SEEING THINGS DIFFERENTLY

Atos Interim Management

In samenwerking met NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT

ARBEIDSMARKT PROOI VOOR NIEUWE GENERATIE

INHOUD

VOORWOORD 3
MANAGEMENTSAMENVATTING 4
ONDERZOEKSOPZET 5
DEFINITIES 5
ONDERZOEKSRESULTATEN 6
DE ROLLEN VAN DE INTERIM MANAGER 7
ONTWIKKELING VAN DE VRAAG 8
ONTWIKKELING VAN DE VRAAG NAAR DE 3 TE ONDERSCHEIDEN ROLLEN 9
UITSTEL VAN PROJECTEN 12
INZET EN TARIEFSONTWIKKELING 14
OPDRACHTVERKRIJGING 16
AANSLUITING BIJ E-COMMUNITIES 19
ROL VAN INTERIM MANAGEMENT BUREAUS 21
VAST DIENSTVERBAND OF ZELFSTANDIG? 24
TARIFERING 26
INKOMENSDALING? 26
OPLEIDINGEN 28
ERVARING 30
DIVERSITEIT BINNEN DE ARBEIDSMARKT 33
MAN / VROUW 33
JONGEREN / OUDEREN 37
INTERIM INDICES 42
REFLECTIE ATOS INTERIM MANAGEMENT 44
REFLECTIE NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT 46
ATOS INTERIM MANAGEMENT 50

VOORWOORD

Het vak interim management is niet meer weg te denken uit de huidige Nederlandse economie. Vanaf de jaren ’70 ontwikkelde zich voornamelijk de rol van crisismanager die tijdelijk hulp bood in de verandering van een producteconomie naar een markteconomie. De crisismanager bestaat nog steeds, maar het vakgebied is zich steeds meer gaan bewegen naar verandermanagement dat zich begeeft op velerlei gebieden zoals inkoop, beleid, juridische zaken, marketing of personeelszaken. De interim manager wordt over het algemeen gezien als een ‘vrije’ directeur die tijdelijk orde op zaken stelt. In de huidige tijd waarin bedrijven worstelen met de (gevolgen van) de crisis en zich herpositioneren naar een bedrijfsvoering die past bij de nieuwe spelregels van de economie en strakkere sturing van de overheid, is de tijdelijke manager meer dan ooit van belang.

Vanaf de 2e helft van 2008 onderzoekt Atos Interim Management in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit hoe de vraagverwachting van interim managers zich in de Nederlandse markt ontwikkelt. Hoe ziet de huidige interim manager zijn rol nu en in de toekomst? Verandert de aard van de ‘vrije’ leidinggevende functies? Verwachten wij een toename aan interim managers en in welke marktsegmenten zal de groei voornamelijk plaatsvinden?

Dit rapport bevat de resultaten van het 4e onderzoek dat in april / mei 2010 heeft plaatsgevonden. Wij hebben 2900 bij Atos Interim Management ingeschreven interim managers gevraagd naar hun mening. Deze zijn aangevuld met de meningen van 500 leden van de Kring VCV Interim Management van Nyenrode Business Universiteit. De resultaten liggen voor u en zijn voorzien van een uitgebreide beschouwing die wij hebben op het vakgebied.

Het onderzoek, afgezet tegen de vorige peilingen, levert wederom veel nieuwe feiten en inzichten op. Het geeft ook praktische informatie: indexcijfers per markt, cijfers over de rolverdeling van de interim manager en over de verwachte tariefsontwikkeling.

Wij zijn bijzonder verheugd dat wij op de academische ondersteuning van de heer prof. dr. mr. Leo Witvliet mogen rekenen. Leo Witvliet is sinds 1 augustus 2009 leerstoelhouder Interim Management aan de Nyenrode Business Universiteit. Met de oprichting van de leerstoel Interim Management is eveneens het Europees Instituut Interim Management (EIIM) opgericht dat de losse initiatieven bundelt tot een sterk en samenhangend aanbod gericht op vakinhoudelijke professionalisering. Het EIIM is bovendien actief in een breed kwalitatief onderzoek onder opdrachtgevers naar trends en verwachtingen. Per halfjaar wordt gemeten hoe opdrachtgevers en opdrachtnemers binnen verschillende sectoren denken over de rol van interim management. Deze inzichten bieden samen met onze kwantitatieve onderbouwing een waardevolle kennisontwikkeling tussen veld, wetenschap en opleidingsinstituten.

Het Interim Index onderzoek wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van Atos Interim Management. Het EIIM treedt daarbij op als adviseur en wordt in de gelegenheid gesteld op de resultaten te reflecteren.

Wij danken de respondenten voor het delen van hun inzichten op het bijzondere vak van interim management. In het bijzonder bedanken wij Judith Akkerman, Eelco Molenaar en Steven Ouwerkerk voor hun onmisbare bijdrage aan het tot stand komen van dit rapport.

Piet Hein de Sonnaville
Director Atos Interim Management

MANAGEMENTSAMENVATTING

In deze 4e Interim Index worden de verwachtingen van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de rol van de interim manager daarin uitvoerig onderzocht. Bijna 800 interim managers gaven ons hun meningen en inzichten. De conclusies zijn in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit vertaald naar grofweg 5 hoofdlijnen.

De eerste ontwikkeling die wij zien is de bijzondere diversiteit van de tijdelijke arbeidsmarkt. De meest opmerkelijke zijn de verschillen tussen jong en oud en tussen man en vrouw (9% van de respondenten). De rollen verschillen sterk: jongere interim managers leiden projecten/programma's, oudere interim managers zijn vaker algemeen manager. Vrouwen vervullen vaker specialistische rollen en hebben aantoonbaar meer recent opleidingen gevolgd. Mannen, minder in opdracht dan vrouwen, ontvangen vaker hogere beloningen, maar hebben meer te lijden onder de crisis voor wat betreft inzet.

De inzet van het type manager verandert ook sterk. De tijdelijke, algemene manager raakt uit beeld, net als de rol van expert/consultant. Deze trend bleek zich al in eerdere onderzoeken af te tekenen en verscherpt zich nu, zowel in het teruglopen van de vraagverwachting als in het verminderen van het tarief. Duidelijk anders is dit voor de project- en programmamanager: hier is juist sprake van een stijging in de verwachte vraag.

Voor de vraag naar en tarifering van interim management diensten wordt in de overheid de grootste daling verwacht. De financiële dienstverlening verwacht daarentegen de grootste stijging. De verwachte teruggang van de vraag en de daling van de tarieven zijn voor een aantal sectoren voor het eerst in 1,5 jaar minder sterk. Dit betekent echter niet dat de markt is hersteld van de massale vraaguitval die zich heeft voorgedaan. Het herstel is broos en geldt slechts voor een beperkt aantal rollen die interim managers binnen organisaties vervullen.

Welk type bureau schakelt een opdrachtgever in voor een ervaren interim manager? In het verleden werden met name de grote bureaus met een specifieke kennisorganisatie achter zich gebruikt. Momenteel zien wij de kleinere bureaus met specifieke kennisorganisaties populairder worden. Bureaus zonder specifieke kennisorganisatie achter zich, groot of klein, worden tegenwoordig minder gebruikt.

De ruime meerderheid van de respondenten geeft aan de gevolgen van de crisis daadwerkelijk te merken. Van deze groep spreekt het grootste deel het eigen vermogen aan om de inkomensdaling op te vangen. Een heel klein deel stopt met de bedrijfsvoering van de eigen onderneming. Respondenten die recent een opleiding hebben gevolgd, ontwikkelen nevenactiviteiten om de inkomensdaling als gevolg van de crisis op te vangen.

Onderzocht zijn vele aspecten over e-communities en opdrachtverwerving via internet. Veel respondenten zijn aangesloten bij meerdere e-communities. Het meest opvallende onderzoeksresultaat op dit gebied is dat jongere interim managers, die actiever zijn in e-communities, verwachten dat de rol van bureaus zal gaan toenemen bij de acquisitie van opdrachten ten opzichte van acquisitie door de opdrachtgever zelf via internet (databanken waar vraag en aanbod bij elkaar worden gebracht). Ouderen verwachten juist een toename van werving via het internet.

Tot slot zien wij een gemiddeld tarief van interim managers dat tussen de 75 en 125 euro per uur ligt. Tarieven van meer dan 200 euro per uur zijn in de huidige tijd een grote uitzondering.

ONDERZOEKSOPZET

Dit onderzoek heeft als doel inzicht te geven in de ontwikkeling van de vraag naar interim managers en de rol(len) die zij vervullen. De meting is gehouden onder een representatieve, bij Atos Interim Management ingeschreven, groep interim managers met gemiddeld ruim 10 jaar ervaring als zelfstandig interim manager. Daarnaast hebben leden van de Kring VCV Interim Management van Nyenrode Business Universiteit geparticipeerd in het onderzoek.

De vragenlijst is in de periode april / mei 2010 verspreid onder ruim 3400 interim managers. Het onderzoek is gevalideerd door het Atos Consulting Trends Institute, onderdeel van Atos Consulting en door het Europees Instituut Interim Management van Nyenrode Business Universiteit.

793 respondenten hebben vragen beantwoord die zijn gericht op de marktverwachtingen voor de 2e helft van 2010. 60% van hen is ten tijde van het onderzoek in opdracht. De vragen zijn toegespitst op maximaal 2 marktsegmenten waar de respondent ervaring in heeft en hebben onder meer betrekking op de typische inzet van de respondent en zijn verwachting van de manier waarop hij zijn opdrachten de komende periode verwacht te verkrijgen.

De interim managers die zijn benaderd om deel te nemen aan dit onderzoek zijn werkzaam in alle branches en sectoren als lijnmanager / bestuurder (CEO, CFO, business unit managers, afdelingsmanagers), specialistisch manager (HR, financiën, IT), project- of programmadirecteur / -manager of als interim professional in specialistische of raadgevende rollen, zonder direct leidinggevende taken. De economische waarde van deze markt wordt geschat op 3 à 4,5 miljard euro.

Onder deze interim managers heeft 59% een wetenschappelijke opleiding genoten, de overige 41% HBO, of gelijkwaardig hieraan. Circa 8% is vrouw. Bijna 80% van de populatie is 45+. 33% is ouder dan 55 jaar. Ruim 55% is 10 jaar of langer interim manager. Circa 60% is woonachtig in de Randstad.

DEFINITIES

Wij hanteren dezelfde definities ten opzichte van onze eerdere onderzoeken en die door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zijn becijferd. Volgens de peilingen zijn er circa 250.000 Zelfstandigen Zonder Personeel (ZZP) die als ondernemer hun inkomen verwerven door het ‘verkopen van eigen arbeid’. De economische waarde hiervan wordt becijferd op 19 miljard euro per jaar. Alleen al in 2009 waren er 104.900 startende ondernemers, waarvan het overgrote deel ZZP-er is. Binnen dit contingent ZZP-ers vormen de interim managers een groep van 15.000 à 20.000 individuen die grosso modo voldoen aan de volgende kenmerken:

> Academisch of HBO-geschoold.
> Tussen 30 en 60 jaar en met meer dan 10 jaar werkervaring, waarvan een groot deel een managementrol (lijn-, staf- of project- / programmamanagement) vervult.
> Een dominante positie wordt door de man ingenomen, hoewel de praktijk een stijging van het aantal vrouwen laat zien.

In dit onderzoeksrapport spreken wij over ouderen en jongeren. De categorie ouderen betreft de leeftijdsgroep van 55 jaar.

In het onderzoek onderscheiden wij 5 marktsegmenten die in dit onderzoeksrapport als volgt worden afgekort

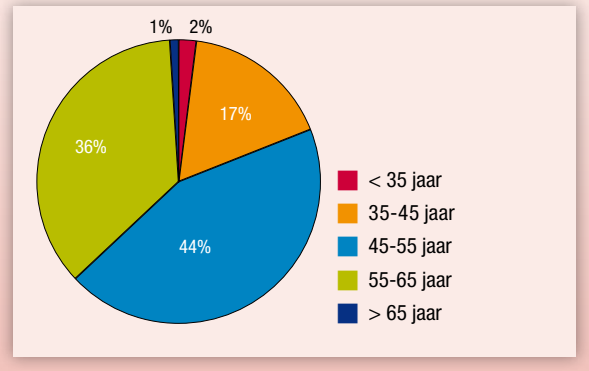
Financiële sector	FD
Industrie / diensten / retail	IDR
Overheid	OV
Utilities, telecom & OV	UT&O
Zorg	zorg

ONDERZOEKSRESULTATEN

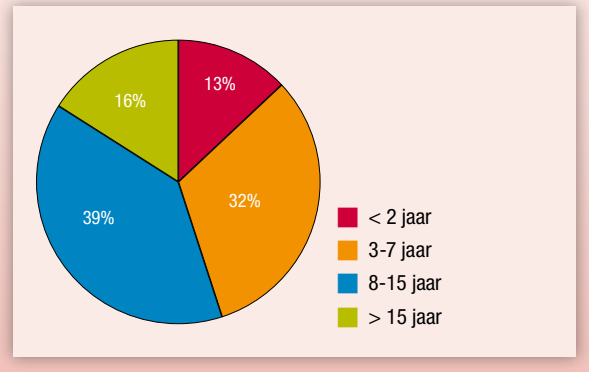
In de vragenlijst is aandacht besteed aan de huidige functie waarin de interim managers werkzaam zijn, de verwachtingen die zij hebben van het aanbod van interim management functies en de ontwikkeling van de inhoudelijke rollen van de interim manager. Bovendien is gevraagd naar de tariefsontwikkeling van de interim manager en hoe de interim manager verwacht in de toekomst opdrachten te verkrijgen.

Algemene informatie over de respondenten
Wij hebben in de vorige hoofdstukken de belangrijkste kenmerken weergegeven van de groep respondenten. Onderstaande diagrammen illustreren de populatie nader in detail.

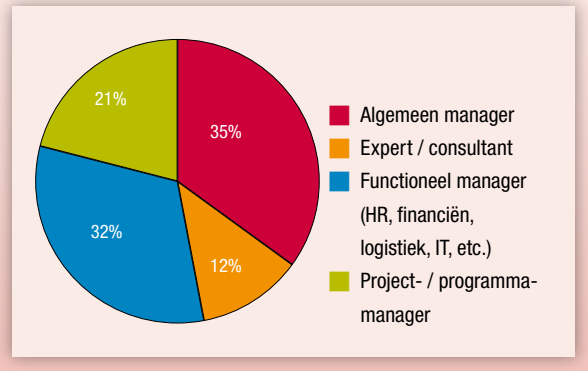
Figuur 1: De leeftijdsverdeling van de respondenten



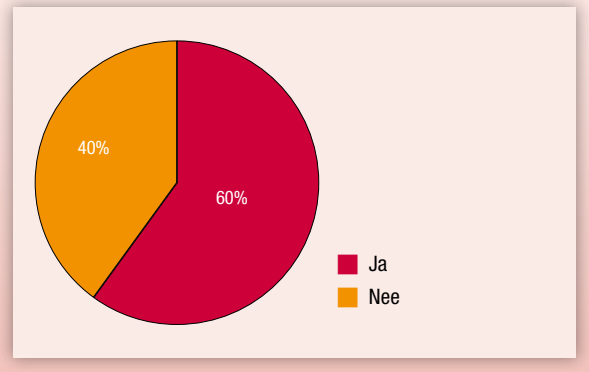
Figuur 2: Het aantal jaren ervaring als zelfstandig interim manager



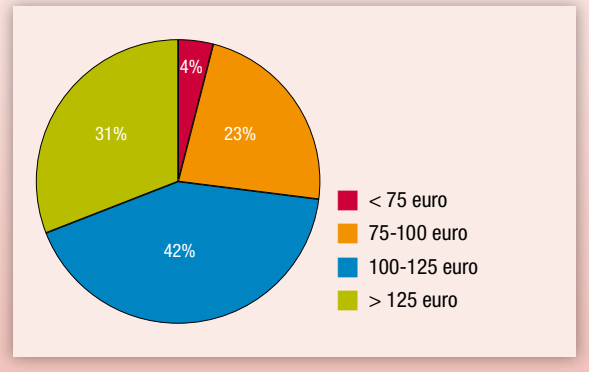
Figuur 3: De profielen van de respondenten



Figuur 4: In opdracht ten tijde van het onderzoek



Figuur 5: Het gehanteerde uurtarief in laatste opdracht waarin respondent actief is geweest



4.1 DE ROLLEN VAN DE INTERIM MANAGER

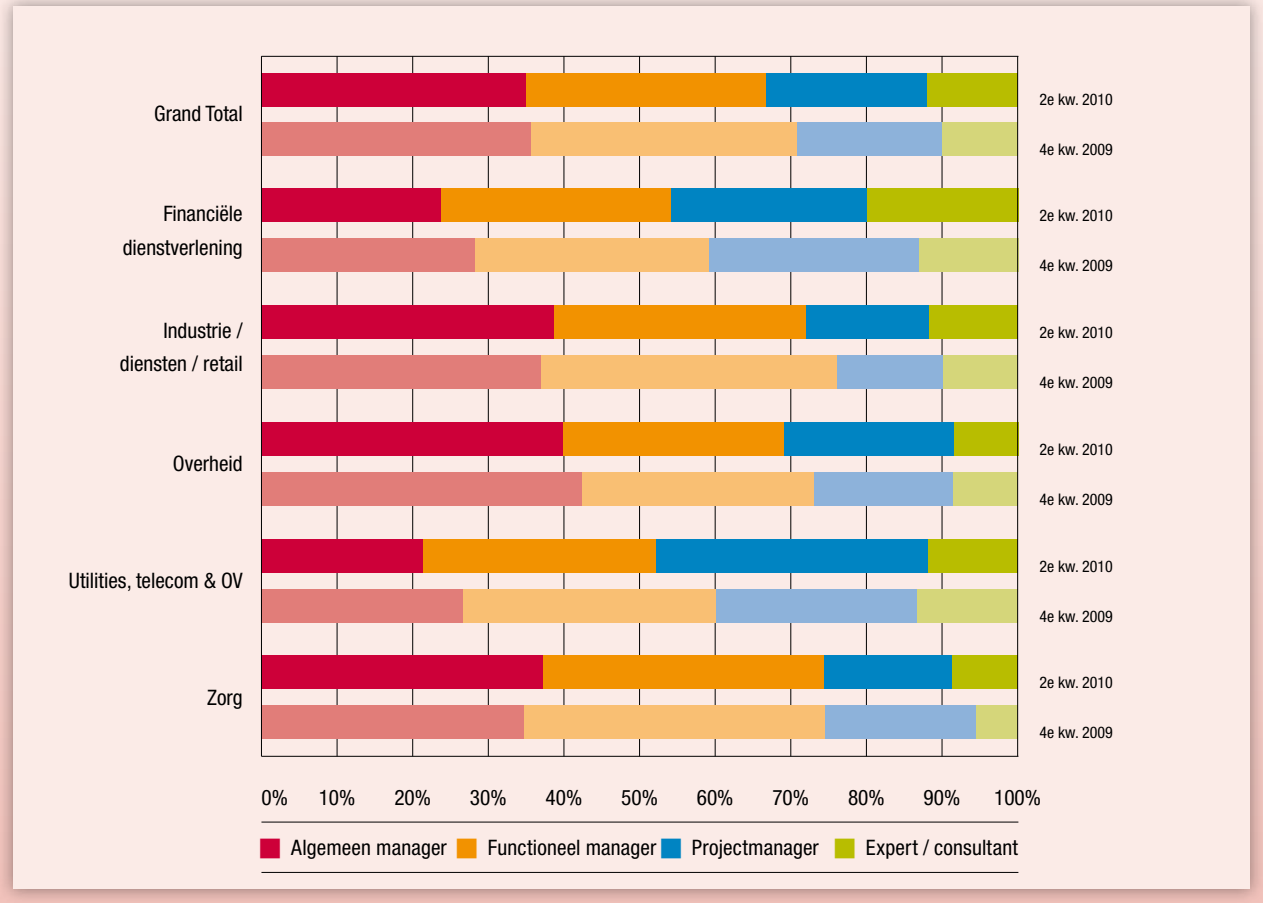
Wij vroegen interim managers naar hun huidige positie en naar de sector waarin zij deze positie vervullen. 19% van de respondenten is werkzaam in de financiële dienstverlening (FD). In de sector industrie, diensten, retail (IDR) is 41% van de respondenten actief. Werkzaam in de overheid (OV) is 25% van de respondenten en werkzaam in de zorgsector is 8%. In de sector utilities, telecom & overig (UT&O) ten slotte is 7% van de respondenten werkzaam.

De volgende tabel geeft weer of zij binnen de verschillende sectoren werkzaam zijn als algemeen manager of leidinggevende, als functioneel manager (binnen HR, financiën, IT, etc.), als project- of programmamanager of als expert c.q. consultant (figuur 6).

