



interim
index 7
innoveren of saneren: wat eerst?

Colofon

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

Auteurs

Ing. Piet Hein de Sonnaville,
Atos Interim Management

Prof. dr. mr. Leo Witvliet,
Nyenrode Business Universiteit

Steven Ouwerkerk BSc,
Erasmus Universiteit

Marleijn de Groot,
Atos Interim Management

Kwantitatieve gegevens en data-analyse:
Steven Ouwerkerk BSc, Erasmus Universiteit

Met medewerking van:
Prof.dr. Steven Dhondt, TNO
Dr. Anneke Goudswaard, TNO
Robbert Brantz, PZO

De digitale versie van dit onderzoeksrapport en een grafische weergave van de antwoorden op diverse vragen kunt u vinden op onze website: www.interim-index.nl. Hier vindt u ook de rapporten van de voorgaande onderzoeken.

Kijk voor meer informatie over onze organisatie op www.atosinterimmanagement.nl.

Contents

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
Onderzoeksopzet	5
Onderzoeksresultaten opdrachtgevers	6
Onderzoeksresultaten interim managers	12
Indices	20
Reflectie Atos Interim Management	25
Reflectie Nyenrode Business Universiteit	26
Reflectie Platform Zelfstandige Ondernemers	27
Reflectie TNO	28
Geschiedenis van de Interim Index	29
Over Atos Interim Management	31

Voorwoord

De arbeidsmarkt is geweldig in beweging. Met name de flexibilisering ervan is een actueel thema. Twee keer per jaar analyseren wij, Atos Interim Management, samen met onze partners Nyenrode Business Universiteit en TNO, de markt voor tijdelijk management. Met elkaar willen wij scherper inzicht krijgen in de trends en shifts in deze markt.

Hoe ziet de huidige externe manager zijn rol nu en in de toekomst? In welke marktsegmenten zal groei voornamelijk plaatsvinden? Wat zijn de ontwikkelingen in vraag, aanbod en tarifiering? Maar ook: wat zijn voor opdrachtgevers belangrijke criteria bij de selectie van een externe manager? Draagt een externe manager bij aan de innovatie binnen een organisatie? Hoe tevreden zijn opdrachtgevers over de inzet van externe managers? Vragen met vele antwoordmogelijkheden. Wij zetten de belangrijkste trends op een rij en analyseren deze.

Dit rapport bevat de resultaten van het zevende onderzoek dat in oktober/november 2011 heeft plaatsgevonden. Wij hebben de bij ons ingeschreven interim managers gevraagd naar hun verwachtingen rondom vraag, aanbod en distributie van tijdelijk management. Bijzonder aan dit onderzoek is dat ook opdrachtgevers aan het woord komen over de ontwikkelingen die zich momenteel in de markt voor flexibele arbeid voordoen. Zij bepalen immers hoe de vraag zich ontwikkelt en op welke wijze functies en/of projecten worden bemenst. De bevindingen zijn verwoord in dit rapport en voorzien van een uitgebreide beschouwing die wij hebben op het vakgebied.

Een grafische weergave van de antwoorden op diverse vragen uit dit onderzoek is te vinden op onze website: www.interim-index.nl

Evenals in de vorige onderzoeken hebben wij op de academische ondersteuning van de heer prof. dr. mr. Leo Witvliet mogen rekenen. Leo Witvliet is leerstoelhouder Interim Management aan de Nyenrode Business Universiteit. Met de oprichting van deze leerstoel is tevens 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 EIIM treedt in dit onderzoek op als adviseur en wordt in de gelegenheid gesteld op de resultaten te reflecteren. Het onderzoek wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van Atos Interim Management.

Tot slot danken wij Steven Dhondt, Anneke Goudswaard, Robbert Brantz, Steven Ouwerkerk, Victor Sperling, Mark den Bleijker, Sigrid Drukker en Mieke Sjamaar. Zij hebben ieder een unieke bijdrage geleverd aan het onderzoek c.q. onderzoeksrapport. Onze grootste dank gaat uit naar alle respondenten voor het delen van hun inzichten en ervaringen.

Piet Hein de Sonnaville
Director Atos Interim Management

Een grafische weergave van de antwoorden op diverse vragen uit het onderzoek kunt u vinden op onze website www.interim-index.nl

Managementsamenvatting

Deze 7e editie van de Atos Interim Index leidt tot verrassende inzichten en resultaten.

Allereerst de stand 'van de markt'. Ruim 750 respondenten zijn geraadpleegd en hebben hun bevindingen gegeven. Zowel opdrachtgevers als interim managers schetsen eenzelfde beeld: een forse teruggang van de vraag vanuit de overheid en de financiële sector, een min of meer stabiele vraagverwachting vanuit de overige sectoren. Ook nu is de zorgsector de meest stabiele branche daar waar het gaat om mutaties in verwachtingen over vraag- en tarifieringsissues. Het lijkt wel of de crisis geen enkel effect op deze sector heeft.

Externen, waaronder interim managers, worden nog vrij traditioneel gevonden door de respondenten. Het eigen netwerk, preferred suppliers, de afdeling HRM en de inkoopunit zijn de gebruikelijke kanalen. Geselecteerd wordt op basis van competenties, expertise en prijs. Reisafstand woon-werk van de externe is nauwelijks een criterium. De externe wordt geselecteerd vanwege zijn ervaring, flexibiliteit en snelle beschikbaarheid.

De meerwaarde op gebied van innovatie is te vinden in vernieuwingen die betrekking hebben op de interne bedrijfsprocessen. Aan het externe producten- en dienstenportfolio voegt de externe nog weinig waarde toe op het gebied van innovatie. Opdrachtgever en opdrachtnemer zijn over een weer zeer tevreden met en over elkaar. De een (opdrachtnemer) schat in dat de ander (opdrachtgever) iets positiever over hem/haar denkt dan de werkelijkheid laat zien.

