenmaal besloten heeft om een Interim Manager in te zetten zijn snelheid, passendheid en het volle vertrouwen dat er snel resultaten worden geboekt, binnen randvoorwaarden, belangrijker dan een lagere prijs.

Het onderzoek vraagt naar de verwachtingen van de respondenten. Het algehele economische sentiment komt dan ook terug in de antwoorden. Dat wordt onder andere geïllustreerd door het verschil in verwachte Vraagontwikkeling op het gebied van project/programme management en het feitelijke uitstel van projecten. Alleen in de financiële sector is er een overeenkomst tussen 'verwachte vraag' en 'feitelijk uitstel'. In alle andere sectoren verwacht men een grotere teruggang in de vraag dan dat er daadwerkelijk projecten worden uitgesteld. Het sterkst in de 'Zorg'; 20% verwacht waarschijnlijk uitstel van projecten, terwijl 35% van de respondenten een (ook stevige) terugval van de vraag naar project/programme management verwacht. Een pessimisme dat zich waarschijnlijk door algemeen marktsentiment laat verklaren.

Het gebruik van websites als manier voor Interim Managers om aan opdrachten te komen is verbazingwekkend laag. Er zijn talloze websites waarop opdrachtgevers hun vragen kunnen plaatsen en waar Interim Managers zich aanbieden. Voor beiden is kostenbesparing de incentive, immers een intermediair bureau rekent al snel 20% - 40% marge.

Het lage gebruik van websites is algemeen over alle leeftijdscategorieën en strookt niet met het gebruik van community sites als LinkedIn. Een steekproef hier leert namelijk dat een ruime meerderheid van Interim Managers hierbij is 'ingeschreven'.

De verwachting over de rol van het Intermediair bureau is laag. De meerderheid van respondenten verwacht meer van acquisitie via het eigen netwerk, dan via de Intermediair bureaus. Dat is opmerkelijk gezien het feit dat een groeiend aantal bedrijven gebruik maakt van raam- of mantelcontracten voor het inkopen van arbeidscapaciteit. Daarmee wordt de rol van de intermediairs die dit soort contracten heeft juist groter.

## **Atos Interim Management**

Atos Interim Management is al meer dan 20 jaar toonaangevende dienstverlener op het gebied van interim management. Onze dienstverlening is gericht op het snel en efficiënt vinden van perfect passende free-lance Interim Managers op directie en senior management niveau. Atos Interim Management neemt opdrachtverantwoordelijkheid en blijft intensief betrokken bij de uitvoering van de opdrachten, die zowel in de profit- als non-profit sectoren worden uitgevoerd.

Atos Interim Management heeft een onafhankelijke positie binnen Atos Consulting, de internationale business- en IT-consultancy organisatie met wereldwijd meer dan 2.500 gedreven professionals, van wie er circa 950 in Nederland werken. Atos Consulting op haar beurt is een zelfstandig onderdeel van Atos Origin, de grootste beursgenoteerde Europese IT-dienstverlener (omzet ruim 5,4 miljard euro), waar ruim 50.000 mensen werken, van wie circa 9.000 in Nederland.

Bezoek voor meer informatie over onze werkwijze, klanten en resultaten:  
[www.atosinterimmanagement.nl](http://www.atosinterimmanagement.nl)



Atos Interim Management  
Papendorpseweg 93  
3528 BJ Utrecht

Tel.: +31 (0)88 2658444

[interimmanagement@atosorigin.com](mailto:interimmanagement@atosorigin.com)  
[www.atosinterimmanagement.nl](http://www.atosinterimmanagement.nl)