In vergelijking met de peiling in het 4e kwartaal 2009 zijn geen opmerkelijke verschillen te zien in de ingevulde posities per sector. De rollen van de algemeen manager en de functioneel manager worden in bijna alle sectoren het meest (circa 70%) vervuld. De sectoren UT&O en FD blijven voor wat betreft de rol van algemeen manager hierin iets achter. De rol van projectmanager wint terrein in de sector UT&O ten koste van de algemeen manager. De expert / consultant is het meest werkzaam in de FD (20%) en speelt in de andere sectoren over het algemeen een vrij constante, maar relatief kleinere rol.

De respondenten blijven dus overwegend ingezet worden in een leidinggevende functie, waarbij aan hen gerapporteerd wordt.

Figuur 6: Rollen interim manager



4.2 ONTWIKKELING VAN DE VRAAG

Wij vroegen de respondenten aan te geven hoe zij verwachten dat de vraag naar interim management zich in het komende halfjaar jaar ontwikkelt (figuur 7).
In de overheid wordt de grootste daling verwacht van de vraag naar interim management. In vergelijking tot de afgelopen jaren is deze verwachting toegenomen, ongeveer 60% van de interim managers werkzaam in de overheid verwacht een daling.

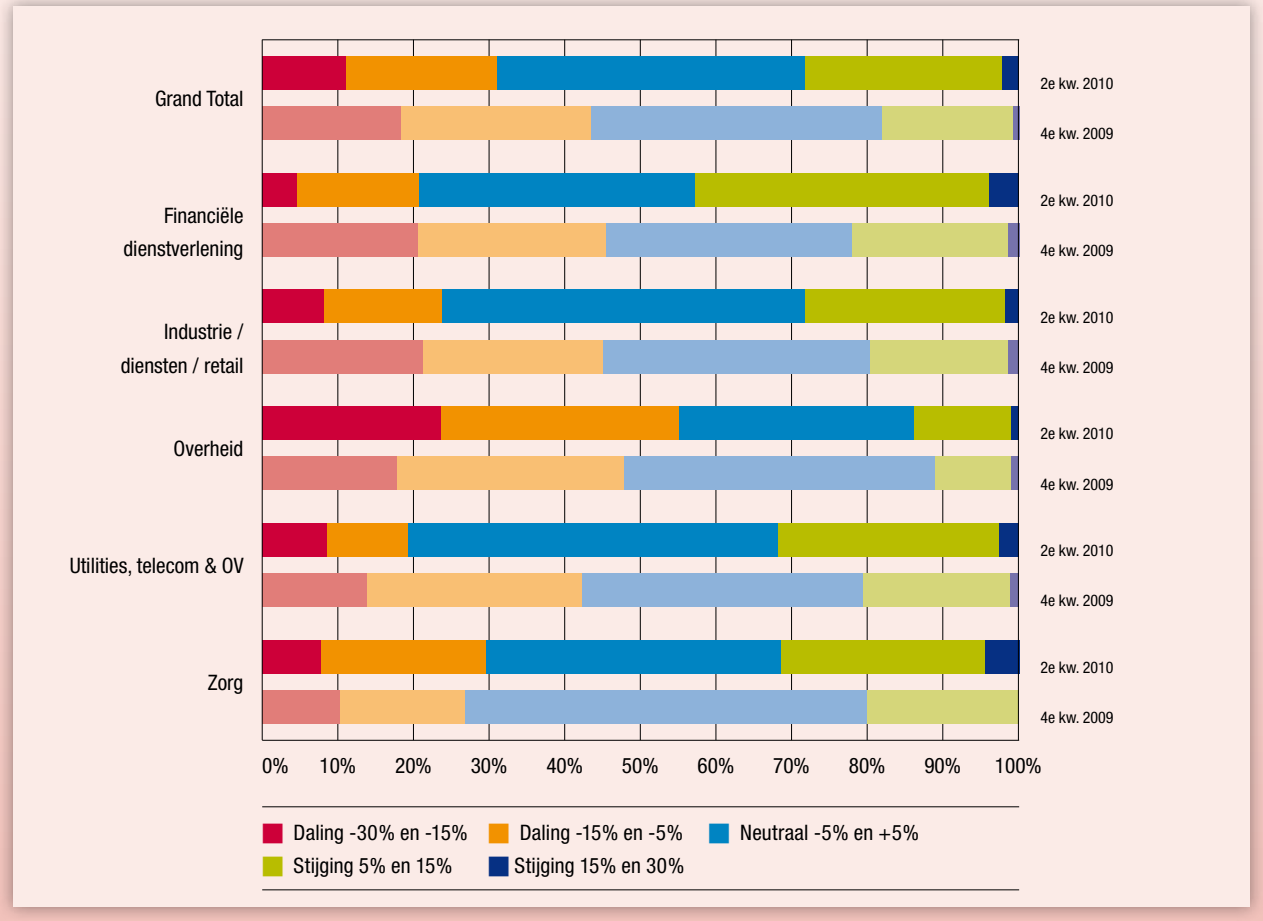
Analyse per sector
De sector FD verwacht de grootste stijging van de vraag naar interim management, zo'n 42% ten opzichte van circa 22% het vorige halfjaar. Dit is de grootste stijging in de vraag naar interim management in deze sector sinds 2008.

In de IDR werd in de vorige onderzoeken overwegend een daling verwacht in het verloop van de vraag naar interim management. Nu scoort de IDR de op een na hoogste verwachting met een vraagstijging van ongeveer 29%.

De verwachting van de vraag naar interim management in de sector UT&O laat geen duidelijke richting zien. Iets meer dan 20% verwacht een daling en eenzelfde hoeveelheid interim managers verwacht een stijging. Het is wel voor het eerst dat er in de sector UT&O zo weinig daling wordt verwacht.

Ook in de zorgsector hebben interim managers een verdeelde verwachting van de ontwikkeling van de vraag. Sinds 2008 is wel duidelijk dat de zorgsector over het algemeen een mindere daling van de vraag verwacht

Figuur 7: Ontwikkeling van de vraag



dan de andere sectoren. De stijging die wordt verwacht is zo'n 30% tegenover een verwachte stijging van 20% het vorige halfjaar.

Over alle sectoren kan worden gezegd dat er een mindere daling wordt verwacht dan een halfjaar geleden (figuur 7).

Opvallend is daarnaast dat jongere respondenten een sterkere stijging van de vraag in hun segment verwachten dan oudere respondenten. In het hoofdstuk over diversiteit binnen de arbeidsmarkt gaan wij hier verder op in. Een andere opvallende uitkomst is dat interim managers met meer ervaring vaker een daling verwachten van de vraag in hun segment. Ook hier wordt nog nader op ingegaan in het hoofdstuk ervaring.

4.3 ONTWIKKELING VAN DE VRAAG NAAR DE 3 TE ONDERSCHEIDEN ROLLEN

Het beeld van de interim manager als typische puinruimer die in korte tijd een organisatie (weer) levensvatbaar kan krijgen of anderszins met drastische maatregelen haar behoedt voor ondergang, is een beeld uit het verleden. Interim managers worden ingezet op velerlei gebieden en om velerlei redenen. In dit onderzoek onderscheiden wij 3 rollen:

> De interim manager als leider van een project of programma, die daarmee tijdelijk wordt toegevoegd aan een organisatie (project- / programmamanagement).
> De interim manager die tijdelijk een vacante positie vervult ter overbrugging van de komst van een (nieuwe) permanente bezetting (algemeen management / functioneel management / expert).
> De interim manager die de klassieke rol van change- of crisismanager vervult (algemeen management / functioneel management / expert).

Wij vroegen de respondenten naar de verwachte verandering in deze 3 rollen voor het komende halfjaar in het marktsegment waarin zij werkzaam zijn.

Project- en programmamanagement
De verwachting van de vraag naar project- en programmamanagement (figuur 8) vertoont een overwegend stijgende lijn. Alleen bij de overheid wordt een sterke daling van de vraag verwacht. De sectoren UT&O en FD hebben de beste verwachting voor de vraag naar project- en programmamanagement.

Analyse per sector
In de FD heerst een positieve verwachting van de vraag naar project- en programmamanagement.

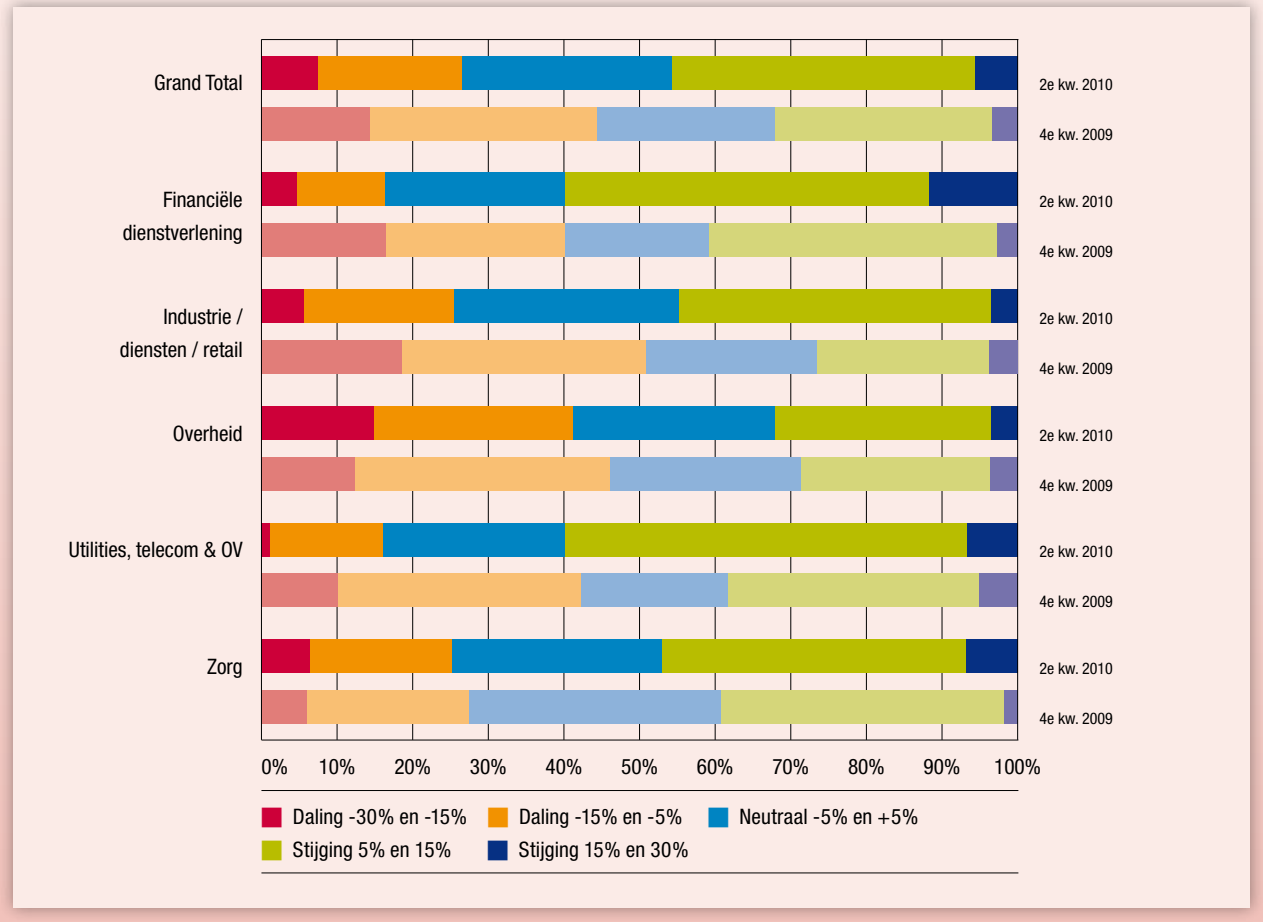
Ook de sector IDR laat een stijgende verwachting van het project- en programmamanagement zien, terwijl de afgelopen jaren hier altijd een sterke daling werd verwacht.

Op het gebied van project- en programmamanagement wordt in de overheid in vergelijking tot de andere sectoren een grote daling van de vraag verwacht.

In vergelijking tot de andere sectoren verwacht UT&O de minste daling op het gebied van project- en programmamanagement. Meer dan 50% verwacht dat de vraag hiernaar gaat stijgen. Dit is een groot verschil in vergelijking met de vorige onderzoeken, waar er op dit gebied steeds door meer dan 40% van de respondenten werkzaam in die sector een daling werd verwacht.

De zorgsector verwacht de grootste stijging van de vraag naar project- en programmamanagement ten opzichte van de 2 andere rollen. Dit is een beeld dat consistent is met de voorgaande onderzoeken.

Figuur 8: Ontwikkeling van de project- en programmamanagementfunctie



Overbruggingsmanagement
Overbruggingsmanagement is afhankelijk van het type inzet van de interim manager. Met name bij functioneel management is de noodzaak groot om een functie tijdelijk te vervullen. *'De winkel moet draaiende blijven'*. Bij general management is dat beeld genuanceerder en kunnen taken tijdelijk aan anderen worden toebedeeld.

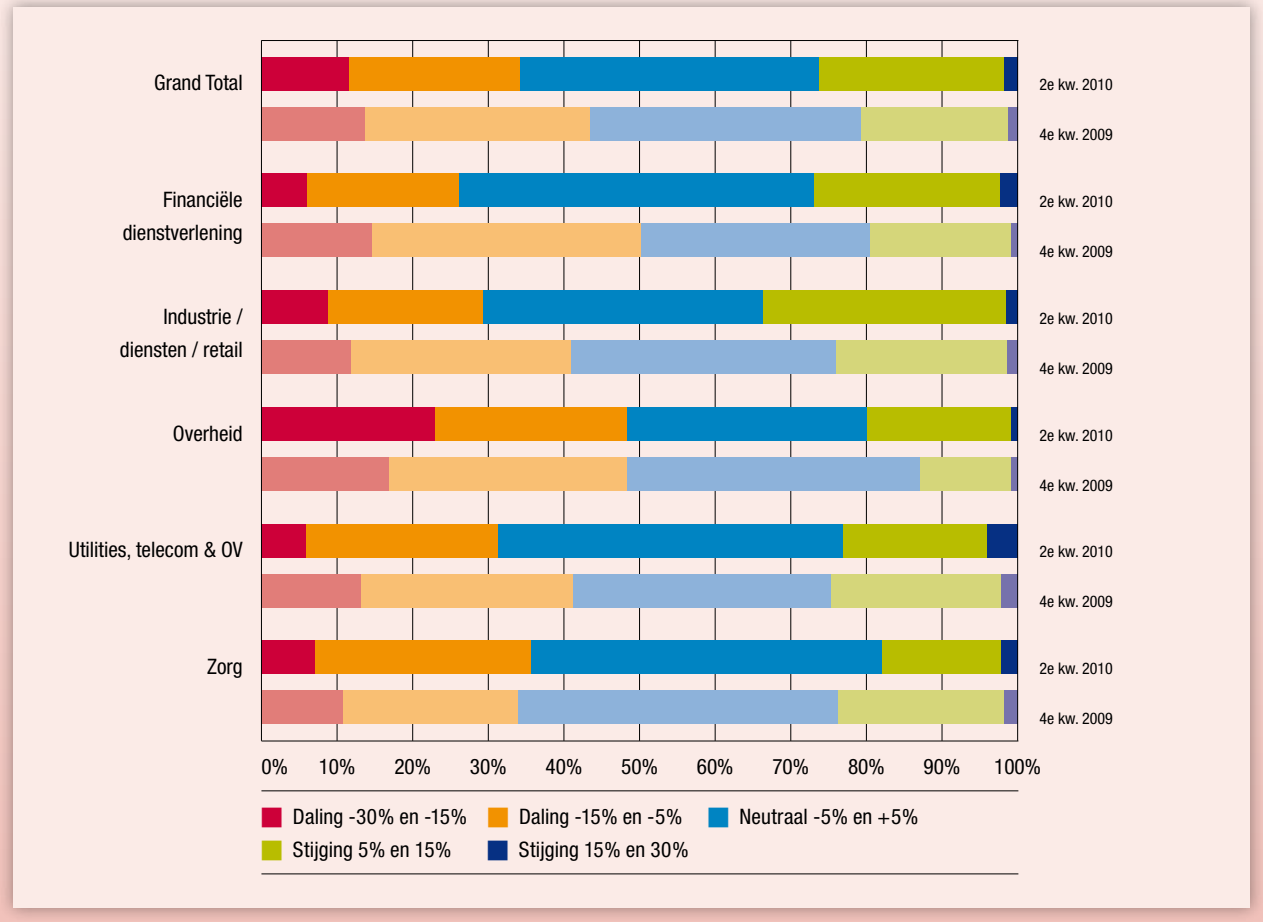
De verwachting van de vraag naar overbruggingsmanagement (figuur 9) vertoont bijna hetzelfde beeld als dat van project- en programmamanagement. In de overheid wordt de grootse daling verwacht en voor de andere sectoren is de verwachting dat de vraag ongeveer hetzelfde blijft. De FD ziet de grootste verbetering ten opzichte van het vorige halfjaar. Waar deze sector eerst nog de grootste daling in overbruggingsmanagement verwachtte, wordt hier nu de minste daling verwacht.

Analyse per sector
In de FD is een grote verbetering te zien op het gebied van overbruggingsmanagement: van de sector met de grootst verwachte daling, naar de sector met de kleinst verwachte daling van de vraag naar deze functie.

Op het gebied van overbruggingsmanagement heeft de sector IDR de hoogste vraagverwachtingen van alle sectoren. De voorgaande onderzoeken lieten echter een overwegend dalende verwachting zien van overbruggingsmanagement in deze sector.

In vergelijking tot de andere sectoren wordt in de overheid op het gebied van overbruggingsmanagement een grote daling van de vraag verwacht.

Figuur 9: Ontwikkeling van de overbruggingsmanagementfunctie



De meningen binnen de sector UT&O zijn verdeeld wanneer het gaat over overbruggingsmanagement; iets meer interim managers verwachten een daling dan een stijging.

De zorgsector verwacht voor wat betreft de vraag naar overbruggingsmanagement minder daling dan in de vorige onderzoeken, maar een duidelijk stijgende verwachting ontbreekt vooralsnog.

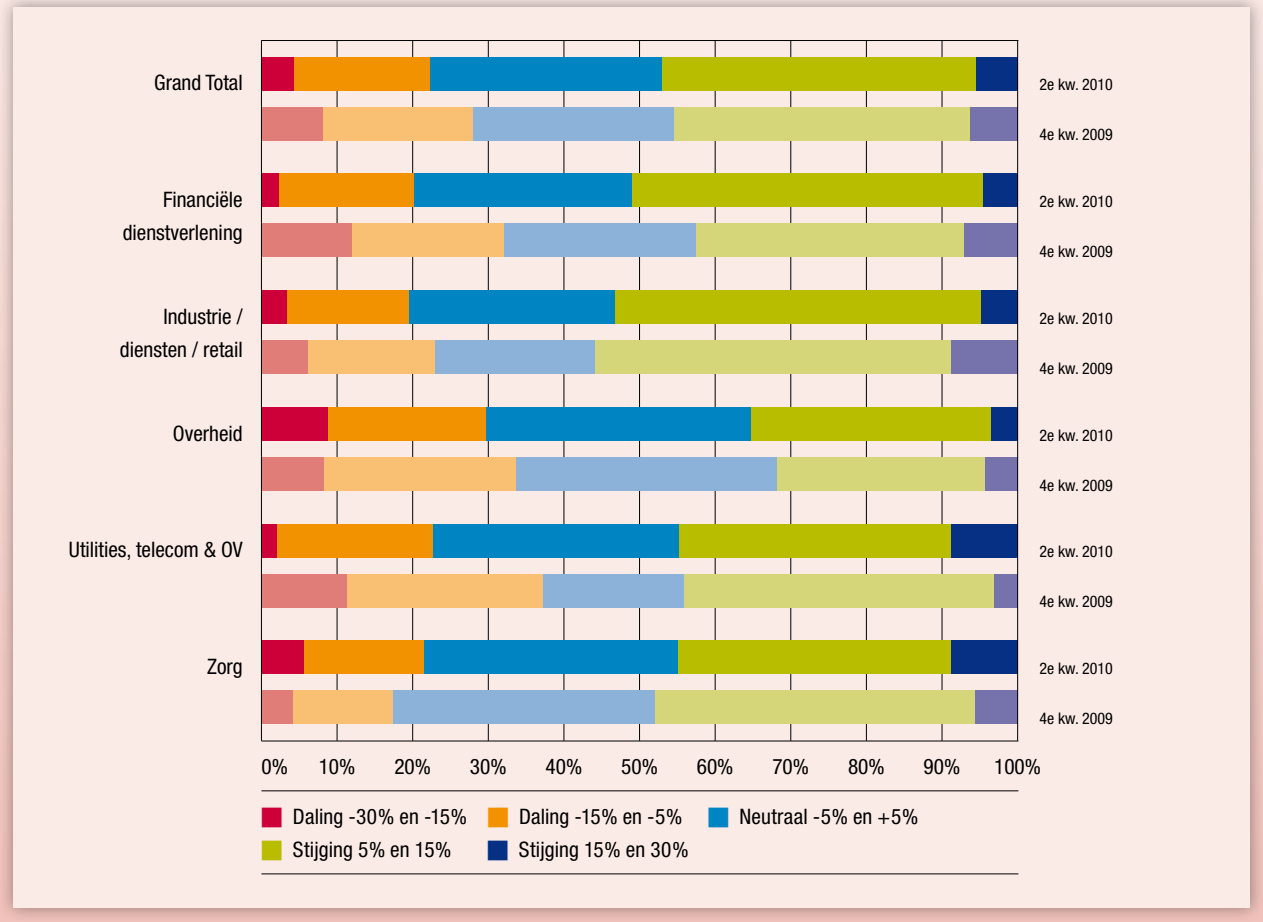
Change- en crisismanagement

De verwachting van de vraag naar change- en crisismanagement is voor alle sectoren overwegend stijgend, met de grootst stijgende verwachting in de zorgsector en sector IDR (figuur 10). Ten opzichte van de afgelopen jaren lijkt er op het gebied van change- en crisismanagement weinig verschil in verwachting te zitten. Extreme dalingen worden er voor alle sectoren, behalve de overheid, niet meer verwacht.