Komend jaar wordt voor veel organisaties het jaar dat in het teken staat van een sanerings-slag. Maar liefst 40% van de opdrachtgevers verwacht dit. Voor grote organisaties bedraagt dit percentage zelfs 60%. Overheid en financiële dienstverlening scoren hoog in dit verband. Per saldo zal dit de markt voor interim managers minder raken dan de afgelopen jaren het geval is geweest. De nu nog aanwezige externe manager zal deze sanering minder raken, kijkend naar vraagverwachtingen die uit dit onderzoek naar voren komen. Per saldo is gemiddeld 65% van de interim managers in opdracht, 6% minder dan tijdens het voorjaarsonderzoek van dit jaar. Opvallend is dat slechts zeer weinig (4%) van hen zich schaaft onder de categorie 'crisismanager'. Klaarblijkelijk is in tijden van crisis meer behoefte aan verander- en functionele managers.

Over tarieven valt veel te melden. Allereerst: heel veel afrekeningen vinden plaats op basis van 'uurtje factuurtje'. Minder dan 10% van de interim managers geeft aan naast een vast uurtarief op basis van een prestatiefee te werken. Gemiddeld duurt een opdracht bijna 11 maanden. Verlengingen zijn eerder regel dan uitzondering. Projecten worden gemiddeld voor 1/3 met externen bemenst. Iets meer respondenten verwachten dat minder projecten zullen worden opgestart ten opzichte van de groep die het omgekeerde verwacht.

Gemiddeld besteden interim managers 6 uur per week aan acquisitie, hoewel dat uiteraard afhankelijk is van het wel of niet in opdracht zijn. Bijna de helft van hen geeft aan dat bij potentiële nieuwe opdrachten minstens 2 gesprekken plaatsvinden voordat de opdracht aan hen gund wordt.

“Nu de focus op saneren ligt, wordt de aandacht afgeleid van innovatie en expansie, terwijl daar de sleutel naar herstel ligt”

Onderzoeksopzet

Dit onderzoek heeft als doel inzicht te geven in de ontwikkeling van vraag, aanbod en distributie in de markt voor tijdelijk management. Zowel de aanbodzijde als de vraagzijde van de markt is onderzocht.

De meting onder interim managers is gehouden onder een representatieve, bij Atos Interim Management ingeschreven, groep interim managers met gemiddeld ruim 10 jaar ervaring als zelfstandig interim manager. De interim managers die zijn benaderd om deel te nemen aan dit onderzoek zijn actief in alle branches en sectoren als lijnmanager/bestuurder (CEO, CFO, business unit managers, afdelingsmanagers), specialistisch manager (HR, finance, IT), project- of programmadirecteur/-manager en als interim professional in specialistische of raadgevende rollen, zonder direct leidinggevende taken.

Het onderzoek onder opdrachtgevers heeft plaatsgevonden onder (eind)verantwoordelijken van (delen van) organisaties uit verschillende branches en sectoren.

605 van de 2.900 aangeschreven interim managers hebben deelgenomen aan het onderzoek. Het aantal respondenten uit de groep opdrachtgevers bedraagt 143. De vragen die zij hebben beantwoord zijn gericht op de marktverwachtingen voor het eerste halfjaar van 2012.

De onderzoeksvragen zijn digitaal en telefonisch afgenomen in de periode oktober/november 2011. 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.

Daar waar in dit onderzoeksrapport over interim managers, externe professionals en externe managers wordt gesproken, bedoelen wij de functiecategorieën zoals hierboven beschreven, tenzij anders is vermeld.

In het onderzoek onderscheiden wij 5 marktsegmenten die als volgt zijn getypeerd:

Overheid: rijksoverheid, lokale overheid, onderwijs, belastingdienst, justitie, UWV, zelfstandige bestuursorganen (zbo's), woningcorporaties, et cetera

Zorg: ziekenhuizen, verpleeghuizen, bedrijfsgezondheidszorg, thuiszorg, et cetera

Industrie/diensten/retail (IDR): chemische en procesindustrie, discrete maakindustrie, (groot) winkelbedrijf, zakelijke dienstverlening, bouwsector

Financiële dienstverlening (FD): banken, pensioen- en verzekeringsinstellingen

Utilities, telecom & ov (UT&O): energie-, water- en gasbedrijven, telecom, openbaar vervoer en infrastructuur

Onderzoeksresultaten opdrachtgevers

143 opdrachtgevers hebben de vragenlijst ingevuld. Wij hebben hen onder andere gevraagd naar de belangrijkste criteria bij de selectie van een externe manager en naar hun verwachtingen over de ontwikkeling van de tarieven. Ook is aandacht besteed aan aspecten als tevredenheid, rollen die door externe managers worden vervuld en de wijze waarop een externe manager wordt gezocht.

Algemene informatie over de respondenten

De gemiddelde leeftijd van de respondenten is 49 jaar.

71% van de respondenten is mannelijk.