Analyse per sector

Van de 3 onderscheiden rollen laat de sector FD op het gebied van change- en crisismanagement de meest stijgende verwachting zien.

Figuur 10: Ontwikkeling van de change- en crisismanagementfunctie



De sector IDR heeft in elk voorgaand onderzoek de meest stijgende verwachting in vergelijking met de andere sectoren. In dit onderzoek houdt zij deze verwachting vast, al is er een licht dalende trend in de hoeveelheid stijgende verwachtingen waar te nemen. In de overheid is de verwachting op het gebied van change- en crisismanagement gemiddeld, overwegend zien we meer een stijgende dan dalende verwachting.

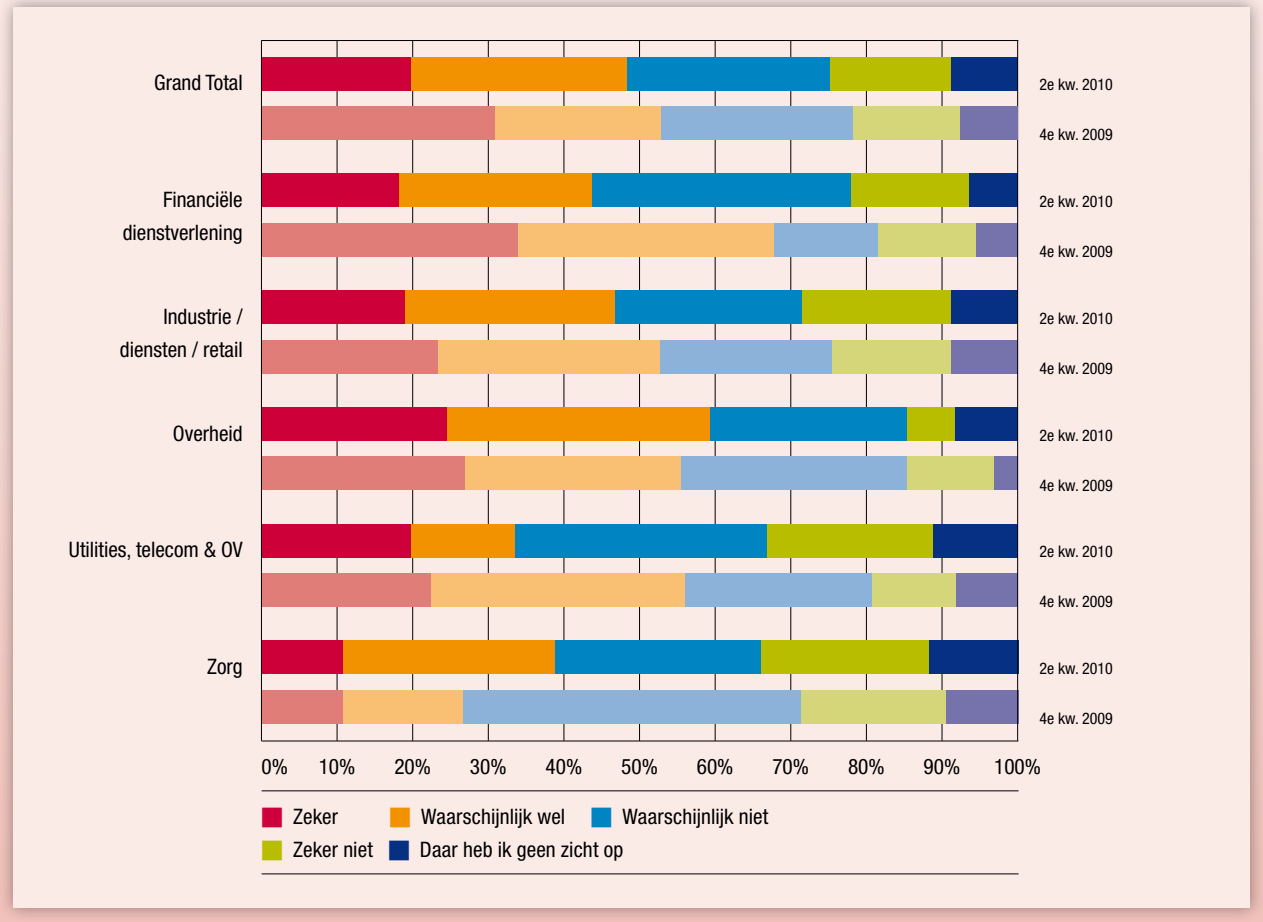
In vergelijking tot de andere sectoren wordt voor change- en crisismanagement de grootste daling verwacht in de sector UT&O. In de zorgsector is er op het gebied van change- en crisismanagement een overwegend stijgende verwachting, al wordt dit sinds het eerste onderzoek wel steeds minder.

4.4 UITSTEL VAN PROJECTEN

Wij vroegen de respondenten of hun huidige of laatste opdrachtgever grotere projecten staakt of uitstelt (figuur 11).

In de overheid zien de respondenten het meest dat opdrachtgevers grote projecten stoppen of uitstellen. In de sector UT&O ziet men dit het minst gebeuren. Ten opzichte van de voorgaande jaren heeft de FD een stuk minder last van gestopte of uitgestelde opdrachten. De zorgsector daarentegen meer dan ooit.

Figuur 11: Uitstel van projecten



Analyse per sector
Ongeveer 50% van de respontenden uit de FD merkt niet dat grote projecten worden gestopt of uitgesteld. Dit is een grotere groep dan in de vorige 3 onderzoeken.

Op de overheid na merken de respondenten uit de IDR het meest dat grote projecten worden stopgezet of uitgesteld. Iets meer dan 40% geeft aan dit niet te merken.

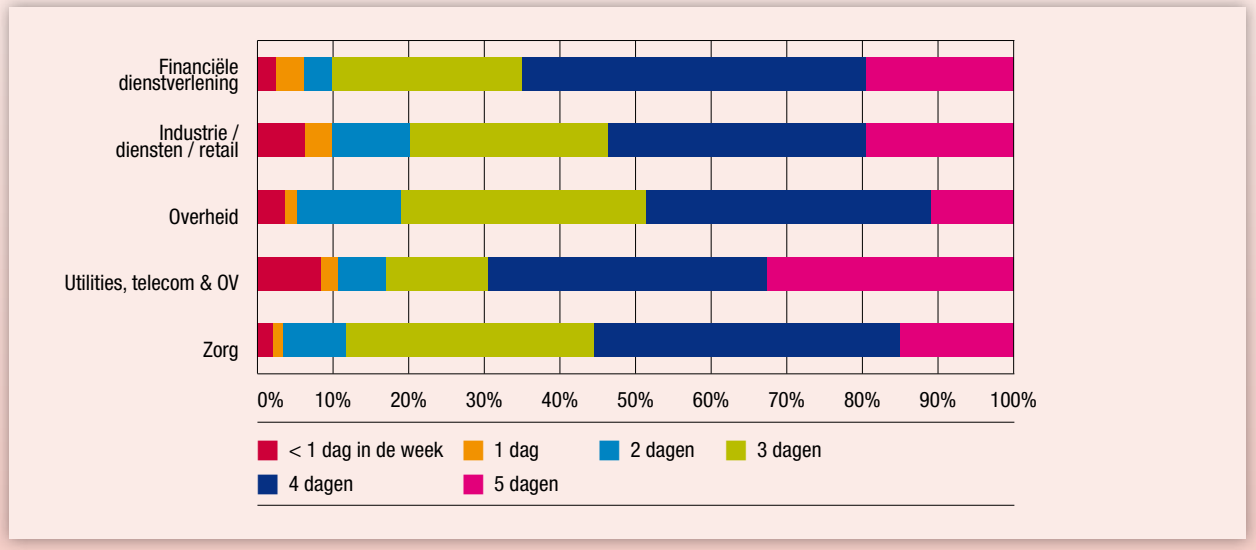
Veel interim managers die werkzaam zijn in de overheid geven aan dat ze merken dat hun huidige opdrachtgever grote projecten stopt of uitstelt. Slechts een kleine 30% geeft aan dit niet te merken.

In de sector UT&O geven de interim managers het meest aan dat ze niet merken dat hun huidige opdrachtgever grote projecten stopt of uitstelt.

Ongeveer 50% van de respondenten uit de zorgsector merkt niet dat hun opdrachtgever grote projecten stopt of uitstelt. Dit is in de voorgaande onderzoeken nog niet zo laag geweest. Een relatief groot deel geeft ook aan dat zij hier geen zicht op heeft.

Ook hier hebben wij opmerkelijke verschillen kunnen zien tussen jongere en oudere respondenten. Jongere respondenten zien minder dat hun opdrachtgever huidige projecten uitstelt of stopt. Bovendien zien wij in de relatie tussen interim managers met veel ervaring en met minder ervaring dat de managers met veel ervaring vaker zien dat opdrachtgevers grote projecten stoppen of uitstellen.

Figuur 12: Verwachte inzet per sector



4.5 INZET EN TARIEFSONTWIKKELING

Inzet
De omzet die een interim manager realiseert, is afhankelijk van het gemiddelde dag- / uurtarief en van het aantal bestede dagen / uren in de opdracht. Een interim manager is een zelfstandig gevestigde ondernemer die zijn eigen arbeid verkoopt. Zijn inkomen heeft dan ook een directe relatie met zijn tarief en zijn gemiddelde inzet, in dagen / uren per week. Gemiddeld hebben interim managers een opdracht voor 3 of 4 dagen per week.

Wij vroegen de respondenten welke gemiddelde inzet (dagen per week) zij verwachten voor het komende halfjaar (figuur 12) en hoe deze zich verhoudt tot de inzet in het afgelopen halfjaar (figuur 13).

Respondenten werkzaam in de sector UT&O verwachten het meest aantal dagen per week ingezet te worden, respondenten werkzaam bij de overheid het minst. In vergelijking met het voorgaande halfjaar verwachten meer managers minder dan 3 dagen per week ingezet te worden. In de zorgsector zijn de managers relatief minder dagen gaan werken sinds de meting van het afgelopen halfjaar.

Ten opzichte van de voorgaande onderzoeken zijn de managers dit jaar in alle sectoren meer dagen per week ingezet.

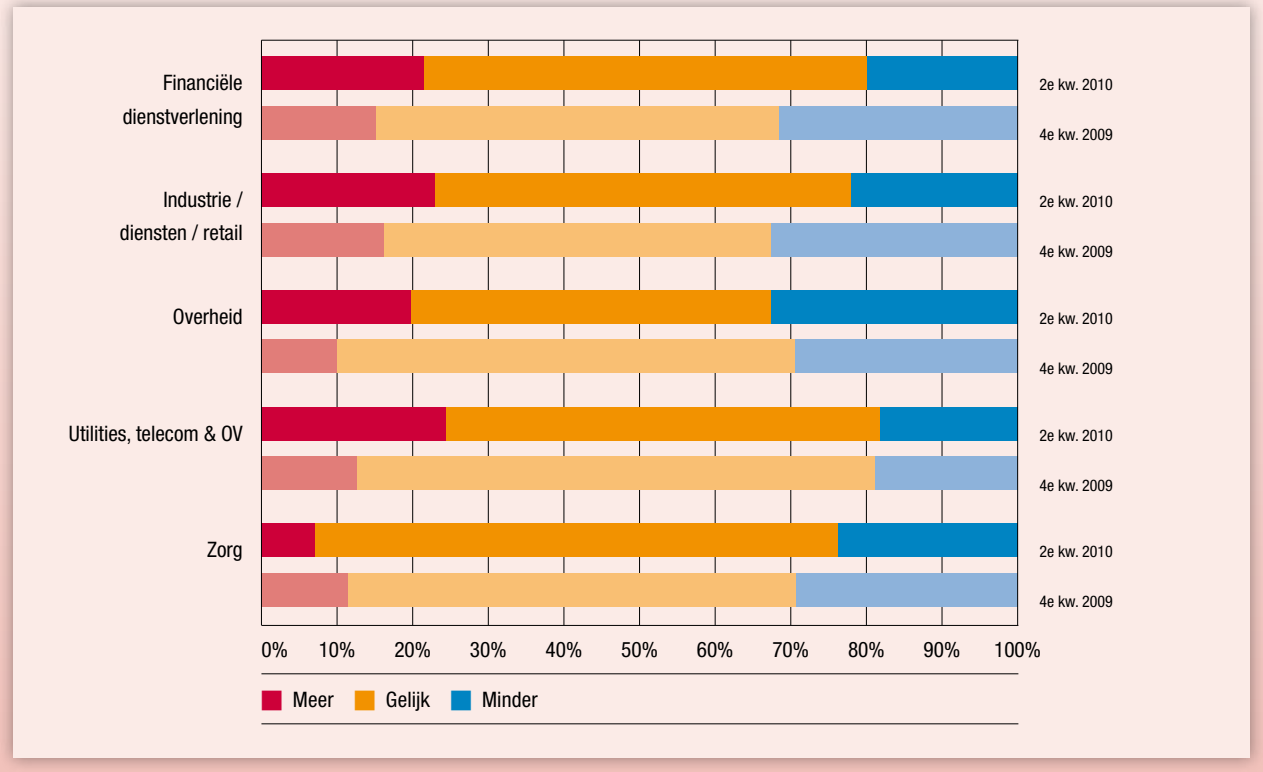
Analyse per sector
De verwachte gemiddelde inzet per week is in de FD de op één na hoogste, meer dan 60% verwacht 4 of 5 dagen per week te werken. Voor de meeste interim managers in de FD is dit niet anders dan in het afgelopen halfjaar.

Met een gemiddelde inzet van iets meer dan 3 dagen per week scoort de sector IDR, op de overheid na, het laagst. Voor de meeste interim managers in deze sector is dit dezelfde inzet als het afgelopen jaar.

Van alle sectoren verwachten interim managers in de overheid de laagste gemiddelde inzet per week. Interim managers in deze sector geven duidelijk aan dat de gemiddelde inzet minder is dan het afgelopen halfjaar.

Respondenten uit de sector UT&O verwachten het meest aantal dagen per week ingezet te worden tijdens opdrachten in het komende halfjaar. Meer dan de helft geeft aan dat dit meer is dan het afgelopen jaar.

Figuur 13: Ontwikkeling van de inzet



De verwachte inzet per week is in de zorgsector met 3,5 dag gemiddeld. De interim managers uit deze sector geven overwegend aan dat dit minder is dan in het afgelopen jaar.

Ten aanzien van de verschillen tussen jongere en oudere respondenten zien wij dat de gemiddelde inzet lager is naarmate de leeftijd van de respondent hoger is. Bovendien constateren wij dat project- en programmamanagers de hoogste gemiddelde inzet per week kennen. Respondenten met een gemiddelde ervaring van 3 tot 15 jaar verwachten meer inzet dan respondenten met minder dan 3 jaar of meer dan 15 jaar ervaring.

Tariefsontwikkeling

De hoogte van het tarief is afhankelijk van vraag en aanbod, de sector waarin gewerkt wordt, de zwaarte van de functie en de functionele vaardigheid van betrokkene.

Wij vroegen de respondenten wat hun verwachtingen zijn rondom hun tarief voor het komende halfjaar (figuur 14).

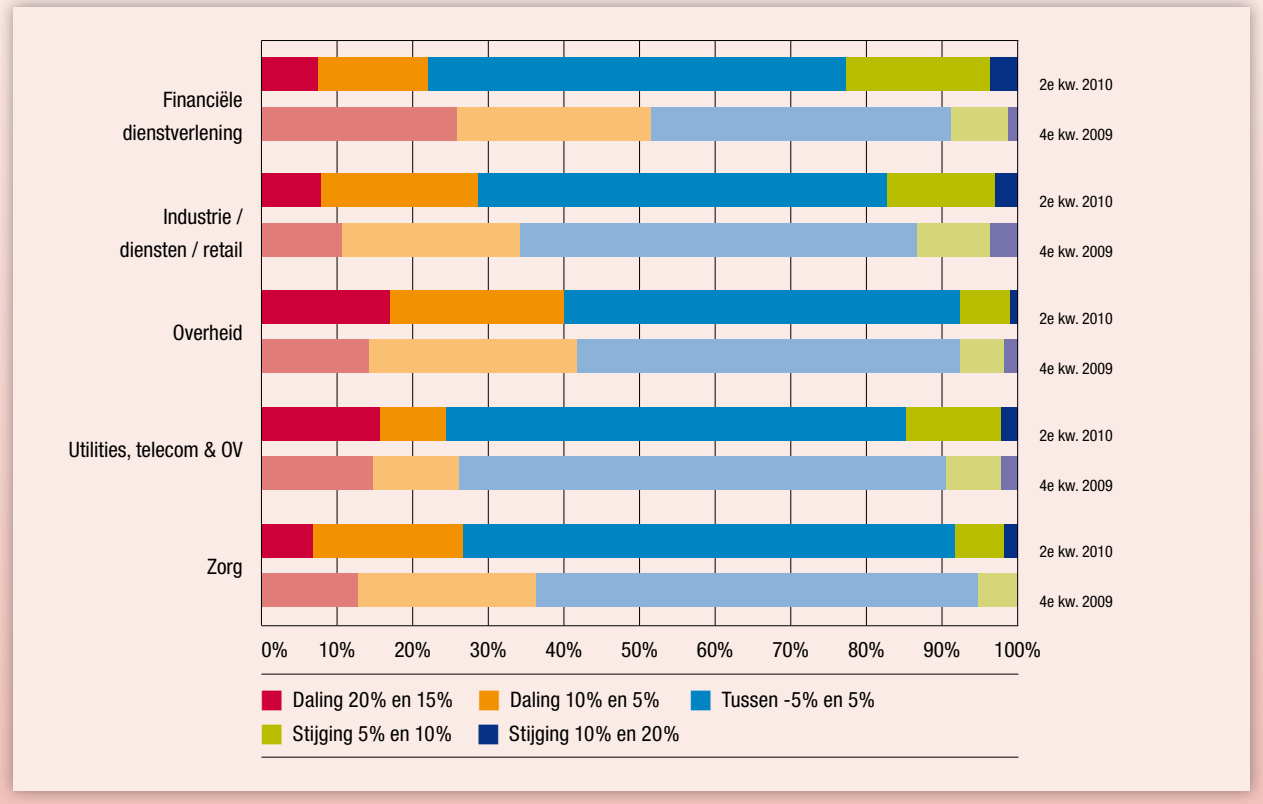
De verwachting van een stijgende tariefsontwikkeling is het hoogst voor de FD en het laagst voor de overheid. Ten opzichte van de voorgaande onderzoeken is met name de verwachting in de FD veranderd: van een grote daling naar de grootste stijging. De andere sectoren vertonen een ongewijzigd beeld of een lichte stijging in de tariefsontwikkeling.

Analyse per sector

De meest stijgende verwachting van het tarief voor het komende halfjaar laat de FD zien.

De verwachting over de ontwikkeling van het tarief in de sector IDR is verdeeld. Er is een vrij grote groep die een daling verwacht en een bovengemiddelde groep die een stijging verwacht. Het overgrote deel verwacht dat het nihil (tussen de -5 en +5%) zal uitpakken. In vergelijking met de voorgaande onderzoeken hebben respondenten uit de sector IDR deze keer de meest positieve verwachting over de tariefsontwikkeling.

Figuur 14: Tariefsontwikkeling



In de overheid heeft men de meest negatieve verwachtingen over de ontwikkelingen van het tarief: 40% van de respondenten verwacht een daling van 5% of meer.

Interim managers werkzaam in de sector UT&O verwachten de minste daling van hun tarief in vergelijking met de andere sectoren. Dit was ook de uitkomst van het vorige onderzoek (vorige halfjaar), maar een jaar geleden verwachtte meer dan 60% van de interim managers uit deze sector een sterke daling van hun tarief.

Respondenten uit de zorgsector verwachten voor het komend halfjaar vaker een daling van hun tarief dan een stijging.

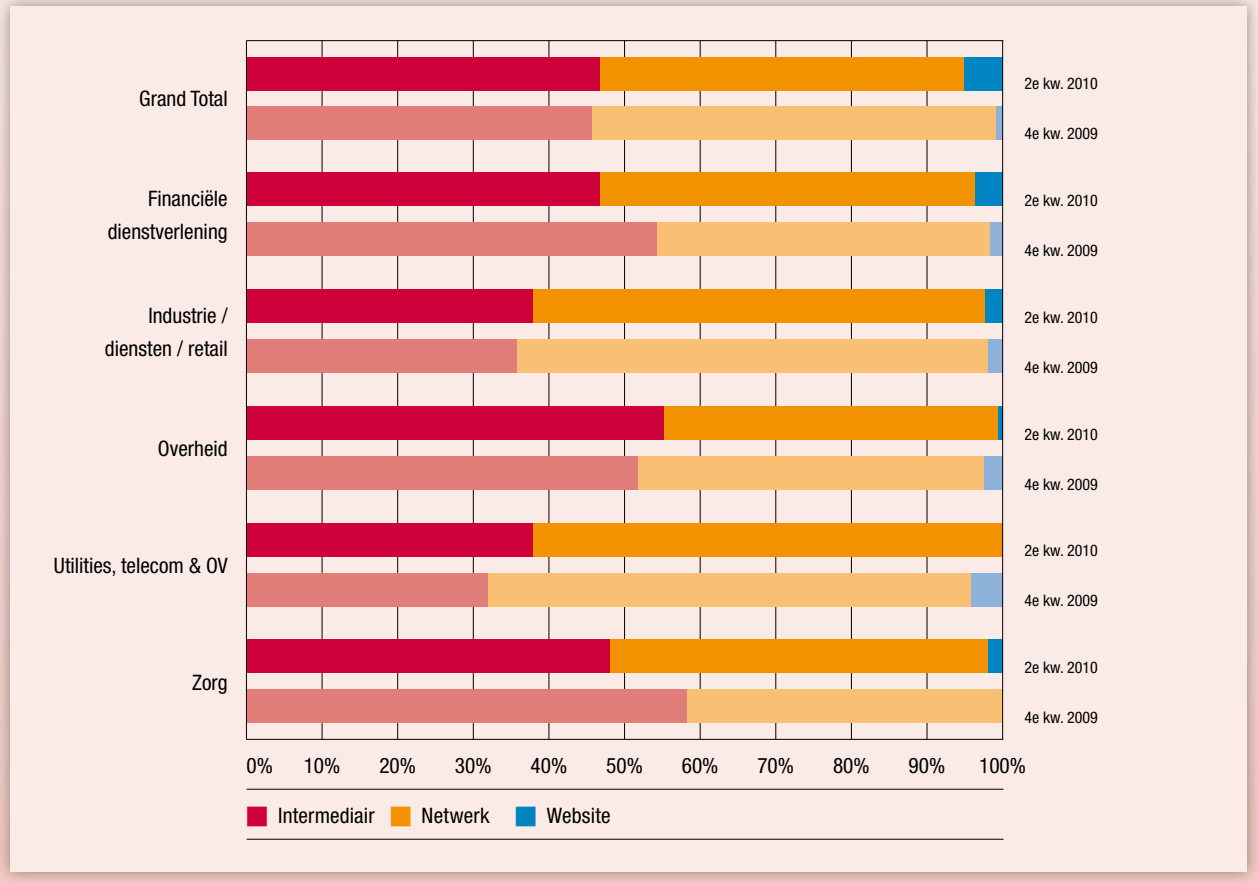
Bij de ontwikkeling rondom tarieven zien wij dat vrouwen een minder grote daling verwachten van hun tarief dan mannen. Waar het gaat om leeftijd, zien wij dat jongere respondenten een grotere stijging verwachten van het tarief dan oudere respondenten. Binnen de verschillende functies tekent zich ook een verschil af. Algemeen managers en functioneel managers verwachten het meest dat hun tarief onder druk zal komen.

4.6 OPDRACHTVERKRIJGING

Er zijn grosso modo 3 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 het aanbod te matchen met de vraag.

Wij vroegen de respondenten naar de belangrijkste kanalen die zij gebruiken om nieuwe opdrachten te verwerven (figuur 15). Wat steeds weer opvalt, is dat internet *(databanken waarin opdrachtgevers interim managers zoeken en interim managers zichzelf inschrij-*

Figuur 15: Opdrachtverkrijging



ven op uitstaande opdrachten; wij bedoelen hiermee niet e-social networks) nog steeds nauwelijks een rol van betekenis speelt bij de acquisitie van opdrachten. Ondanks de forse investeringen die verschillende partijen de afgelopen jaren hierin hebben gedaan, is het gebruik ervan door de respondenten nihil. Het verkrijgen van opdrachten beperkt zich tot het eigen netwerk en het intermediair. Daarnaast is de rol die bureaus spelen in 2 markten minder groot dan in andere markten. Interim managers uit de sectoren UT&O en IDR maken meer gebruik van hun eigen netwerk om opdrachten te verkrijgen.

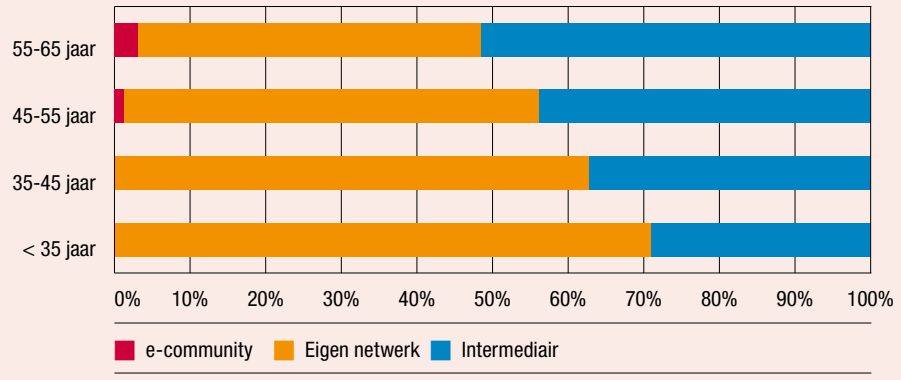
Respondenten uit de overheid en FD geven aan dat intermediairs nog steeds het meest belangrijke kanaal voor hen is om opdrachten te verwerven. Respondenten uit de sectoren IDR en UT&O geven dit het minst aan.

In de sector UT&O wordt er voor het komende jaar verwacht dat het gebruik van intermediairs voor opdrachtverwerving zal stijgen ten opzichte van de vorige peilingen. In de overige sectoren zijn er iets meer respondenten die een daling verwachten dan een stijging.

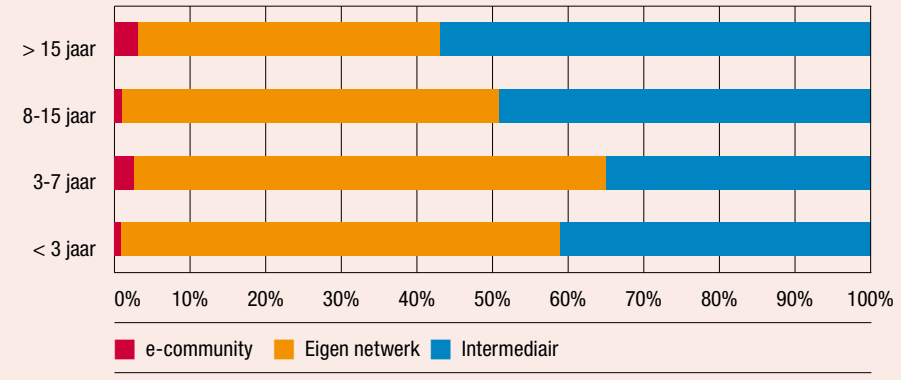
In vergelijking met de afgelopen jaren zijn er over de gehele set van dit jaar meer respondenten die een stijging verwachten voor het gebruik van intermediairs dan de jaren hiervoor.

Respondenten uit de zorgsector maken voor het verkrijgen van opdrachten net zoveel gebruik van intermediairs als van het eigen netwerk.

Figuur 16: Opdrachtverkrijging afgezet tegen leeftijd



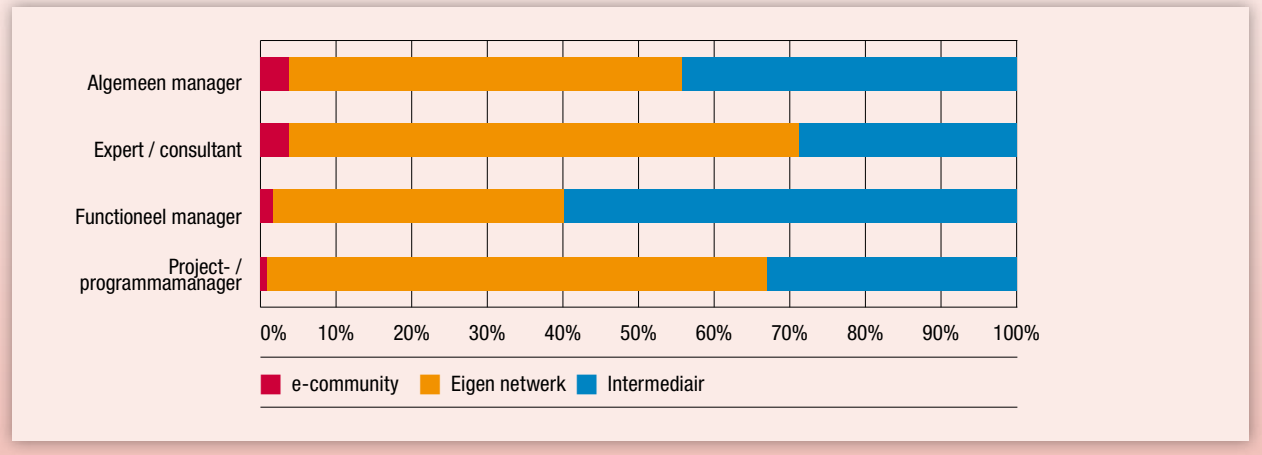
Figuur 17: Opdrachtverkrijging afgezet tegen ervaring



Wij zien dat oudere respondenten het intermediair nog het meest gebruiken als kanaal om opdrachten te verwerven. Dit is opvallend, gezien een oudere interim manager toch een groter netwerk zou moeten hebben. Zeer opvallend is bovendien dat oudere interim managers meer verwachten dat het gebruik van e-communities en websites zal stijgen dan jongere interim managers. De laatstgenoemde groep verwacht juist dat het gebruik van intermediairs zal stijgen. Stijging van het gebruik van het eigen netwerk wordt door allemaal verwacht, maar minder door de oudere managers dan door de jongere managers.

Zowel respondenten met weinig ervaring als respondenten met veel ervaring gebruiken intermediairs het meest als kanaal om opdrachten te verwerven (figuur 17). Functioneel managers maken het meest gebruik van intermediairs. Experts / consultants doen dit het minst (figuur 18).

Figuur 18: Opdrachtverkrijging afgezet naar rollen



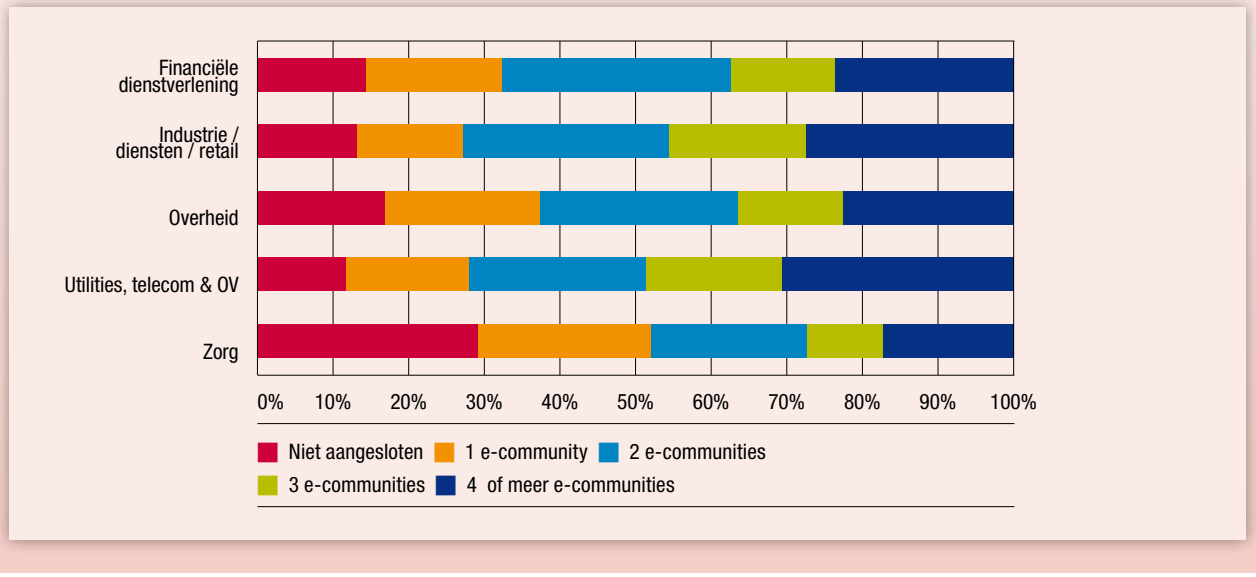
4.7 AANSLUITING BIJ E-COMMUNITIES

e-Communities komen als paddenstoelen uit de grond en internet vergemakkelijkt dit proces. Er zijn tal van redenen om met collega interim managers in e-communities connecties aan te gaan: het delen van ervaringen, intervisie, het delen van boektitels, bespreken van vakliteratuur en niet in de laatste plaats gezamenlijke acquisitie.

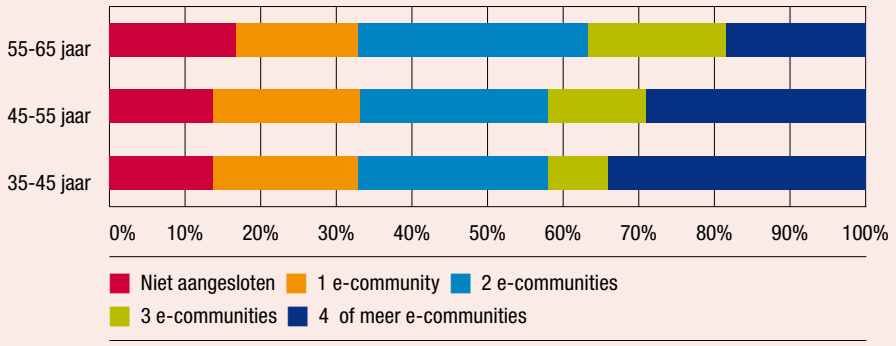
Wij vroegen onze respondenten bij hoeveel van dergelijke groepen zij zijn aangesloten (figuur 19).

De ondervraagde respondenten zijn bij veel groepen aangesloten, tweederde is bij 2 of meer e-communities aangesloten. Respondenten uit de zorgsector zijn het minst aangesloten bij e-communities, gevolgd door de overheid. Respondenten uit de sectoren IDR en UT&O

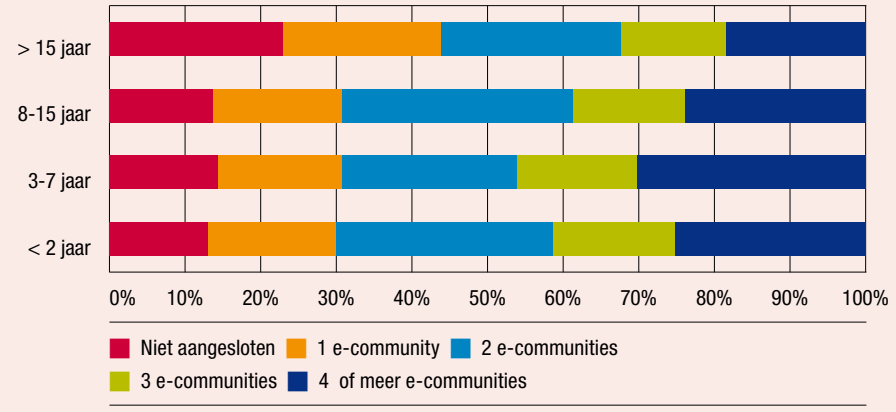
Figuur 19: Aangesloten bij e-communities per sector



Figuur 20: Aangesloten bij e-communities afgezet tegen leeftijd



Figuur 21: Aangesloten bij e-communities afgezet tegen ervaring



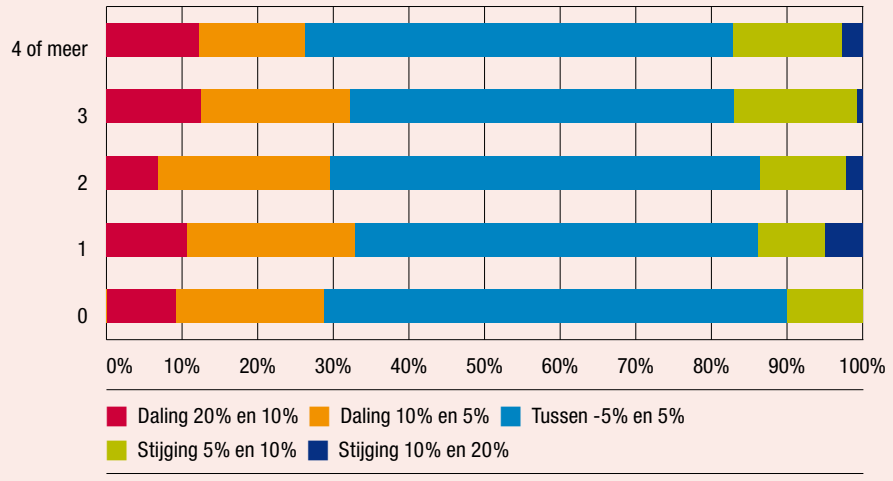
zijn het meest actief op verschillende e-communities. Hier hebben wij opnieuw interessante metingen verricht in het verschil tussen leeftijd en ervaring onder de respondenten. Zoals wellicht de verwachting is, geldt hier dat jongere interim managers vaker aangesloten zijn bij e-communities dan ouderen.

Respondenten met veel ervaring zijn minder aangesloten bij verschillende e-communities. Respondenten met de minste ervaring zijn wel vaak aangesloten, maar bij een lager aantal communities. Opvallend is ook dat respondenten die aangegeven hebben recent een aanvullende opleiding gevolgd te hebben, meer aangesloten zijn bij e-communities.

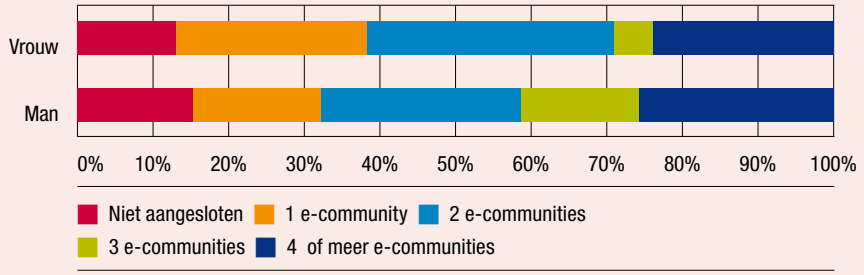
Respondenten die bij meer e-communities zijn aangesloten verwachten vaker een stijging van hun tarief (figuur 22).

Vrouwen zijn vaker aangesloten bij e-communities, maar dan wel bij minder verschillende e-communities dan mannen (selectief gericht) (figuur 23).

Figuur 22: Tariefsverwachting afgezet tegen het aangesloten bij aantal e-communities



Figuur 23: Geslacht afgezet tegen het aangesloten bij aantal e-communities



4.8 ROL VAN INTERIM MANAGEMENT BUREAUS

In de huidige economie horen wij verschillende berichten over het succes van interim management bureaus. Een veelgehoord idee is dat bureaus die een kennisorganisatie (inhoudelijke focus) achter zich hebben, het makkelijker hebben dan bureaus die een generiek aanbod hebben.