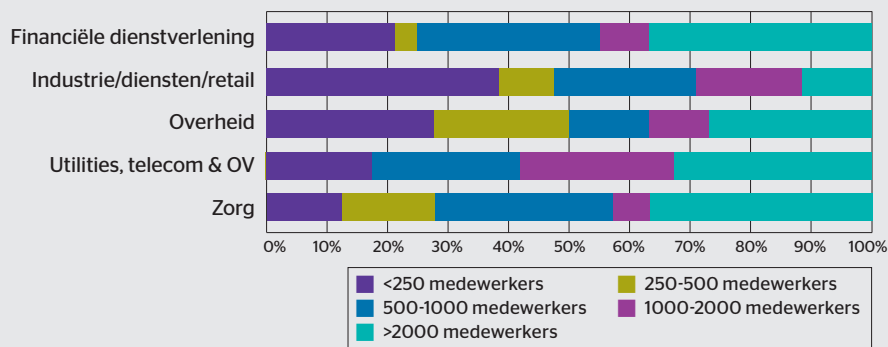
Van de respondenten is het grootste aantal ten tijde van het onderzoek werkzaam op het niveau van afdelingshoofd, gevolgd door lid Raad van Bestuur/hoofddirectie. Daarnaast zijn respondenten werkzaam in de HR ook goed vertegenwoordigd.

Bedrijfskenmerken van de respondenten

Het merendeel van de respondenten is afkomstig uit de sector IDR (31%), gevolgd door de sector FD (27%). De zorgsector en de sector UT&O tellen de minste respondenten (respectievelijk 11% en 8%). De overheid is in dit onderzoek met 22% respondenten vertegenwoordigd.

De omvang van de organisaties die aan ons onderzoek meewerkten, varieert van minder dan 250 medewerkers tot meer dan 2.000 medewerkers. Deze twee genoemde groepen zijn het meest vertegenwoordigd (respectievelijk 26% en 27%). Organisaties met een personeelsbestand van 500-1.000 medewerkers zijn voor 23% in dit onderzoek gerepresenteerd.

Figuur 1: Omvang organisatie per sector



Figuur 1 toont de omvang van de organisatie per sector.

Ontwikkeling van de vraag

Het inhuren van externe managers heeft in dit onderzoek betrekking op functies vanaf het niveau van project-/programmamanager. Het gaat om de inzet van externen op individuele basis. Uitzendkrachten en uitbestede diensten worden buiten beschouwing gelaten.

Wij vroegen de respondenten bij benadering aan te geven wat het percentage externen in hun organisatie is.

Over het algemeen ligt dit percentage onder de 5%. Een score van meer dan 15% externen in organisaties komt maar weinig voor. De sector UT&O kent ten tijde van het onderzoek de meeste externen. 50% van de respondenten geeft aan dat de organisatie voor meer dan 6% uit externen bestaat. In de zorg is het aantal externen het laagst, bijna 90% van de respondenten uit deze sector geeft aan dat 5% of minder externen ingezet zijn.

De sectoren IDR en UT&O zijn de enige sectoren waar het percentage externe managers is gestegen.

Vervolgens hebben wij de respondenten gevraagd hoe de vraag naar externe managers zich het komende halfjaar zal ontwikkelen in hun organisatie.

In de sector UT&O geven de meeste respondenten (33%) aan een stijging te verwachten tussen 5% en 15%. Deze sector is ook de enige sector waar meer respondenten een stijging, dan een daling verwachten. Ook valt op dat geen enkele respondent uit deze sector een daling van de vraag van meer dan 15% verwacht.

Respondenten uit de FD en de overheid geven het meest aan dat de vraag naar externe managers het komende halfjaar zal dalen (daling tussen 5% en 30%).

Over het algemeen geven respondenten aan (53%) dat de verandering van de vraag nihil zal zijn (tussen -5% en 5%). Geen enkele respondent verwacht een stijging van meer dan 15% van de vraag naar externe managers.

In vergelijking met de afgelopen onderzoeken valt op dat het aantal respondenten dat een daling verwacht ongeveer gelijk is gebleven, maar dat minder vaak wordt verwacht dat de daling meer dan 15% zal zijn.

Ontwikkeling van de vraag naar de drie onderscheiden rollen

Externe managers worden overal ingezet waar tijdelijke managementcapaciteit nodig is. Dat kan zijn ter overbrugging bij een vacature of langdurige afwezigheid. De hulp van externe managers kan ook worden ingeroepen in crisissituaties of wanneer veranderingen in een organisatie moeten worden doorgevoerd. Ook worden zij ingezet als projectdirecteur wanneer een bijzonder project niet door de eigen organisatie kan worden geleid.

In deze paragraaf onderscheiden wij drie rollen die een externe manager kan vervullen:

- ▶ De externe manager als leider van een project of programma die daarmee tijdelijk wordt toegevoegd aan een organisatie (project-/programmamanagement)
- ▶ De externe manager die tijdelijk een vacante positie vervult ter overbrugging tot de komst van een (nieuwe) permanente bezetting
- ▶ De externe manager die de klassieke rol van change- of crisismanager vervult

Wij vroegen de respondenten naar de verwachte vraagverandering naar deze drie rollen in het komende halfjaar.

Project- en programmamanagement

Over het algemeen verwachten opdrachtgevers nauwelijks verandering van de vraag naar project- en programmamanagement. Meer dan de helft van hen geeft dit aan. Respondenten uit de FD en de overheid verwachten meer dat de vraag naar project- en programmamanagers zal dalen, dan dat deze zal stijgen. In de sectoren IDR, UT&O en de zorg geeft juist een meerderheid aan een stijging te verwachten in plaats van een daling.

In vergelijking met een jaar geleden zien wij vooral verandering in de sector FD: van een overwegend positieve vraagverwachting naar een negatieve vraagverwachting in dit huidige onderzoek. De overheid verwachtte een jaar geleden een grote verandering van de vraag (stijgend of dalend), maar bijna 70% van de respondenten uit de overheid verwacht nu nauwelijks verandering.