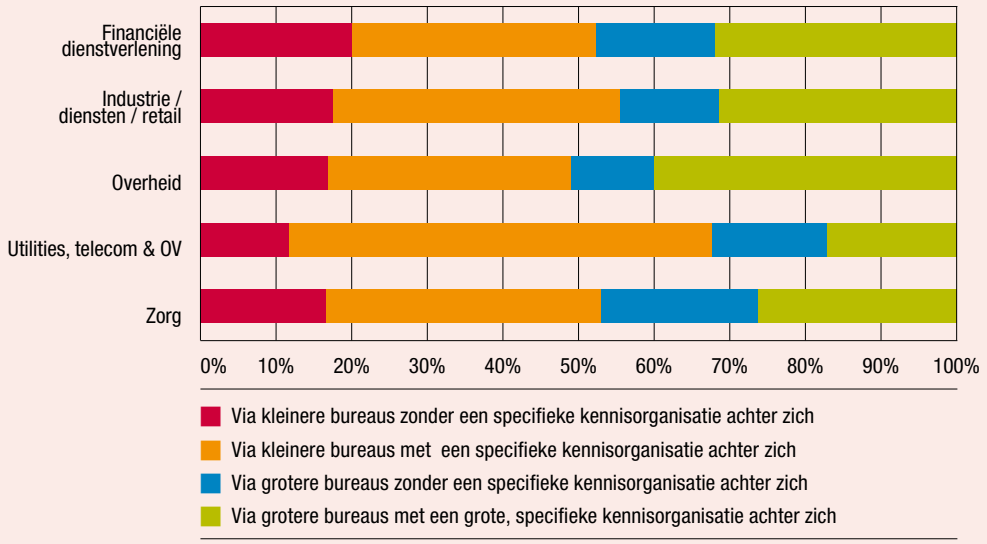
Wij stelden de respondenten de volgende vragen: via welke bureaus onderhoudt u voornamelijk contacten, krijgt u leads en opdrachten via deze bureaus en hoe verhoudt zich dit tot het verleden?

De meeste respondenten onderhouden contacten met kleinere of grotere bureaus die een specifieke kennisorganisatie achter zich hebben. De bureaus zonder specifieke kennisorganisatie achter zich zijn duidelijk minder populair.

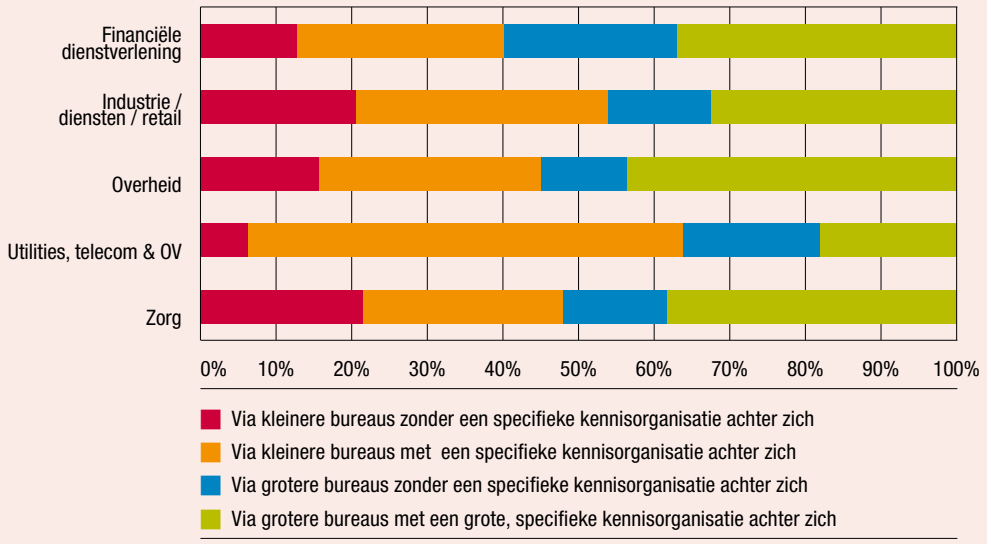
Het enige verschil hierin met het verleden is dat een deel van de respondenten zich verplaatst heeft van grote bureaus naar kleine bureaus met een kennisspecifieke organisatie achter zich.

Figuur 26 laat duidelijk het contact met de verschillende bureaus per leeftijdsgroep zien. Respondenten

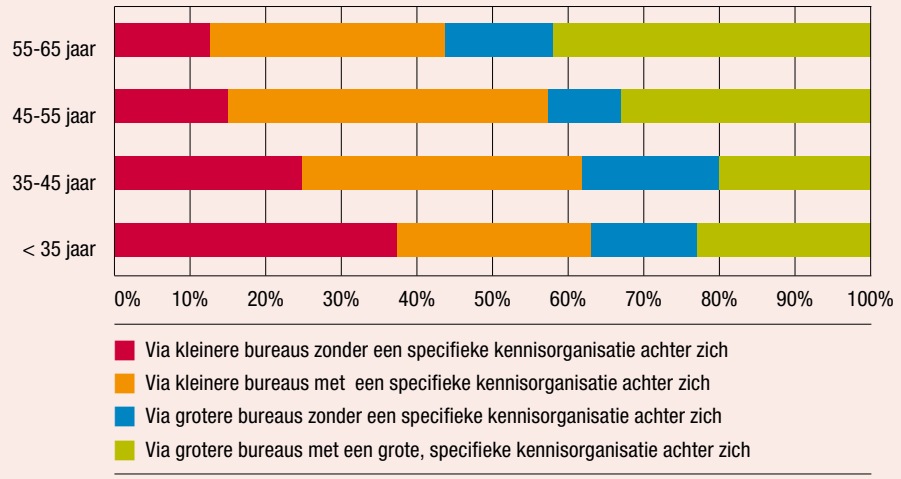
Figuur 24: Met welke bureaus zijn er contacten en worden leads en opdrachten verkregen



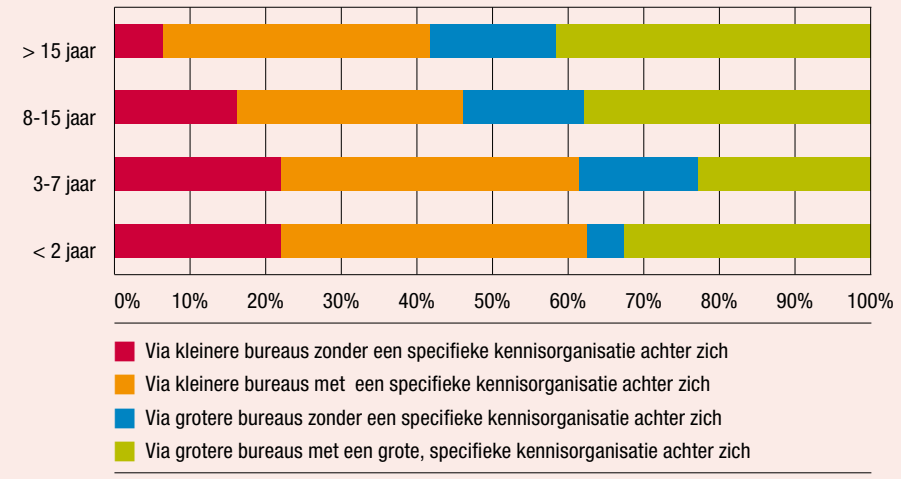
Figuur 25: Met welke bureaus waren er contacten en werden leads en opdrachten verkregen



Figuur 26: Contacten / leads / opdrachten per bureau afgezet naar leeftijd



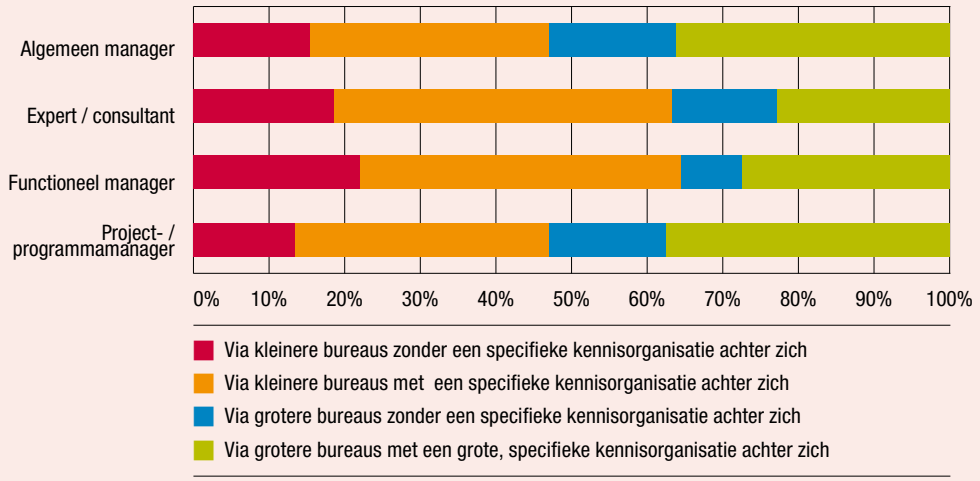
Figuur 27: Contacten / leads / opdrachten (heden) per bureau afgezet naar ervaring



met meer ervaring onderhouden hun contacten (heden) vaker via grote bureaus met een grote kennisspecifieke organisatie achter zich (figuur 27).

Project- en programmamanagers en experts / consultants onderhouden (heden) hun contacten het meest via kleinere bureaus met een specifieke kennisorganisatie achter zich. Functioneel en algemeen managers doen dit het meest via grotere bureaus met een specifieke kennisorganisatie achter zich. Er is hierin weinig tot geen verschil met het verleden (figuur 28).

Figuur 28: Contacten / leads / opdrachten per bureau afgezet naar rollen



4.9 VAST DIENSTVERBAND OF ZELFSTANDIG?

Wij hebben de respondenten gevraagd naar de mate waarin zij overwegen een vast dienstverband aan te gaan.

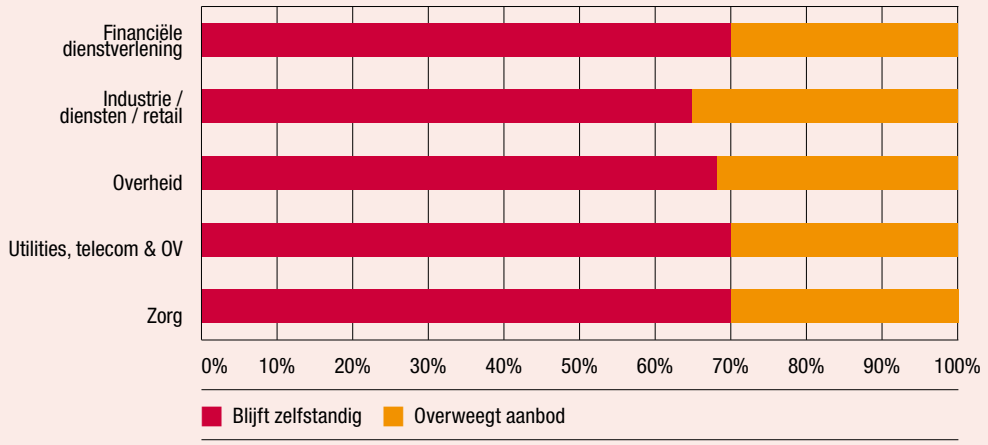
Respondenten uit de sector IDR overwegen het meest een aanbod voor een vaste dienstbetrekking. Respondenten uit de sector FD zijn meer dan ooit bereid om zelfstandig ondernemer te blijven; bijna 70% geeft aan een aanbod voor een vast dienstverband niet te overwegen.

In vergelijking tot de afgelopen jaren willen minder respondenten uit de overheid en zorgsector zelfstandig ondernemer blijven en overwegen ze een aanbod voor een vaste dienstbetrekking. In de sector UT&O zijn er nu opvallend meer respondenten die zelfstandig ondernemer willen blijven (figuur 29).

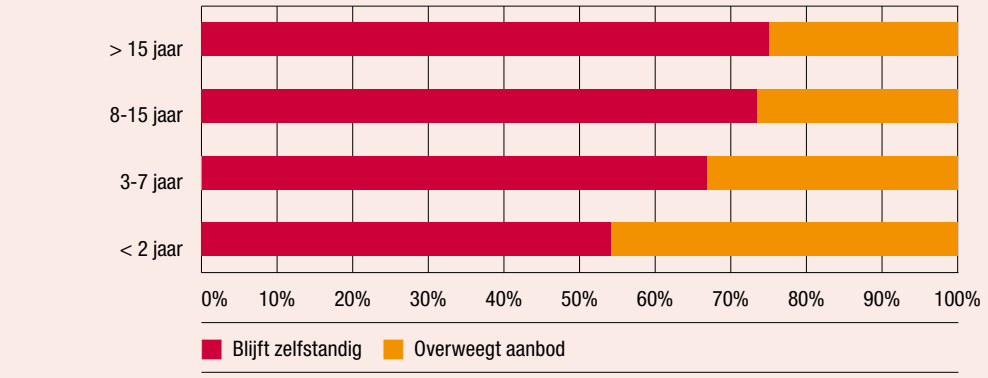
Respondenten met meer ervaring overwegen momenteel minder snel om in te gaan op een aanbod voor een vaste dienstbetrekking. Ten opzichte van de vorige peiling valt op dat met name respondenten met ervaringsjaren > 15 jaar en < 2 jaar vaker in dienst willen treden en het interim management bestaan daarvoor willen inleveren (figuur 30).

Wanneer wij onderscheid maken naar functie overwegen voornamelijk algemeen managers een aanbod voor een vaste dienstbetrekking. Project- en programmamanagers overwegen dat daarentegen het minst vaak.

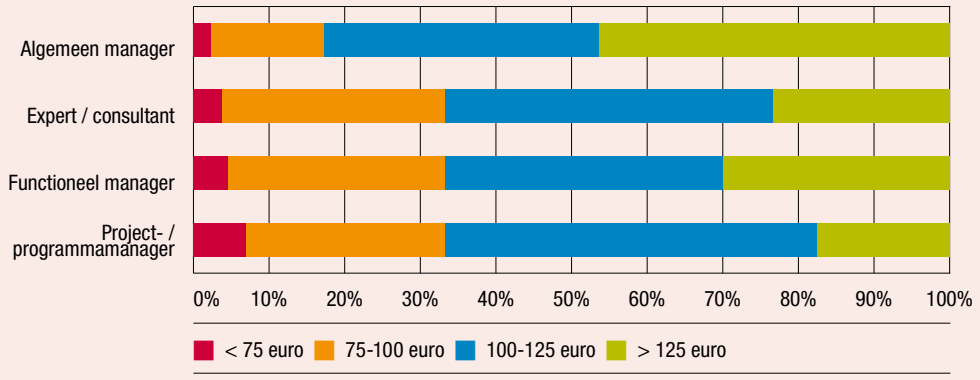
Figuur 29: Een vast dienstverband of zelfstandig ondernemer



Figuur 30: Een vast dienstverband of zelfstandig ondernemer afgezet tegen ervaring



Figuur 31: Tarieven afgezet tegen rollen



Figuur 32: Ervaart een inkomensdaling per sector

Grand total	**63%**
Financiële dienstverlening	**68%**
Industrie / diensten / retail	**67%**
Overheid	**59%**
Utilities, telecom & OV	**63%**
Zorg	**47%**

4.10 TARIFERING

Het inkomen van de populatie interim managers blijft een (hot) topic in de berichtgeving van de media. In werkelijkheid, zo zagen wij eerder, betreft de groep met hoge uurtarieven (> 200 euro) een zeer kleine groep in de gehele populatie. Wij zagen geen aanleiding dit gegeven verder te onderzoeken. Wel zijn wij geïnteresseerd in de relatie tussen de rol van de interim managers en de tarifering.

Experts / consultants in de overheid hebben het laagste uurtarief en algemeen managers in de overheid het hoogste. Tarieven onder de 100 euro per uur zijn het minst voorkomend in de FD, maar komen het meest voor in de sector IDR en in de zorgsector. Respondenten met een tarief van minder dan 75 euro per uur komen het meest voor bij functioneel managers in de zorg (figuur 31).

Gemiddeld lag het gehanteerde uurtarief voor de laatste opdracht in de overheid het hoogst en in de IDR het laagst. De meeste respondenten hanteren een uurtarief tussen 100 en 125 euro. De uurtarieven van algemeen managers zijn het hoogst: bijna 50% heeft in deze rol een tarief van meer dan 125 euro per uur.

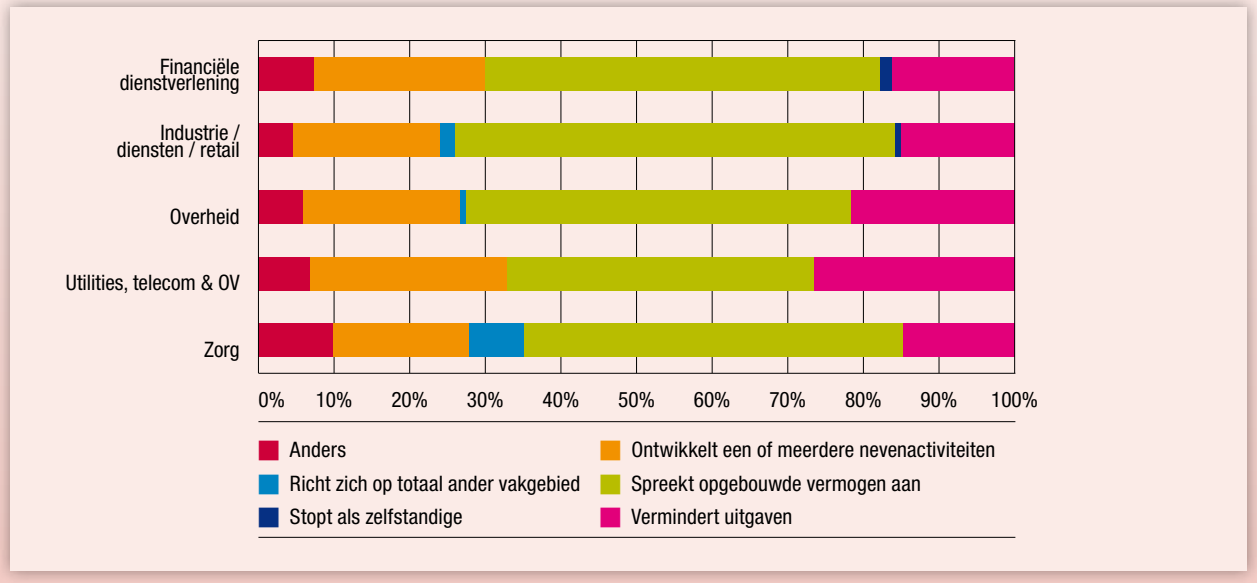
4.11 INKOMENSDALING?

Uit cijfers van het CBS blijkt dat zelfstandigen en kleine ondernemers het meest zijn geraakt door de economische crisis. Hun inkomen is in het 3e kwartaal 2009 met circa 12% gekrompen, waar werknemers met een vaste baan er zo'n 1,8% op vooruit gingen.

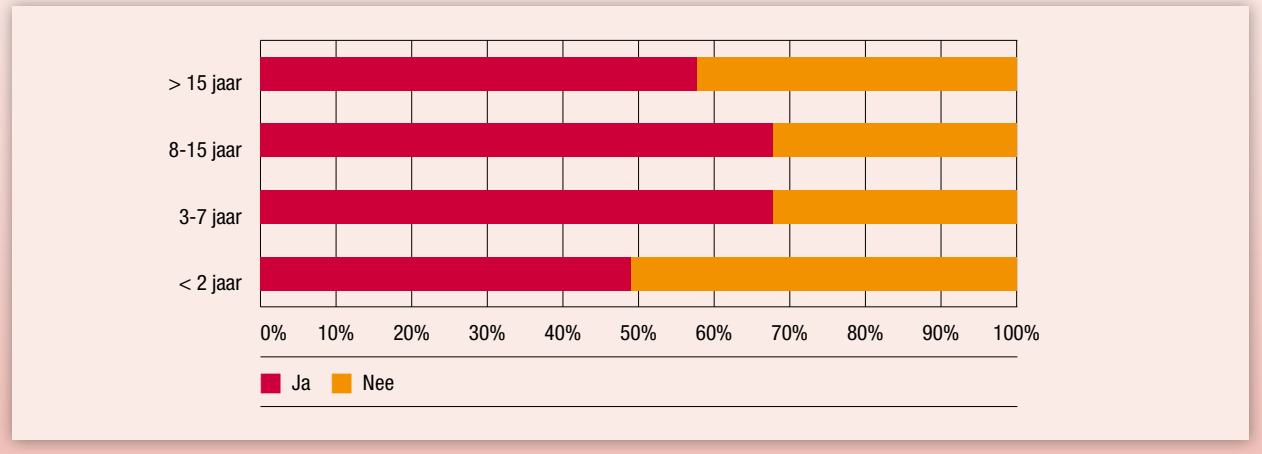
Wij vroegen de respondenten of zij deze inkomensdaling ervaren en indien ja, hoe zij deze opvangen (figuur 32). In de zorgsector ervaren de respondenten de inkomensdaling het minst, minder dan de helft zegt hier iets van te merken. In de FD merkt maar liefst 70% van de interim managers de inkomensdaling door de economische crisis.

Om deze inkomensdaling op te vangen geven de meeste respondenten aan hun opgebouwde vermogen aan te spreken. Verder is er ook een behoorlijke groep die een of meerdere nevenactiviteiten is gaan ontwikkelen en een groep die zijn uitgavenpatroon heeft veranderd (figuur 33).

Figuur 33: Inkomensdaling versus oplossing



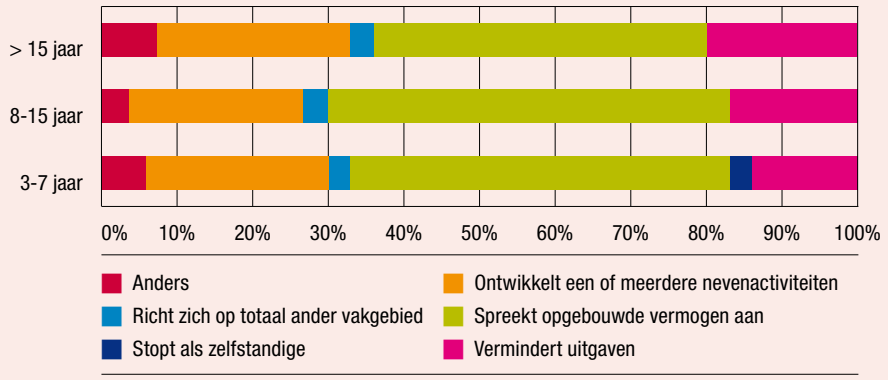
Figuur 34: Inkomensdaling versus aantal jaren ervaring



Oudere respondenten ervaren de genoemde inkomensdaling als gevolg van de financiële crisis meer dan jonge respondenten. Manieren om dit op te vangen verschillen echter niet per leeftijdscategorie. Respondenten met veel en weinig ervaring hebben minder last van de inkomensdaling dan de respondenten met een gemiddelde ervaring. Respondenten met meer ervaring geven het minste aan dat ze hun opgebouwde vermogen aanspreken om de inkomensdaling op te vangen.

Alle profielen (algemeen manager / functioneel manager / project- en programmamanager / expert-consultant) ervaren de genoemde inkomensdaling evenveel.

Figuur 35: Opvangen van inkomensdaling versus aantal jaren ervaring



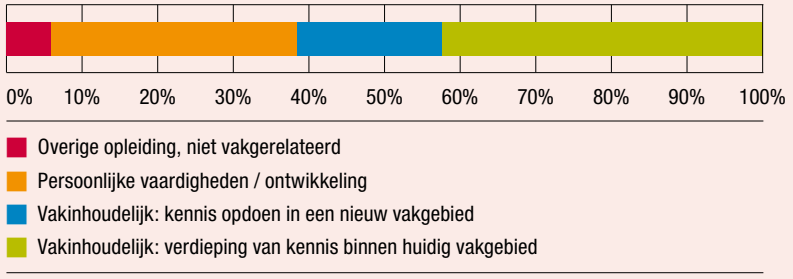
4.12 OPLEIDINGEN

Interim managers volgen dikwijls een opleiding tijdens, voor of na een opdracht. Wij vroegen de respondenten of zij het afgelopen halfjaar een opleiding hebben gevolgd en zo ja, op welk gebied (figuur 36). 35% van de respondenten heeft het afgelopen halfjaar een opleiding gevolgd. Per sector is hier nauwelijks verschil in.

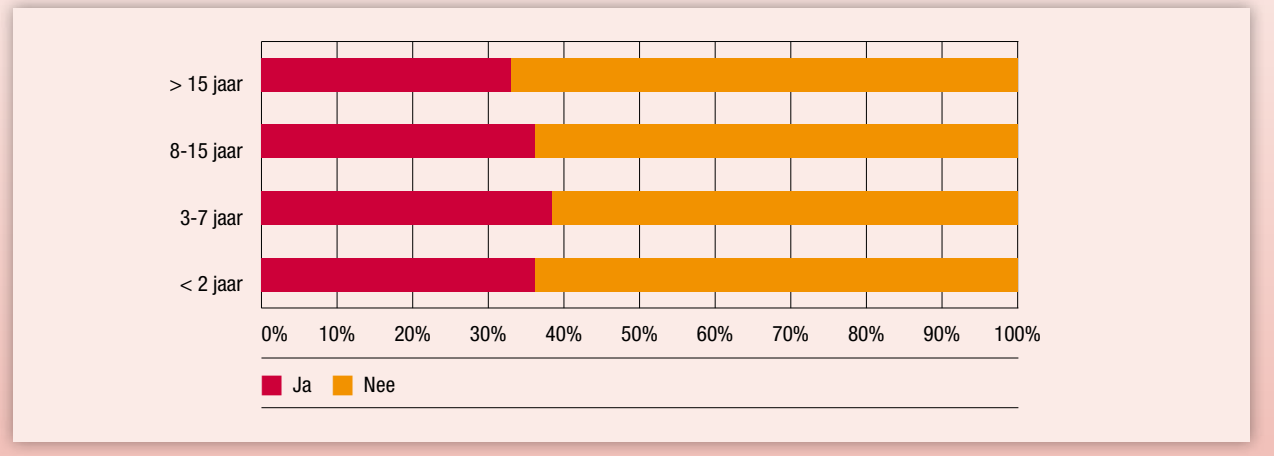
Er zijn wel verschillen in de gebieden waarin de opleidingen werden gevolgd. In de sector UT&O werden het meest opleidingen voor persoonlijke vaardigheden / ontwikkelingen gevolgd en het minst voor vakinhoudelijke verdieping. Van de respondenten die kennis opdeden in een voor hen nieuw vakgebied, kwamen de meesten uit de FD. Over het algemeen is een opvallende conclusie dat persoonlijke vaardigheden en verdieping binnen het huidige vakgebied het populairst zijn.

Wij hebben ook gekeken naar de relatie tussen de rollen van de interim manager en de gevolgde opleiding en naar de relatie tussen leeftijd, tarief, geslacht en het wel of niet in opdracht zijn en het volgen van een opleiding. De uitkomsten zijn opmerkelijk!
Respondenten met weinig ervaring en respondenten met veel ervaring hebben de afgelopen 6 maanden minder een opleiding gevolgd dan interim managers met een gemiddelde werkervaring. Hoe ouder de respondent, hoe minder deze het afgelopen halfjaar een opleiding heeft gevolgd (figuur 37).

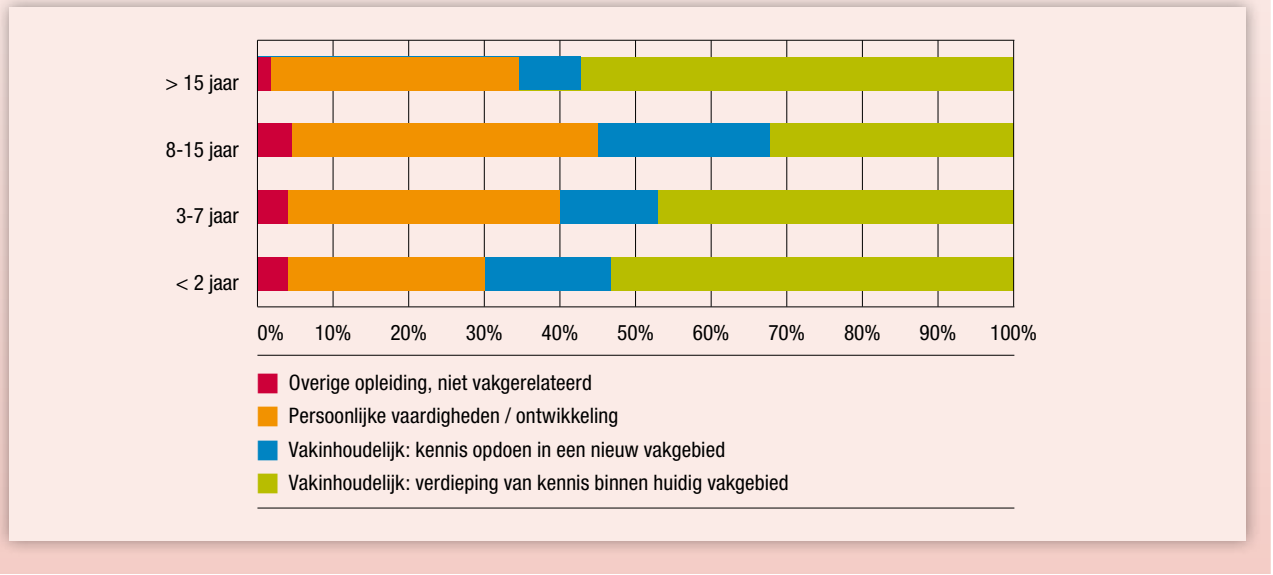
Figuur 36: Recent gevolgde opleiding



Figuur 37: Recent opleiding gevolgd afgezet tegen ervaring



Figuur 38: Aard van de opleiding versus aantal jaren ervaring

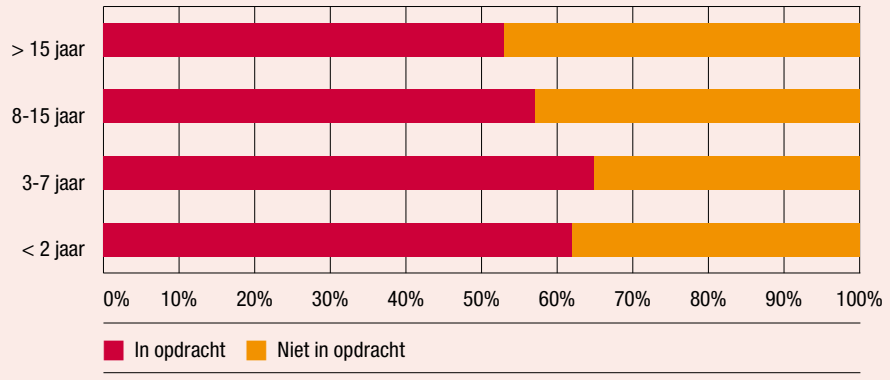


De respondenten die een opleiding gevolgd hebben, geven meer aan de inkomensdaling ten gevolge van de economische crisis gemerkt te hebben. Waar de respondenten die een opleiding volgden de inkomensdaling hebben opgevangen door nevenactiviteiten te ontwikkelen, verminderden de respondenten zonder opleiding de afgelopen 6 maanden hun uitgaven.

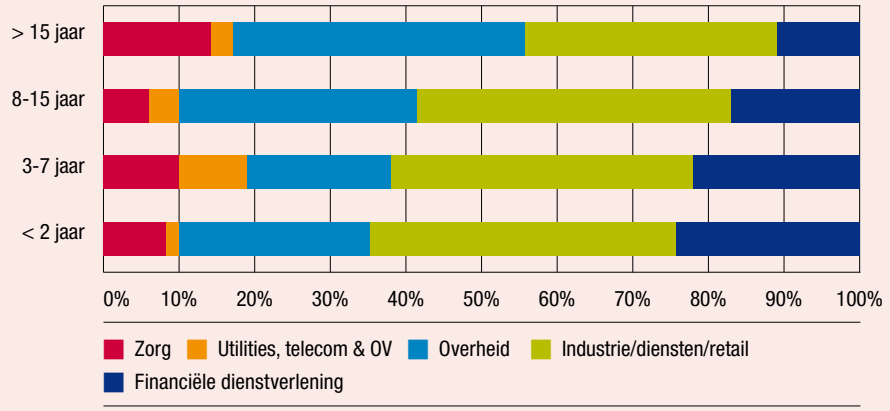
Van de respondenten die een opleiding hebben gevolgd, deden de meesten aan verdieping van kennis binnen het huidige vakgebied. Verder werd er ook veel aan persoonlijke vaardigheden / ontwikkeling gedaan. Opvallend is dat de respondenten met weinig en veel ervaring een vergelijkbare voorkeur hebben (figuur 38).

Project- / programmamanagers leiden zich verhoudingsgewijs het meest op in verdieping van kennis binnen het huidige vakgebied. De experts / consultants doen opvallend veel aan niet-vakgerelateerde opleidingen.

Figuur 39: Ervaring afgezet tegen momenteel in opdracht



Figuur 40: Ervaring afgezet tegen branche



4.13 ERVARING

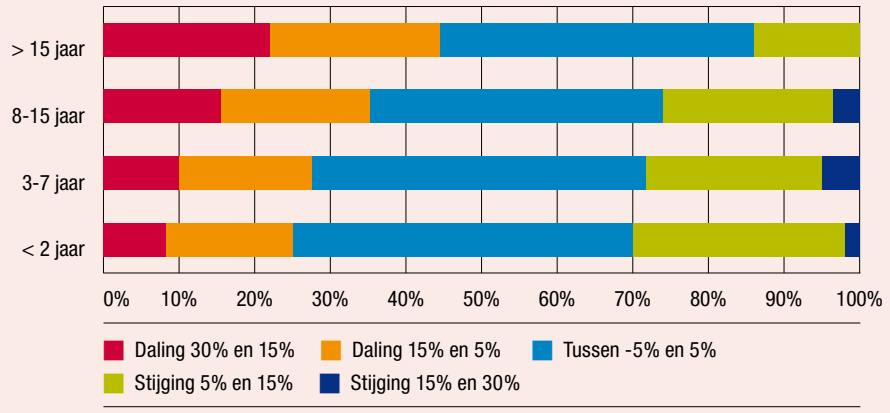
Ervaring als autonoom gegeven is onlosmakelijk verbonden met het vakgebied interim management. Organisaties tijdelijk laten leiden door mensen zonder langjarige ervaring, is een risicovolle exercitie. Maar de vraag is of er een optimummoment bestaat voor een interim manager? Is er ook een moment waarop ervaring een belemmering wordt?

Respondenten met meer ervaring zijn op dit moment minder in opdracht (figuur 39). Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat het specialisme daalt naarmate men langer interim manager is. Zoals eerder aangegeven, is de vraag met name naar specialistische managers het grootst.

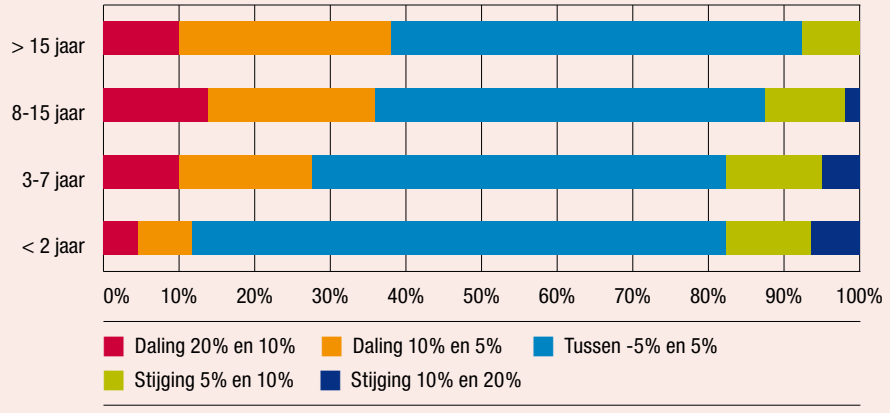
Bij de overheid werken interim managers met het meest aantal jaren werkervaring. Deze ervaren interim managers zijn gemiddeld minder werkzaam in de sectoren FD en UT&O.

Respondenten met meer ervaring verwachten vaker een daling van de vraag naar interim management in hun segment. Deze zelfde lijn zien wij wanneer wij kijken naar leeftijd: oudere respondenten verwachten vaker

Figuur 41: Ervaring afgezet tegen vraag



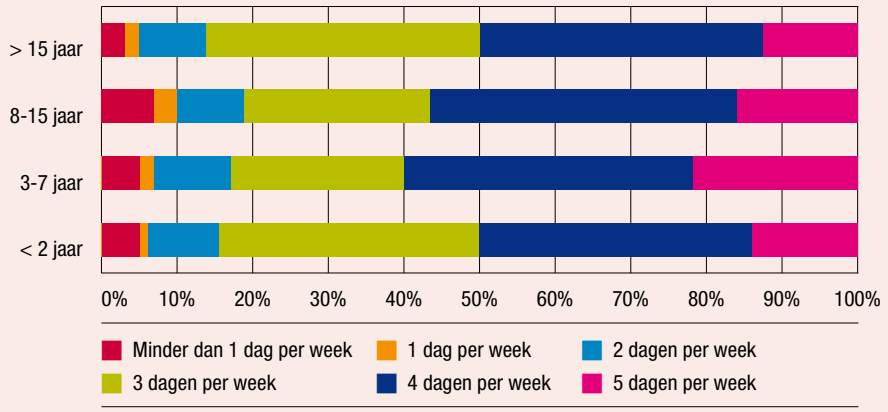
Figuur 42: Ervaring afgezet tegen tarief



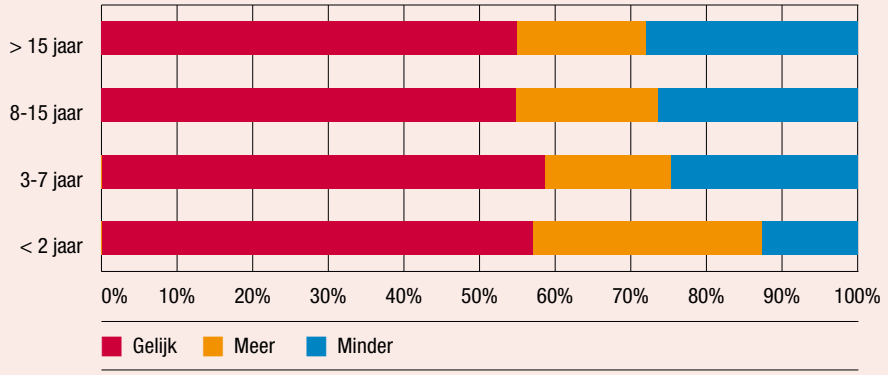
een daling van de vraag in hun segment dan jongere respondenten. Respondenten met meer ervaring verwachten vaker een daling van hun tarief. Respondenten met relatief weinig of juist heel veel ervaring verwachten minder inzet per week dan de respondenten met 3-15 jaar ervaring (figuur 43).

Respondenten met meer ervaring geven vaker aan dat ze verwachten minder ingezet te worden dan in de afgelopen periode (figuur 44).

Figuur 43: Ervaring afgezet tegen inzet/week



Figuur 44: Ervaring afgezet tegen inzet



DIVERSITEIT BINNEN DE ARBEIDSMARKT

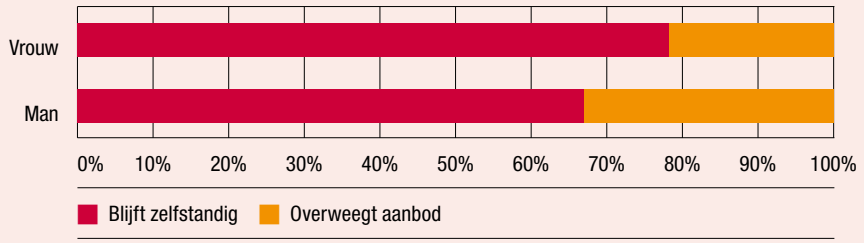
Er zijn forse verschillen waar te nemen binnen de arbeidsmarkt. De meest voor de hand liggende: vast versus tijdelijk dienstverband. Maar ook: man versus vrouw, jong versus oud, autochtoon versus allochtoon, werkende versus niet-werkende.

In de uitkomsten van dit onderzoek is al een aantal keer belicht wat de specifieke verschillen waren op de diverse onderdelen tussen man en vrouw, jong en oud en verschillen binnen de rollen. In dit hoofdstuk gaan wij verder in op de verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke interim managers, verschillen binnen de leeftijdscategorieën en voegen daaraan toe de werkende en niet-werkende interim managers.