Overbruggingsmanagement

Voor overbruggingsmanagement verwachten opdrachtgevers, nog meer dan bij project- en programmamanagement, dat de vraag ongeveer gelijk zal blijven. Alleen respondenten uit de sectoren FD en UT&O geven vaker aan een daling van de vraag te verwachten, dan een stijging. Voor de overige sectoren -IDR, overheid en zorg- verwachten meer respondenten een stijging dan een daling van de vraag naar overbruggingsmanagers.

In vergelijking met voorgaande onderzoeken valt op dat over het algemeen meer respondenten een stijging verwachten van de vraag naar overbruggingsmanagement. Van 16% naar 21% respondenten. Daarnaast geeft men aan dat er minder een daling van de vraag wordt verwacht.

Change- en crisismanagement

Opmerkelijk is dat op het gebied van change- en crisismanagement opvallend vaker is aangegeven dat een grote daling van de vraag wordt verwacht (tussen 15 en 30%). Dit geldt voor alle sectoren.

De sector FD laat iets interessants zien. In vergelijking met de andere sectoren valt op dat het aantal respondenten dat een daling van de vraag verwacht (19%) en het aantal respondenten dat een stijging verwacht (28%), het grootste is. De groep respondenten die nauwelijks verandering verwacht is wel het grootst, maar er lijkt een verandering op komst binnen de sector FD voor wat betreft de vraag naar change- en crisismanagers.

De sector UT&O laat ook meer respondenten zien die een stijging verwachten dan een daling. Dit zijn echter geen hoge percentages.

Wanneer wij de huidige verwachtingen vergelijken met die uit voorgaande onderzoeken valt op dat respondenten steeds meer aangeven dat de vraag nauwelijks zal veranderen (nihil zal blijven). Komt dit door onzekerheid over de huidige economie of denkt men echt dat de vraag naar change- en crisismanagement weinig zal veranderen?

Tariefsontwikkeling

Wij hebben de respondenten gevraagd wat naar hun inschatting het gemiddelde uurtarief is van de externe managers die ten tijde van het onderzoek werkzaam zijn in hun organisatie. Genoemde tarieven zijn exclusief BTW.

Opdrachtgevers geven aan dat het gemiddelde uurtarief van de externe managers 113 euro bedraagt. De tarieven in de sectoren FD, IDR en de overheid liggen hoger. Deze bedragen respectievelijk 120 euro, 116 euro en 114 euro. In de overheid valt op dat er een grote spreiding is van de uurtarieven (tussen 60 en 300 euro). In de zorgsector ligt het gemiddelde tarief een stuk lager dan het overall gemiddelde, namelijk 96 euro. Ook in de sector UT&O is dit het geval met een tarief van 104 euro. Er lijken behoorlijke verschillen in de maxima te zitten. Waar er in de sectoren FD, IDR en overheid uurtarieven van 250 - 300 euro voorkomen, zijn deze in de zorg niet hoger dan 125 - 135 euro.

Vervolgens hebben wij de vraag voorgelegd welke tariefsontwikkelingen de respondenten verwachten in het komende halfjaar.

Opdrachtgevers zijn overwegend van mening dat de uurtarieven het komende halfjaar gelijk zullen blijven. Degenen die wel een verandering verwachten, verwachten vooral een daling. In de zorgsector geeft zelfs 50% van de respondenten aan een daling van de uurtarieven van minstens 5% te verwachten. En dat bij een gemiddeld uurtarief dat al het laagst is van alle sectoren.

Binnen de overheid geeft 37% van de respondenten aan een daling van de uurtarieven van minstens 5% te verwachten. In de sector IDR verwacht men het minst dat de uurtarieven zullen dalen, slechts 23% geeft dit aan. De sector FD telt het grootste aantal respondenten dat een daling van meer dan 10% verwacht. De sector UT&O laat de minst negatieve verwachting zien van alle sectoren. Niet een respondent verwacht een daling van de uurtarieven van meer dan 10%. Deze sector laat ook relatief het meeste aantal respondenten zien die een stijging van de uurtarieven verwachten van minstens 5%.

In vergelijking met de resultaten uit voorgaande onderzoeken valt op dat het aantal respondenten dat een daling van de tarieven verwacht, afneemt. Houdt dit in dat de bodem van de uren tarieven bereikt is?

Start van projecten

Het aantal gestarte projecten in een organisatie kan gezien worden als een graadmeter of het de organisatie goed gaat. Wij vroegen de respondenten naar hun verwachtingen over het aantal projecten dat het komende halfjaar binnen hun organisatie zal worden uitgevoerd.

Over het algemeen verwachten de respondenten voor het komende halfjaar dat het aantal projecten dat uitgevoerd zal worden, gelijk blijft. Alleen respondenten uit de sector FD geven vaker aan dat projecten gestaakt zullen worden. 38% van hen geeft dit aan. In de overige sectoren zijn de respondenten positiever. In de zorgsector en in de IDR geeft zelfs meer dan 50% van hen aan dat meer projecten gestart zullen worden.

De sector UT&O laat iets bijzonders zien. Geen enkele respondent verwacht dat projecten gestaakt zullen worden! Tweederde van hen verwacht dat het aantal projecten onveranderd zal blijven, de overigen verwachten dat projecten worden gestart, inclusief grotere projecten.

In vergelijking met voorgaande onderzoeken valt op dat het aantal respondenten dat een daling verwacht, ongeveer gelijk blijft, rond de 20-23%. Het aantal respondenten dat verwacht dat er meer en grotere projecten gestart zullen worden, is sinds vorig jaar gedaald van 44% naar 36%.

Het vinden van een externe manager

Er zijn verschillende manieren waarop een organisatie tijdelijke invulling kan zoeken voor een vacante positie. Een opdrachtgever kan bijvoorbeeld via zijn eigen netwerk, rechtstreeks, contact zoeken met een externe manager.

Hij of zij kan er ook voor kiezen om de hulp van een intermediair in te schakelen. Ook is er de mogelijkheid om zelf via online databanken de betreffende vraag uit te zetten waarop externe managers vervolgens kunnen reageren. Een organisatie kan er ook voor kiezen het verstrekken van een opdracht via een payroller te regelen.

Wij hebben de respondenten gevraagd naar het belangrijkste kanaal dat zij gebruiken wanneer zij een externe manager zoeken.

Opdrachtgevers geven het meest aan het eigen netwerk te gebruiken in hun zoektocht naar een externe manager. Echter, dit kanaal wordt op de voet gevolgd door preferred suppliers van de organisatie, een intermediair en de HRM-afdeling van de organisatie. Payrollers, online databanken en zoekmachines worden bijna niet als voorkeuzekanaal genoemd.

Opvallend is dat geen enkele respondent uit de overheid aangeeft een intermediair te gebruiken. Wat in deze sector ook opvalt, is dat het gebruik van payrollers en online databanken wordt genoemd, dit is bij andere sectoren niet het geval.

Binnen de sector FD is het aantal respondenten dat aangeeft het eigen netwerk te gebruiken bijzonder laag in verhouding tot andere sectoren, namelijk 18%. In de sectoren UT&O en IDR scoort het gebruik van een intermediair hoog (circa 35%). In de zorgsector wordt alleen maar gebruik gemaakt van de HRM-afdeling en het eigen netwerk bij het zoeken naar externe managers, samen ongeveer 80%.

In vergelijking met voorgaande onderzoeken valt heel sterk op dat het gebruik van het eigen netwerk steeds minder wordt. Dit is opvallend omdat op de vraag of men verandering voorziet in de wijze waarop men een externe manager zoekt, een duidelijke meerderheid steeds heeft aangegeven een stijging van het gebruik van het eigen netwerk te verwachten.

In tegenstelling tot het gebruik van het eigen netwerk, is het gebruik van de HRM-afdeling en het intermediair erg gestegen in vergelijking met de vorige metingen.

Vervolgens hebben wij de respondenten de vraag voorgelegd of zij voor het komende halfjaar verandering voorzien in de manier waarop zij externe managers zoeken.

De respondenten verwachten weinig verandering in het gebruik van de verschillende kanalen. De enige kanalen waar een duidelijke meerderheid van de respondenten verwacht meer gebruik van te gaan maken, zijn het eigen netwerk, de HRM-afdeling en de preferred suppliers. Er zijn geen grote verschillen tussen de marktsegmenten bij deze vraag.

Kanalen om een externe manager te vinden

Kanaal	4e kwartaal 2011	4e kwartaal 2010	4e kwartaal 2009
De afdeling inkoop van onze organisatie	2%	10%	7%
De HRM-manager van onze organisatie	17%	8%	13%
Een intermediair	22%	13%	22%
Eigen netwerk van interim managers	30%	38%	42%
Online databanken waar vraag en aanbod worden gematcht	1%	2%	1%
Preferred suppliers waarmee onze organisatie werkt	22%	27%	13%
Payroller	1%		
Zoekmachines zoals Google	1%	2%	2%

Eigen netwerk

Een derde van de opdrachtgevers verwacht dat het gebruik van het eigen netwerk bij de zoektocht naar een externe manager nog verder zal stijgen. Alleen in de sector FD en in de overheid geven opdrachtgevers aan een daling te verwachten.

Intermediair

In alle marktsegmenten verwachten respondenten dat het gebruik van het intermediair gelijk zal blijven. In de sector IDR is dit 70% en in de zorgsector zelfs 88%. Over het algemeen zijn er net iets meer respondenten die een daling van het gebruik van het intermediair verwachten, 14% tegenover 8% die een stijging verwacht.

Online databanken

Ondanks dat online databanken nog amper worden gezien als belangrijkste kanaal om externe managers te zoeken, verwacht over het algemeen 12% van de respondenten toch een stijging van het gebruik ervan.

Payroller

Payrollers worden door de respondenten nog maar weinig gebruikt. Dit komt overeen met de verwachting voor het komende halfjaar, 22% verwacht een daling en slechts 4% een stijging in het gebruik van een payroller.

Afdeling inkoop van de organisatie

17% van de respondenten verwacht dat de afdeling inkoop van hun organisatie minder vaak gebruikt zal worden tegenover 9% die een stijging verwacht.

Afdeling HRM van de organisatie

Het gebruik van de afdeling HRM zal toenemen volgens 16% van de respondenten, waar 12% een daling verwacht.

Preferred suppliers

De verwachting van het gebruik van preferred suppliers is overwegend positief. 15% van de respondenten verwacht een stijging versus 10% die een daling verwacht.

Zoekmachines

Het gebruik van zoekmachines zoals Google is nihil. Respondenten verwachten niet dat zij deze in de toekomst gaan gebruiken bij het zoeken naar externe managers. Bijna 20% geeft zelfs aan een daling te verwachten in het gebruik.

Wij hebben de respondenten specifiek gevraagd naar het soort interim management bureau waarmee zij werken.

Respondenten geven het meest aan gebruik te maken van kleine interim management bureaus met een specifieke kennisorganisatie achter zich. Bureaus zonder specifieke kennisorganisatie achter zich worden slechts door 15% van de respondenten gebruikt. Opvallend is dat gemiddeld 23% van de respondenten aangeeft niet te werken met interim management bureaus.