5.1 MAN / VROUW

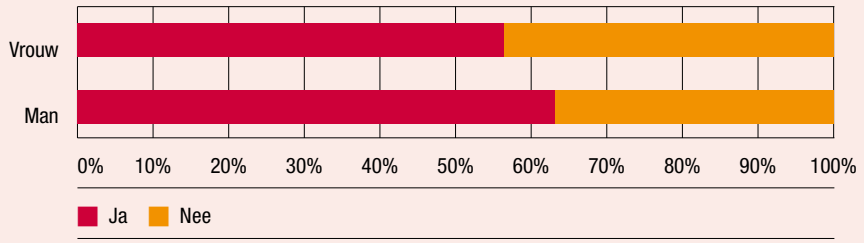
Circa 9% van de respondenten is vrouw. Hiervan zijn de meesten werkzaam in de overheid en in de sector IDR. Vrouwen verwachten voor het komende halfjaar iets minder daling van hun tarief dan mannen (zie ook het hoofdstuk over tariefsontwikkeling).

Figuur 45: Vast dienstverband of zelfstandig ondernemer



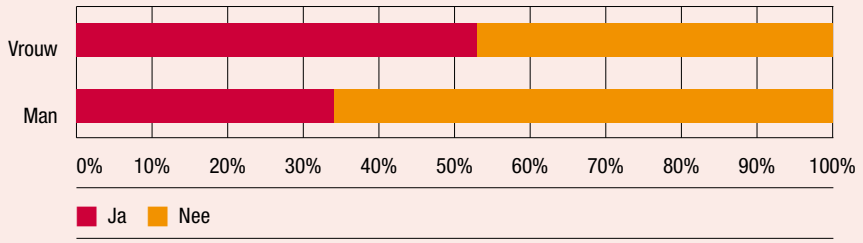
Vrouwen geven vaker dan mannen aan meer zelfstandig ondernemer te zullen blijven in de nabije toekomst.

Figuur 46: Ervaart inkomensdaling als gevolg van de economische crisis



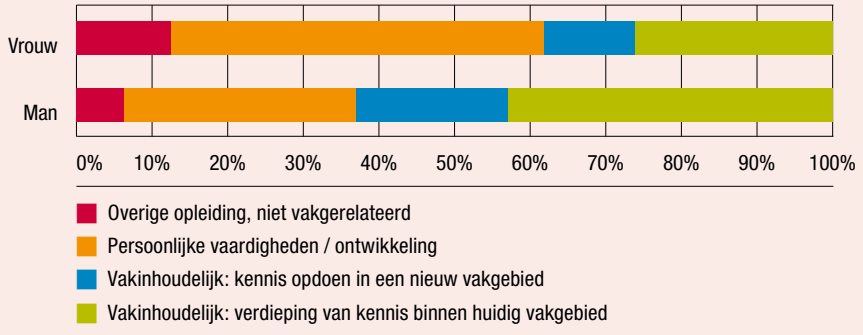
Mannen geven vaker aan dat ze geraakt worden door de gevolgen van de economische crisis dan vrouwen.

Figuur 47: Recent opleiding gevolgd



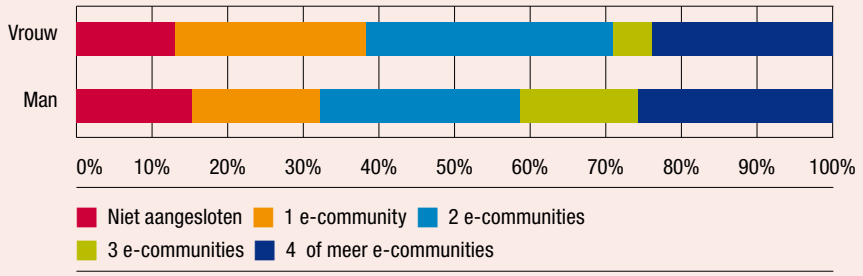
Vrouwen hebben de afgelopen 6 maanden vaker een opleiding gevolgd dan mannen.

Figuur 48: Soort opleiding gevolgd



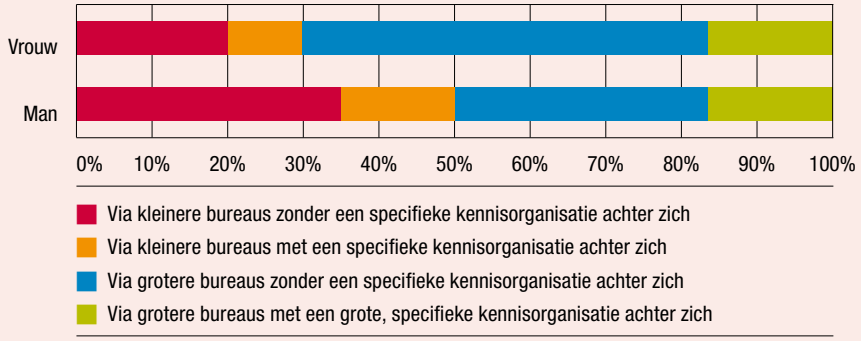
Persoonlijke vaardigheden worden vaker door vrouwen dan door mannen ontwikkeld. Vakinhoudelijke verdieping komt vaker voor bij mannen.

Figuur 49: Geslacht afgezet tegen het aantal e-communities



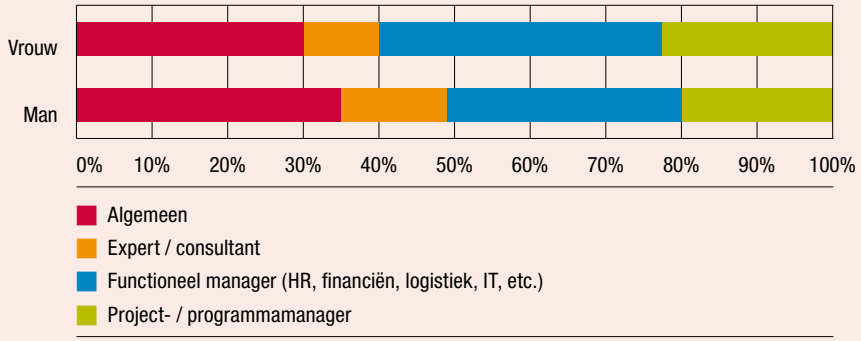
Vrouwen zijn vaker aangesloten bij e-communities, maar dan wel bij minder verschillende e-communities dan mannen.

Figuur 50: Contacten / leads / opdrachten per bureau



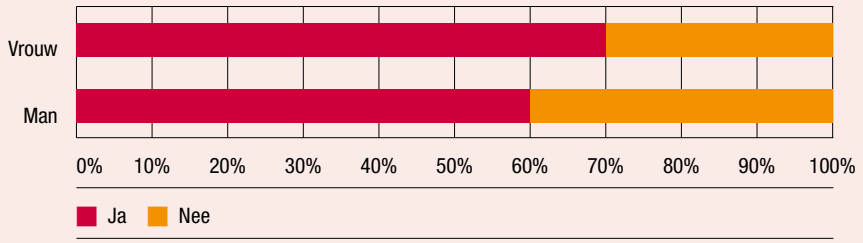
Vrouwen maken meer gebruik van kleine bureaus met een specifieke kennisorganisatie achter zich. Dit is een consistent beeld met het recente verleden. Mannen daarentegen krijgen hun leads vaker via grotere bureaus met een specifieke kennisorganisatie achter zich.

Figuur 51: Rollen



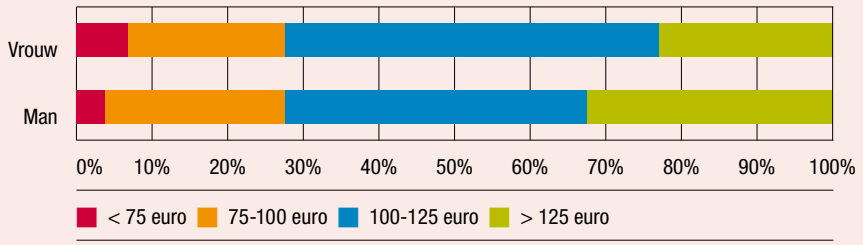
Mannen zijn vaker algemeen manager. Vrouwen zijn vaker ingezet als functioneel manager.

Figuur 52: Momenteel in opdracht



Ten tijde van het onderzoek zijn de vrouwelijke respondenten meer in opdracht dan mannelijke respondenten.

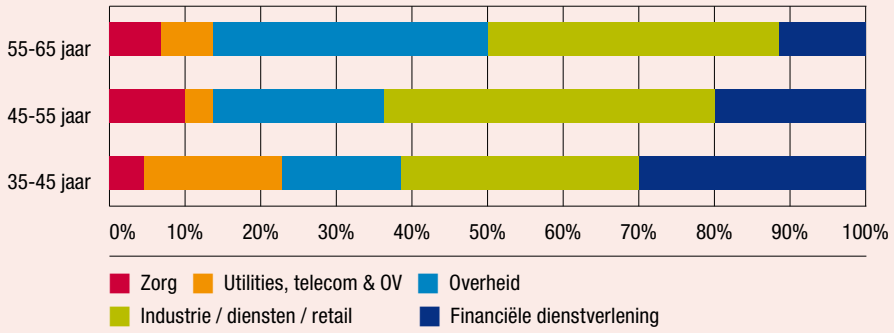
Figuur 53: Tarieven afgezet tegen geslacht



Mannen verdienen meer dan vrouwelijke interim managers.

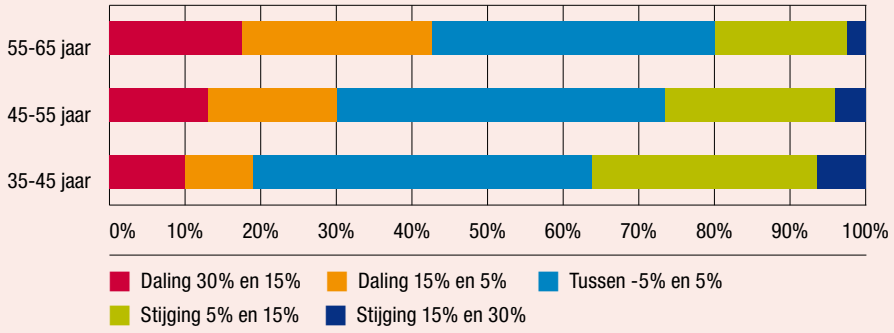
5.2 JONGEREN / OUDEREN

Figuur 54: Branche



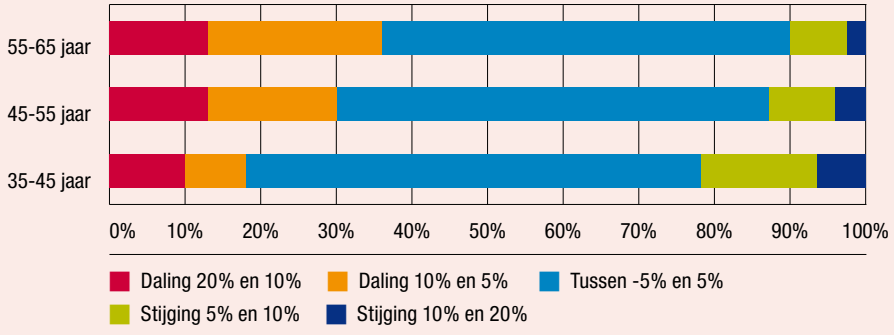
Oudere respondenten werken minder vaak in de financiële dienstverlening en vaker voor de overheid.

Figuur 55: Vraagverwachting



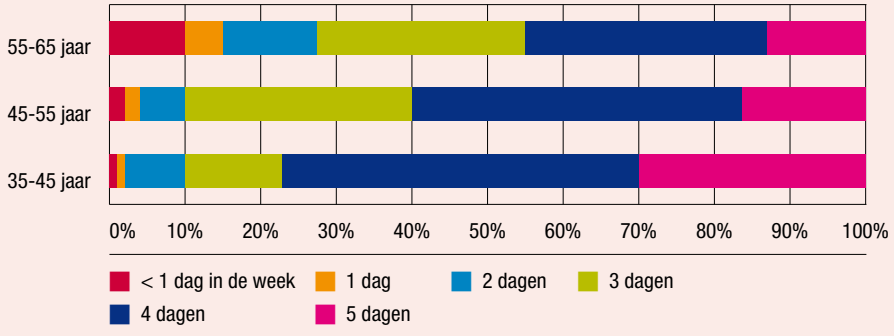
Jongere respondenten verwachten meer een stijging van de vraag in hun segment dan oudere respondenten.

Figuur 56: Tarief



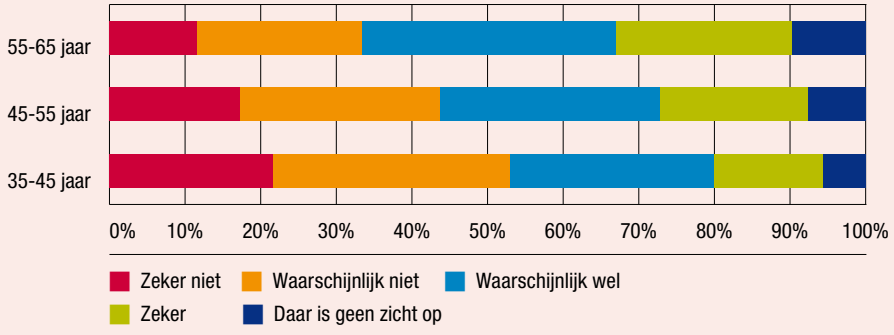
Meer jongere respondenten verwachten een stijging in het tarief dan oudere respondenten.

Figuur 57: Inzet / week



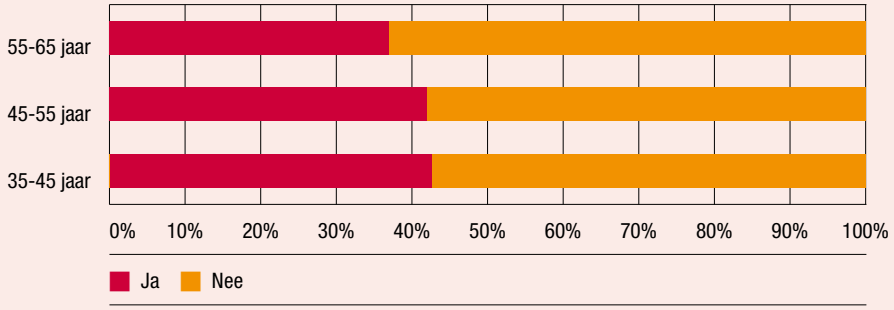
Hoe hoger de leeftijd van de respondent hoe lager de gemiddelde inzet per week is.

Figuur 58: Uitstel projecten



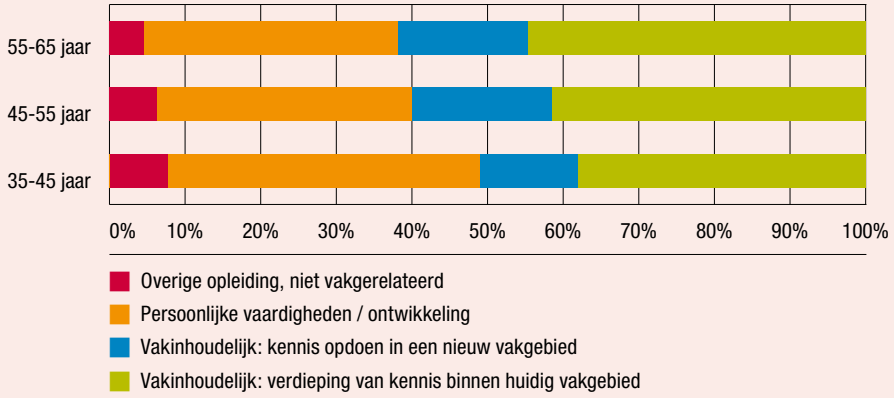
Jongere respondenten ervaren minder dat hun opdrachtgever huidige projecten uitstelt of stopt.

Figuur 59: Recent opleiding gevolgd



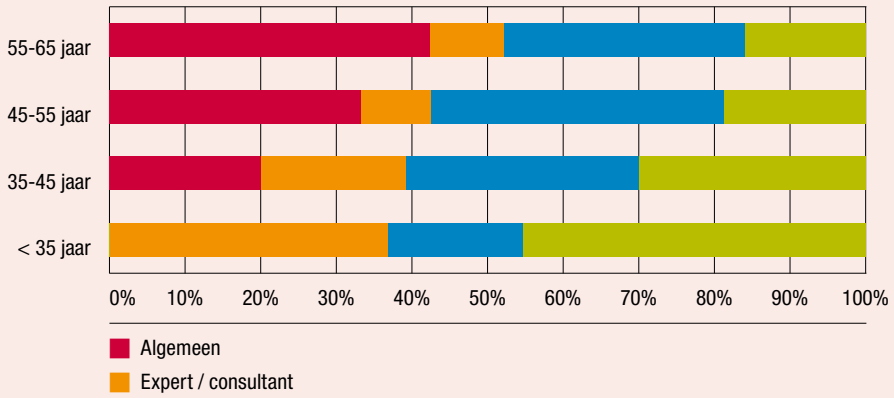
Hoe ouder de respondent, hoe minder deze de afgelopen 6 maanden aan opleiding heeft gedaan.

Figuur 60: Recente opleiding



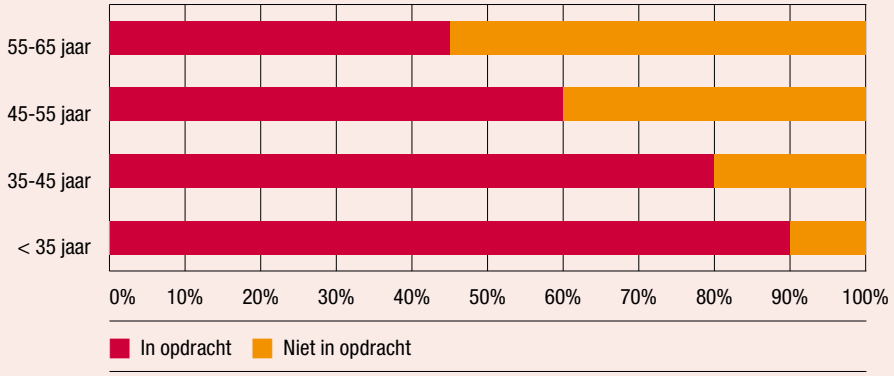
Jongere respondenten kiezen vaker voor een opleding die de persoonlijke vaardigheden ontwikkelt. Oudere respondenten kiezen vaker een opleiding die de kennis binnen het huidige vakgebied verdiept.

Figuur 61: Rollen



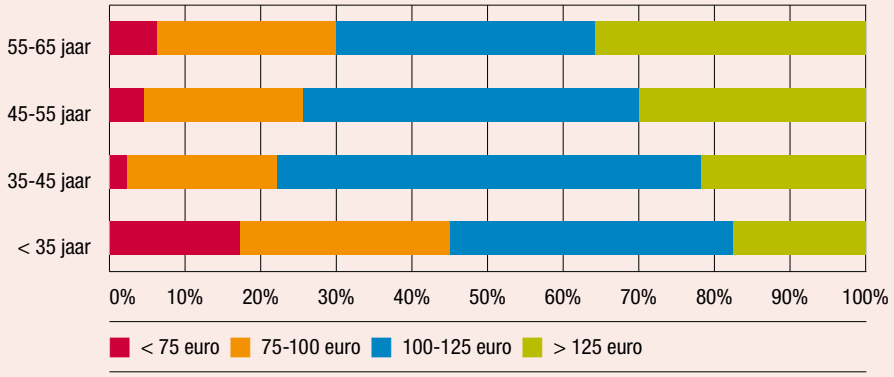
Hoe ouder de respondent hoe minder deze project- en programmamanager of expert / consultant als profiel heeft.

Figuur 62: Momenteel in opdracht



Hoe ouder de respondent, hoe minder deze in opdracht is.

Figuur 63: Leeftijd versus tarief



In de vergelijking tussen leeftijd en laatst gehanteerde tarief valt op dat naarmate de leetijd toeneemt, het tariefsegment 75 euro - 100 euro per uur een steeds grotere plaats inneemt.