De FD vormt hierop een uitzondering met een score van 6%. In deze sector wordt bijna altijd met bureaus gewerkt. 47% van de respondenten uit de FD geeft aan te werken met grote bureaus met een kennisspecifieke organisatie achter zich. Zowel in vergelijking met andere sectoren als de genoemde soort van bureaus scoort de FD hier het hoogst. Respondenten uit de sector UT&O geven het meest aan niet met interim management bureaus te werken (33%). Wanneer wel bureaus worden gebruikt, zijn dit vooral grote bureaus met of zonder kennisorganisatie achter zich (42%). De overheid toont dezelfde beweging (30% versus 48%). De zorgsector beantwoordt aan het algemene beeld.

In vergelijking met vorig jaar is er over het algemeen weinig veranderd. Het gebruik van grote bureaus zonder specifieke kennisorganisatie achter zich, lijkt iets te zijn gestegen. Per sector zijn kleine veranderingen waar te nemen. Zo zijn respondenten uit de sector FD vaker met grote bureaus gaan werken met een specifieke kennisorganisatie achter zich, en respondenten uit de overheid minder.

Het selecteren van een externe manager

Wij vroegen de respondenten naar drie criteria die voor hen het meest belangrijk zijn bij de selectie van een externe manager.

Hier zien wij weinig verschillen per sector. De drie belangrijkste selectiecriteria zijn competenties, inhoudelijke expertise en prijs. Persoonlijke klik en eerdere ervaring met de externe manager komen hierna als belangrijkste criteria. Afstand woon-werk wordt nauwelijks als belangrijk selectie criterium gezien. Aangezien de scores van deze criteria dicht bij elkaar liggen, kan eventueel geconcludeerd worden dat er bij de selectie van externe managers aan veel van deze factoren voldaan moet worden.

In de overheid valt op dat eerdere ervaringen met de externe manager belangrijker zijn dan de factor prijs. In de zorgsector is persoonlijke klik een van de drie belangrijkste selectiecriteria (samen met competenties en prijs). De persoonlijke klik is in de sector UT&O eveneens belangrijk (scoort gelijk aan inhoudelijke expertise).

In vergelijking met voorgaande onderzoeken valt op dat inhoudelijke expertise een stuk zwaarder is gaan wegen.

De argumenten voor het inzetten van een externe manager

De respondenten hebben wij vervolgens gevraagd naar de voordelen van c.q. argumenten voor het inzetten van een externe manager. Zij hebben drie antwoordmogelijkheden aangegeven die voor hen het meest gelden.

De zwaarstwegende argumenten voor het inzetten van een externe manager zijn voor opdrachtgevers ervaring (specifieke kennis die niet binnen de organisatie aanwezig is), flexibiliteit en snelle beschikbaarheid. Er zijn wat dit betreft amper verschillen waar te nemen tussen de marktsegmenten. Opvallend is dat er ook een aantal opdrachtgevers is dat geen voordelen ziet van het inzetten van externe managers, met name in de sector IDR is dit het geval.

“De overheid zou meer externen in vaste dienst moeten nemen. Nu wordt een externe vervangen door de volgende externe die alles weer opnieuw moet leren”.

Bron: interim manager

De zorgsector onderscheidt zich voor wat betreft de drie genoemde argumenten. Respondenten uit deze sector vinden ervaring, snel resultaten/ korte inwerkperiode en garantie voor continuïteit de meest zwaarwegende voordelen van een externe manager.

De redenen van recente inzet

Wij hebben de respondenten gevraagd om welke redenen zij recent de hulp van externe managers hebben ingeroepen. De voornaamste redenen die genoemd worden, zijn specifieke expertise nodig, capaciteitsgebrek en organisatieverandering. Inzet als gevolg van een saneringsoperatie (crisismanagement) wordt maar weinig aangegeven, slechts 3% van de respondenten geeft dit aan.

In de sector FD wordt opvallend weinig aangegeven dat er recent geen externe managers zijn ingezet. De sector UT&O spant hierin de kroon: geen enkele respondent heeft deze antwoordmogelijkheid aangegeven. Het tegenovergestelde is het geval bij de overheid: 16% van de respondenten heeft aangegeven recent geen hulp van externe managers te hebben ingeroepen.

Externe managers die recent in de overheid zijn ingezet, hadden niet de opdracht om een saneringsoperatie uit te voeren; geen enkele respondent uit de overheid heeft deze reden aangevinkt. In de sector UT&O wordt opvallend vaak capaciteitsgebrek als reden genoemd.

De bijdrage aan innovatie

Draagt een externe manager bij aan de innovatie van een organisatie? En dan met name op het gebied van het externe producten-/dienstenaanbod en de interne bedrijfsprocessen.

“Innovatie zit vaak niet in één persoon, dat is een veelgemaakte fout”.

Bron: interim manager

55% van de respondenten geeft aan dat externe managers een bijdrage leveren aan de innovatie van interne bedrijfsprocessen. Ook zijn er respondenten (24%) die aangeven dat externe managers een bijdrage leveren aan de vernieuwing van het externe productaanbod. 21% ziet geen rol weggelegd voor externe managers waar het gaat om interne of externe innovatie van genoemde processen.

In de sectoren FD en UT&O geven de respondenten opvallend weinig aan dat de externe manager niet bijdraagt aan innovatie. In de sectoren IDR, zorg en overheid geeft 30% van de respondenten aan dat externe managers niet bijdragen aan vernieuwing van het productaanbod en de bedrijfsprocessen. Een externe manager draagt bij aan de innovatie aan het externe producten-/dienstenaanbod scoort met 30% het hoogst in de sector UT&O. In de sector IDR is de score hierbij het minst, namelijk 15%.

De tevredenheid van de opdrachtgever

De situatie kan zich voordoen dat een opdrachtgever niet tevreden is over een externe manager. Het blijkt toch niet de juiste m/v op de juiste plaats te zijn. Wij vroegen onze respondenten naar de belangrijkste oorzaak van de mismatch.

Respondenten geven gemiddeld het meest aan dat zij tevreden zijn over de inzet van externe managers. Gemiddeld 27% van de respondenten geeft aan dat externe managers de opdrachten altijd naar volle tevredenheid afronden. Het hoogst scoren hier de zorgsector (46%) en de sector UT&O (45%) en het laagst de sector FD (12%).

Daar waar respondenten aangeven niet tevreden te zijn, wordt gebrek aan wederzijds vertrouwen het meest als oorzaak genoemd. ‘Er is geen klik’ en ‘de resultaten vallen tegen’ zijn enkele andere genoemde oorzaken van ontevredenheid bij de opdrachtgever.

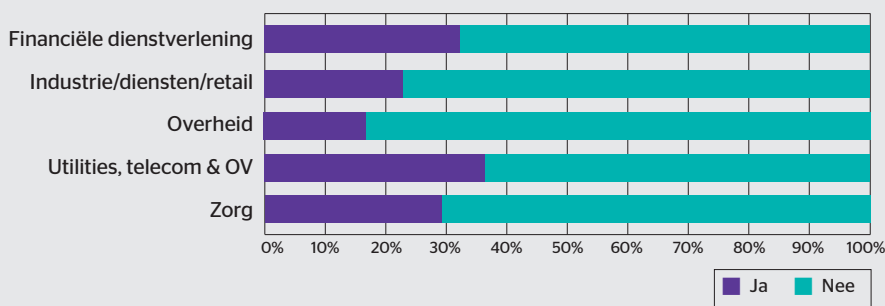
Opvallend is dat 30% van de respondenten uit de overheid aangeeft dat een externe manager niet de juiste m/v op de juiste plaats is als gevolg van een gewijzigde opdrachtformulering. Ook valt in deze sector op dat eventuele ontevredenheid nooit is veroorzaakt door een verkeerde selectie van het interim management bureau. Wanneer in de zorgsector opdrachten niet naar volle tevredenheid worden afgerond, is gebrek aan wederzijds vertrouwen bijna de enige reden die wordt genoemd.

Ook hebben wij de respondenten gevraagd hun tevredenheid over de inzet van externe managers in het afgelopen halfjaar uit te drukken in een rapportcijfer. Het gemiddelde cijfer dat hiervoor is gegeven is 7,2. De sectoren IDR en zorg zitten hier met 7,1 net onder. De sectoren FD, overheid en UT&O scoren iets hoger met een rapportcijfer van 7,3. Wat opvalt, is dat onvoldoendes alleen voorkomen in de zorgsector en enigszins in de sector IDR. Het rapportcijfer 9 is alleen gegeven door respondenten uit de sector UT&O en overheid.

De externe manager: in vaste dienst nemen?

Wij vroegen de respondenten of zij het afgelopen halfjaar externe managers in vaste dienst hebben genomen. 26% van de respondenten heeft hierop bevestigend geantwoord. In de sector UT&O is dit het meest aangegeven (36%). In de overheid het minst (17%).

Figuur 2: Hebt u het afgelopen halfjaar externe managers in vaste dienst genomen?



Vervolgens stelden wij de vraag of dit vaker gebeurt dan in het verleden het geval was.

Externe managers in vaste dienst nemen, gebeurt over het algemeen niet vaker dan in het verleden zegt gemiddeld 88% van de respondenten. De sector IDR scoort hier het hoogst met 92%. Opvallend is dat bijna 30% van de respondenten uit de zorgsector aangeeft wel een stijging te zien in het aantal externen dat in vaste dienst is gekomen.

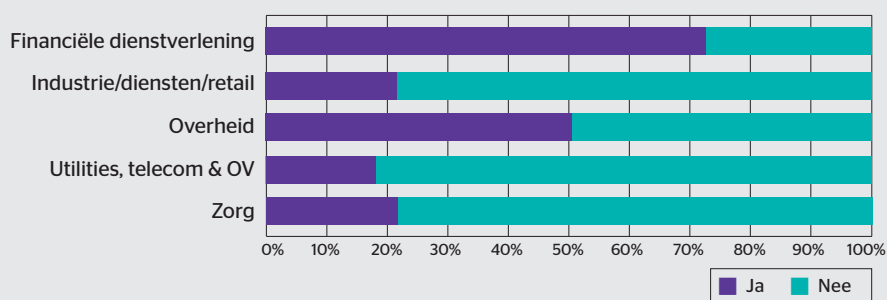
Van opdrachtgever naar interim manager?

Overweegt u om zelf interim manager te worden, vroegen wij aan de respondenten. Gemiddeld 23% van hen geeft aan de stap naar interim management te overwegen. 64% van de respondenten doet dit niet. Respondenten uit de overheid en de zorg geven het meest aan geen interim manager te willen worden met een score van respectievelijk 75% en 77%. De sectoren FD, IDR en UT&O kennen de meeste respondenten (circa 30%) die de stap juist wel overwegen.

De toekomst: saneren?

Tot slot hebben wij de respondenten gevraagd of zij in 2012 verwachten een saneringsslag te moeten doen in hun personeelsbestand. Maar liefst 40% van de respondenten antwoordt hierop bevestigend. Opvallend is dat dit met name respondenten zijn uit de FD (72%) en uit de overheid (50%). In de overige sectoren verwacht ongeveer 20% dat een saneringsslag zal plaatsvinden in 2012.

Figuur 3: Verwacht u in 2012 een saneringsslag te moeten doen?