INTERIM INDICES

Interim Index per markt

	Dec 2008	April 2009	Nov 2009	Mei 2010
Financiële sector	97,6	83,5	79,0	79,1
Industrie / diensten / retail	93,1	82,4	83,7	79,7
Overheid	93,4	86,1	84,0	73,8
Utilities, telecom & OV	95,5	87,2	88,0	86,9
Zorg	91,2	80,9	81,2	79,2
Overall totaalcijfer	**94,2**	**83,8**	**82,9**	**78,4**

Interim Index per functiegebied

	Dec 2008	April 2009	Nov 2009	Mei 2010
Algemeen manager	94,4	83,2	82,9	77,7
Expert / consultant	89,4	79,1	81,0	75,9
Functioneel manager (HR, financiën, logistiek, IT, etc.)	95,8	86,1	84,8	78,3
Project- / programmamanager	93,5	83,7	81,6	82,0
Overall totaalcijfer	**94,2**	**83,8**	**83,0**	**78,4**

Interim Index financiële sector per functiegebied

	Dec 2008	April 2009	Nov 2009	Mei 2010
Algemeen manager	97,5	80,0	77,6	81,7
Expert / consultant	99,5	82,7	83,1	74,5
Functioneel manager (HR, financiën, logistiek, IT, etc.)	95,3	85,8	79,6	78,8
Project- / programmamanager	100,2	84,7	78,8	83,3
Overall totaalcijfer	**97,6**	**83,5**	**79,1**	**79,1**

Interim Index industrie/diensten/retail per functiegebied

	Dec 2008	April 2009	Nov 2009	Mei 2010
Algemeen manager	95,3	82,6	85,5	78,5
Expert / consultant	80,4	71,9	78,0	76,3
Functioneel manager (HR, financiën, logistiek, IT, etc.)	95,6	84,0	84,6	79,7
Project- / programmamanager	90,8	82,7	80,7	84,9
Overall totaalcijfer	**93,1**	**82,4**	**83,7**	**79,7**

Interim Index overheid per functiegebied

	Dec 2008	April 2009	Nov 2009	Mei 2010
Algemeen manager	92,5	85,1	81,5	72,2
Expert / consultant	95,6	86,8	73,5	64,7
Functioneel manager (HR, financiën, logistiek, IT, etc.)	94,5	90,8	89,7	77,9
Project- / programmamanager	92,6	82,3	85,3	75,9
Overall totaalcijfer	**93,4**	**86,1**	**84,0**	**73,8**

Interim Index utilities/telecom & OV per functiegebied

	Dec 2008	April 2009	Nov 2009	Mei 2010
Algemeen manager	90,6	90,3	91,4	102,5
Expert / consultant	91,7	82,8	91,0	104,5
Functioneel manager (HR, financiën, logistiek, IT, etc.)	94,4	88,3	91,3	70,7
Project- / programmamanager	87,8	87,9	80,4	86,5
Overall totaalcijfer	**95,5**	**87,2**	**88,1**	**86,9**

Interim Index zorg per functiegebied

	Dec 2008	April 2009	Nov 2009	Mei 2010
Algemeen manager	88,8	78,7	78,3	77,4
Expert / consultant	94,2	72,5	100,0	82,0
Functioneel manager (HR, financiën, logistiek, IT, etc.)	96,1	84,0	79,6	78,0
Project- / programmamanager	85,8	85,3	82,0	84,5
Overall totaalcijfer	**91,2**	**80,9**	**81,2**	**79,2**

REFLECTIE ATOS INTERIM MANAGEMENT

Uit deze 4e Interim Index komen nieuwe, opvallende zaken naar voren. Enerzijds vanwege het feit dat herhaling van onderzoek over een reeks van jaren trends oplevert, anderzijds omdat de uitslagen van dit onderzoek heftiger zijn dan vorige. Wij geven een reflectie op die zaken die uit het rapport het meest in het oog springen.

Wij hebben in dit onderzoek aandacht besteed aan interim managers die in opdracht zijn en interim managers die momenteel niet in opdracht zijn. Verschillende factoren zijn van invloed op het dan wel of niet aan het werk zijn als interim manager. De meest zorgelijke factor is leeftijd. Vaak zitten oudere interim managers zonder opdracht. Daar waar menig organisatie grote behoefte heeft aan wijsheid en visie, maar ook aan coaching en begeleiding van jong aanwezig talent, is het onacceptabel dat deze oudere interim managers vaker zonder opdracht zitten. Ouder zijn is een relatief begrip: in dit onderzoek betreft het de categorie 55-65 jaar. In dit kader is de overheid als opdrachtgever een uitzondering. Juist hier is deze generatie oververtegenwoordigd. Bekend is dat dit ook geldt voor de populatie vaste medewerkers bij de overheid. Een meer gebalanceerde verhouding is wenselijk: de overheid zou er goed aan doen juist meer jongere, tijdelijke managers aan te trekken, terwijl voor andere sectoren het tegenovergestelde geldt.

De rol van bureaus verschuift. Organisaties zonder focus op een specifiek domein ten aanzien van kennis of kunde verliezen terrein. In het krachtenveld opdrachtgever, interim manager en bureau is minder toekomst voor de breedspectrum-bureaus. Een intermediaire rol waarin alleen matching en begeleiding tijdens de opdracht plaatsvindt, is te mager en zal niet onderscheidend genoeg zijn. Atos Interim Management onderschrijft deze gedachtegang. Waardetoevoeging voor opdrachtgever en interim manager is in de huidige bureaumodellen niet onderscheidend genoeg.

Het is verheugend te zien dat de teruggang van de vraag en daling van de tarieven voor enkele sectoren is gestopt. Dit is voor het eerst sinds 1,5 jaar. Per saldo betekent dit niet dat de markt is hersteld van de massale vraaguitval die heeft plaatsgevonden. Het herstel is broos en geldt slechts voor een beperkt aantal rollen in een beperkt aantal sectoren. Het is echter wel in de lijn der verwachting dat deze trend zich zal doorzetten.

Een groot deel van de respondenten heeft duidelijk last van de economische crisis. Een van de gevolgen is inkomensdaling, die door een groot deel daadwerkelijk wordt ervaren. Vooral de middencategorie interim managers (tussen de 3 en 15 jaar ervaring) heeft hier last van. Een groot deel van hen heeft nog onvoldoende vermogen opgebouwd om deze teruggang gemakkelijk te kunnen overbruggen.

Zonder enige twijfel laat de overheid voor alle rollen (algemeen manager, expert/consultant, functioneel manager en project-/programmamanager) de sterkste daling van de vraagverwachting zien. Daar waar in het verleden de deuren wagenwijd openstonden, zijn deze nu ver doorgeschoten de andere kant op. Gelet op de grote uitdagingen waar de overheid mee geconfronteerd wordt, is de vraag of dit een goede ontwikkeling is. Veranderingen komen van buiten, luidt een vaak gehoord gezegde. De interim manager is dan bij uitstek geschikt om de overheid door enkele noodzakelijke veranderingen heen te loodsen. Wij hebben in een eerder onderzoek ‘Het einde van de manager in vaste dienst’ al geopperd dat de overheid er goed aan zou doen om in plaats enkel prijsmechanismen te hanteren, te kijken naar andere verrekenmodellen. De kosten/batenanalyse van externen, afgezet tegen de eigen medewerkers, zou dan wel eens heel anders kunnen uitvallen.

Steeds meer wordt duidelijk naar welke kant de klassieke general manager ad interim zich beweegt. Hij is over het algemeen ouder en overweegt vaker elders in vaste dienst te gaan. Hoe anders is dit voor de project- en programmamanager: jong, volop aan het werk en goede vooruitzichten op vervolgactiviteiten. Wij zien deze ontwikkeling als een verschraling van het vakgebied die bovendien niet gewenst is. Juist de generalist, met brede focus en visie, kan waarde toevoegen in organisaties. Denk daarbij ook aan het onmisbare begeleiden en coachen van jongere vaste werknemers van de organisatie waar de interim manager werkzaam is.

Het huidige onderzoek toont wederom aan dat vraag en aanbod elkaar nog traditioneel volgen. Wel is de invloed die e-communities hierop hebben relevant. Natuurlijk is de verwachte koppeling tussen leeftijd en het aantal e-communities waarbij men is aangesloten aanwezig, maar opvallend is het verband tussen tarief en het aantal aangesloten e-communities waarin men actief is. Deze relatie is niet aangetoond en onderschrijven wij

ook niet: tarief is een optelsom van kennis, kunde, opdracht en opdrachtgever. e-Communities hebben daar weinig invloed op.

De kern van het onderzoek gaat over diversiteit binnen de beroepsgroep. Zoals de titel aangeeft, zijn de verschillen fors. De tweesplitsing is te vinden in actief en niet actief. Actief in de zin van aan het werk, maar ook actief in de zin van bezig zijn met ontwikkeling en opleiding. Interim Management is geen kunde, maar een combinatie van kennis en kunde. Continue (bij)scholing hoort daarbij. Het vergroot de kans op opdrachten.

REFLECTIE NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT

Een reflectie door prof. dr. mr. Leo Witvliet, Europees Instituut Interim Management

Bij de voorbereiding van deze Interim Index is het mogelijk geweest naast de gebruikelijke vragen die de kern vormen van de index, enkele vragen toe te voegen die mogelijke verschillen laten zien tussen mannen en vrouwen en tussen oudere en jongere interim managers. Is er diversiteit? Is er verschil in investering in bijvoorbeeld opleiding, de zogenaamde permanente educatie waar de zelfstandige zelf verantwoordelijk voor is. De enquête geeft indicaties. In de uitwerking van de enquête vindt u diverse aanknopingspunten.

Waarom deze belangstelling? In de eerste plaats vanwege de discussie dat vrouwen een vooraanstaande plaats moeten gaan innemen in het management en dat de jongeren geen genoegen nemen met de opvatting dat zij eerst maar wat meer levenservaring moeten opdoen. Een verwachting is dan ook dat binnen interim management vrouwen een vooraanstaande plaats gaan innemen. Van belang is verschillen op het spoor te komen en daar consequenties aan te verbinden. In die zin is het bijvoorbeeld aardig om kennis te nemen van de onderzoeksresultaten van McKinsey&Company, naar Female Leadership, “a competitive edge for the future”. Hier worden 9 gedragskarakteristieken van effectief leiderschap onderzocht, gebaseerd op het werk van Bernard Bass en Bruce Avolio en gekoppeld aan performance indicators van organisaties volgens het McKinsey-model. “Using these tools, we established a correlation between a company’s level of excellence in these nine areas and its financial performance. On average, the companies ranked most highly according to these organizational criteria tend to have operating margins twice as high as those of the lowest ranked”. Uit dit onderzoek kwam de volgende ranking naar voren:
Participative decision making*
Role model*
Inspiration*
Expectations and rewards*
People development*
Intellectual stimulation
Efficient communication
Individual decision making
Control and corrective action

De met een * gemarkeerde eigenschappen komen substantieel vaker voor bij vrouwen dan bij mannen, waarmee ook de conclusie getrokken werd dat diversiteit onder andere van vrouwen in het management doorslaggevend kan worden voor succes.

Met betrekking tot de verschillen tussen mannen en vrouwen in interim management geeft het Interim Index onderzoek enkele indicaties. Ik voeg daar eigen waarnemingen aan toe, naar aanleiding van een serie gesprekken die ik gevoerd heb met vertegenwoordigers van interim-bureaus. Enkele van deze bureaus hebben inmiddels een database waarin zowel mannen als vrouwen in voldoende hoeveelheid voorkomen. Bij veel van de andere bureaus is dat nog niet het geval. Met betrekking tot de verdeling jong en oud zijn in de gesprekken geen duidelijke patronen te vinden of wordt aangegeven dat jongeren niet direct passen in het bureauprofiel. Aardig om te zien is dat juist deze enquête aantoont dat jongeren de samenwerking met een bureau van belang vinden. Een mogelijke verklaring voor deze voorkeur van jongeren is het onvoldoende hebben van een eigen netwerk of omdat zij verwachtingen hebben daar een actief netwerk van collega’s te vinden om samen kennis op te doen om mee vooruit te komen. Maar dat gezegd hebbende is het vreemd dat ook de oudere interim manager veel verwachting heeft van de bureaus. Wat is hier de verklaring voor?
De bureaus die inmiddels ervaring hebben opgedaan met een praktijk waarin zowel mannen als vrouwen participeren, kennen eigen specifieke vraagstukken. Indien bij het voorstellen van een kandidaat zowel een man als een vrouw voorgesteld wordt, dan gaat heel vaak de voorkeur uit naar de vrouwelijke kandidaat. In die omgeving hoor je dan ook dat sommige mannen niet meer in concurrentie met een vrouw voorgesteld willen worden. Is er meer aan de hand? Dit onderzoek geeft een positieve indicatie op de praktijkwaarneming dat er meer vrouwen en jonge interim managers actief bezig zijn met zichzelf op te leiden dan de mannelijke. De kernvraag is: bereiden vrouwen zich beter voor op de toekomst, nemen zij meer verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat zij goed opgeleid zijn? Een afgeleide vraag is: past interim management beter in het werkpatroon waar vrouwen een voorkeur voor hebben, een periode actief, dan wat afstand of een redelijke werklast van een paar

1 passive management by exception and laissez-faire, zijn in het onderzoek niet meegenomen door McKinsey

2 McKinsey&Company Women Matter 2, 2009

dagen in de week en de rest voor iets anders? Balans? Als dat zo is, dan worden ze op hun wenken bediend met de uitslag uit het onderzoek dat er een verwachting is dat de gemiddelde duur van een opdracht teruggaat naar minder dan 3 dagen. Voor mannen lijkt dit veel bedreigender te zijn dan voor vrouwen. Ook de jongere interim managers doen het anders dan de gevestigde orde. Een combinatie van activiteiten, van bijvoorbeeld in loondienst en op eigen kracht, is voor hen niet vreemd.

Een algemene opmerking. In de diensteneconomie wordt de lat hoog gelegd met betrekking tot de vakkennis. In bepaalde sectoren zal het bezitten van de voor dat moment en op die plaats hebben van de juiste kennis doorslaggevend zijn om aan de slag te kunnen en te blijven. De tijd dat je alleen op levenservaring kon kapitaliseren is verleden tijd. Beide zijn gelijktijdig relevant. In de praktijk zien wij hier een hiaat. Naar opleidingen gaan, staat laag op het prioriteitenlijstje, terwijl het model van de diensteneconomie ervan uit gaat dat het hier een eigen verantwoordelijkheid betreft, een conditio sine qua non. Waarbij 'non' staat voor geen werk. Voor interim managers is hier nog een complicerende factor. Zij worden over het algemeen gevraagd vanuit de positie overgekwalificeerd te zijn, waarmee zij in een omgeving werken die niet uitdagend is voor het nieuwe leren. Het nieuwe leren wordt gedomineerd door de opvatting dat je mensen moet uitdagen met werk dat net iets boven hun niveau ligt, waardoor zij uitgedaagd worden en leren. Interim managers zullen dit op een andere manier moeten organiseren. Ondanks die eigen verantwoordelijkheid, is ook de vraag aan de orde of interim managers, opleidingsinstituten, opdrachtgevers, die belang hebben bij goed opgeleide mensen en de overheid, elkaar hier de hand moeten toesteken. Ook, of juist, in een geïndividualiseerde samenleving is in elkaar investeren een maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het overbruggen van een 'eilandenstructuur'.

Van geheel andere aard is de waarneming en de bevestiging daarvan in dit onderzoek dat algemeen management 'uit' is en dat er een sterke voorkeur is voor mensen die een vak verstaan. In de komende tijd kom ik op dit thema uitgebreid terug vanuit de vraag of de term interim management nog wel adequaat is voor het soort werk dat uitgevoerd wordt. En is de term nog wel onderscheidend genoeg om herkenbaar in de markt te staan, om herkend te worden op welke dienst je levert. Het gebruik van de term interim management is waarschijnlijk voor minder dan 20% van de diensten die nu verkocht worden relevant, de rest zijn mensen die worden gevraagd vanwege hun vakspecifieke kennis (in combinatie met skills van goed kunnen samenwerken en soms enige leidinggevende ervaring) en daarmee goed kunnen participeren in de lopende bedrijfsvoering of in project- of programmaorganisaties.
Zegt het bovenstaande iets over het vakgebied interim management of zegt het meer over veranderingen die in een snel tempo plaatsvinden in onze samenleving. Gevolg van de flexibilisering vanuit conjunctureel perspectief of vanuit het perspectief van kennis? Zijn wij nu echt terechtgekomen in de wereld van de diensteneconomie, gekoppeld aan de netwerkfilosofie? Het verschil tussen het industriële produceren, waarbij macht, gezag en leidinggeven dominant waren, naar de diensten/netwerkeconomie waar vakkennis dominant is, gekoppeld aan meer horizontale verhoudingen die de basis vormen om met gezag een uitspraak te kunnen doen? Ik kom hier aan het eind van het jaar uitgebreid op terug.

In mijn beschouwing bij de vorige Interim Index heb ik aangegeven zeer blij te zijn met de deelname van veel opdrachtgevers aan het onderzoek, vanwege de inschatting en beoordelingsverschillen tussen beide categorieën. Bij het volgende onderzoek zal dit weer het geval zijn. In de resultaten van deze enquête vraag ik mij af wat ik moet met de uitspraak dat er een zware terugval zal zijn bij de overheid en dat de financiële sector weer zal aantrekken, terwijl deze sector over zichzelf zegt dat het totale volume met ongeveer 40% zal afnemen. Met betrekking tot de overheid is duidelijk dat er enorm bezuinigd gaat worden, maar aan de andere kant weten wij dat los van de verkiezingsretorica, de overheid niet in staat is haar taken naar behoren uit te voeren als zij niet samenwerkt met externe partijen, waaronder interim managers. De wereld waarin wij leven is inmiddels een andere dan die van het industriële tijdperk, waarin loondienst en een vaste baan de norm waren om industrieel te kunnen produceren. De diensteneconomie ziet er echt anders uit. Van insiders uit deze omgeving hoor ik dezelfde berichten.
Dit neemt voorlopig niet weg dat onze economie in het slop zit, dat er geen echte verbetering zichtbaar is, dat verwacht wordt dat de tarieven nog verder onder druk komen te staan, er verschuivingen plaatsvinden waarbij de (kleine) inhoudelijk georiënteerde bureaus de voorkeur hebben van interim managers, oftewel dat het distributiesysteem aan verandering onderhevig is, dat nogmaals

aangetoond is dat heel veel oudere interim managers nu aan het interen zijn op hun vermogen en daarmee op de oudedagvoorziening. Wij zijn nog niet aan het eind van het proces van creatieve destructie die noodzakelijk is om stukjes verleden achter ons te laten en weer ruimte te maken om bergopwaarts te kunnen gaan.

ATOS INTERIM MANAGEMENT

Atos Interim Management is al meer dan 20 jaar actief in de markt voor interim management. Het is onze missie om voor onze relaties duurzame verbeteringen in hun bedrijfsvoering te realiseren door het op tijdelijke basis inzetten van hoog gekwalificeerde managers. Wij richten ons daarbij op alle typen van interim management voor diverse functionele gebieden op directie- en hoger managementniveau. Onze betrokkenheid is oprecht en intensief, met altijd het klantresultaat als uitgangspunt. Als gecertificeerd bureau bij de Raad voor Interim Management bent u bij ons altijd verzekerd van een gekwalificeerde interim manager. In 2009 behaalde Atos Interim Management de derde plaats in de top 10 van Management Team Advies Top 100. De MT100 is een ranglijst die een overzicht biedt van adviesbureaus die naar het oordeel van klanten het beste hebben gepresteerd.

Onze cultuur is een optelsom van onze waarden, houding en gedrag, hetgeen bepalend is voor het succes van ons bureau. Wij hebben met elkaar 6 kernwaarden benoemd:

> Wij hebben persoonlijke aandacht en warmte voor en naar anderen.
> Wij handelen vanuit een lange termijn gedachte en werken op basis van duurzame relaties.
> Wij zijn dienstverlenend en hanteren redelijke en eerlijke condities.
> Wij stellen kwaliteit boven kwantiteit.
> Wij zijn voor onze gesprekspartners ‘good company’: prettige mensen die weten wat past.
> Wij werken gedegen en vertrouwelijk.

Atos Interim Management heeft een onafhankelijke positie binnen Atos Consulting, de toonaangevende, internationale business- en IT-consultancy organisatie met wereldwijd meer dan 2.500 gedreven professionals. Atos Consulting is op haar beurt een zelfstandig onderdeel van Atos Origin, de grootste beursgenoteerde Europese IT-dienstverlener (omzet ruim 5,1 miljard euro), waar ruim 49.000 mensen werken.

Bezoek voor meer informatie over onze werkwijze, klanten en resultaten:
www.atosinterimmanagement.nl en www.interim-index.nl

Colofon

Dit onderzoeksrapport is samengesteld door Atos Interim Management in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit.

Auteurs
Piet Hein de Sonnaville, Atos Interim Management; Leo Witvliet, Nyenrode Business Universiteit; Marleijn de Groot, Atos Interim Management en Judith Akkerman, Atos Consulting Trends Institute

Kwantitatieve gegevens en data-analyse
Eelco Molenaar, Atos Consulting en Steven Ouwerkerk, Erasmus Universiteit

De digitale versie van dit onderzoeksrapport en de vorige onderzoeksrapporten kunt u vinden op www.atosinterimmanagement.nl en www.interim-index.nl

Atos Interim Management
Papendorpseweg 93
3528 BJ Utrecht

Tel.: +31 (0)88 2658444

interimmanagement@atosorigin.com
www.atosinterimmanagement.nl

© 2010 Atos Origin.