Extra bevindingen op basis van omvang van de organisatie

Tarief

Respondenten uit organisaties met een omvang van meer dan 2.000 medewerkers geven aan gemiddeld het hoogste uurtarief te hebben voor externen. Met een gemiddeld uurtarief van 125,70 euro scoren deze organisaties hier het meest boven het gemiddelde van 113 euro. De stelling 'hoe kleiner de omvang van de organisatie hoe lager het uurtarief' lijkt niet op te gaan gezien het gemiddelde uurtarief van 117,30 euro in organisaties met 250-500 medewerkers dat weer wel boven het gemiddelde van de markt ligt.

Start van projecten

Hoe groter de omvang van de organisatie, hoe vaker de respondenten aangeven dat het iets slechter tot slechter gaat voor wat betreft het aantal projecten dat het komende halfjaar zal worden uitgevoerd. Aan de andere kant lijkt het deel dat verwacht dat het beter zal gaan met het aantal projecten dat wordt gestart, te dalen naarmate de omvang van de organisatie groeit. De organisaties met de kleinste omvang van minder dan 250 werknemers passen niet in deze trend. Hier geeft een nog vrij grote groep aan dat projecten gestaakt gaan worden.

Het vinden van een externe manager

Opvallend is dat het aantal respondenten dat aangeeft gebruik te maken van preferred suppliers bij het zoeken naar een externe manager groeit naarmate de omvang van de organisatie toeneemt. De kleine organisaties geven vaker aan gebruik te maken van het eigen netwerk en een intermediair. Opvallend is de HRM afdeling die overal in vrij gelijke mate gebruikt wordt.

De bijdrage aan innovatie

Respondenten geven aan dat hoe groter de omvang van de organisatie hoe vaker de externe managers bijdragen aan de innovatie van het externe producten-/dienstenaanbod. Hetzelfde lijkt te gelden voor de bijdrage van de externen aan de innovatie van interne bedrijfsprocessen. Alleen de organisaties met een omvang kleiner dan 250 medewerkers staan anders in deze trend.

De externe manager: in vaste dienst nemen?

De organisaties met een omvang van minder dan 250 medewerkers geven met 88,5% het meest aan het afgelopen halfjaar geen externe managers in vaste dienst te hebben genomen. Wat opvalt is dat de organisaties die net iets groter zijn, 250-500 medewerkers, juist het meest aangeven externe managers te hebben aangenomen. Met de groei van de omvang van de organisaties lijkt het aantal externe managers dat in vaste dienst is genomen af te nemen. Alleen de grootste organisaties van meer dan 2.000 medewerkers geven met ongeveer 30% weer meer aan dat zij externe managers in vaste dienst hebben genomen.

De redenen van recente inzet

Hoe groter de omvang van de organisatie hoe minder vaak de respondenten aangeven dat zij recent geen externe managers hebben ingezet. Opvallend is hoe vaak de grote organisaties van meer dan 2.000 medewerkers met 27,4% nog het meest aangeven externe managers in te zetten vanwege capaciteitsgebrek. In de kleinste organisaties valt op dat zij met 12,8% het minst externe managers inzetten voor organisatieveranderingen.

De toekomst: saneren?

Hoe groter de organisatie hoe vaker de respondenten aangeven dat zij in 2012 verwachten een saneringsslag te moeten doen in het personeelsbestand. In de organisaties met een omvang van 1.000-2.000 medewerkers is dit percentage zelfs 56,3%.

Onderzoeksresultaten interim managers

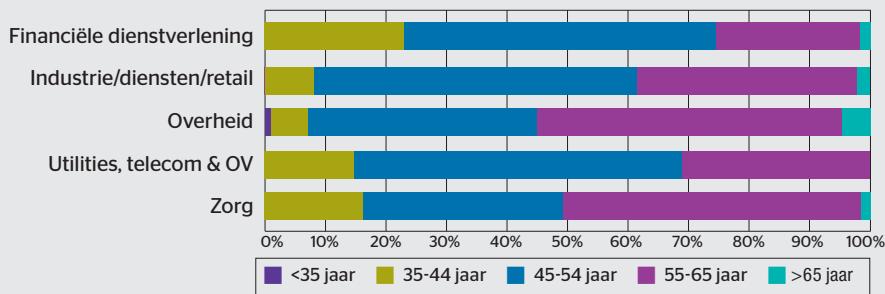
605 interim managers (externe managers) hebben meegedaan aan het onderzoek. Wij hebben hen onder andere gevraagd naar de huidige functie waarin zij werkzaam zijn, hun verwachtingen over het aanbod van interim management functies en het gehanteerde uurtarief. Ook is aandacht besteed aan de kanalen die interim managers gebruiken om opdrachten te verwerven, de opdrachtduur en de tevredenheid over het zelfstandig ondernemerschap. Nieuwe vragen die zijn voorgelegd, betreffen onder andere het proces om uiteindelijk tot een opdracht te komen en over de bijdrage die een interim manager levert aan innovatie tijdens zijn opdracht.

Algemene informatie over de respondenten

De leeftijd van de respondenten

De gemiddelde leeftijd van de interim managers in dit onderzoek is 53,3 jaar. De hoogste gemiddelde leeftijd, 55,3 jaar, wordt gemeten bij respondenten uit de overheid. De sector FD laat de laagste gemiddelde leeftijd zien van 50,4 jaar.

Figuur 4: Leeftijdverdeling respondenten naar sector



Het geslacht van de respondenten

Zoals in onze vorige onderzoeken bedraagt ook nu het aantal vrouwelijke respondenten 9%. Zij zijn met name actief in de zorg (27%) en in de overheid (13%). In de sector FD is 9% van de vrouwelijke respondenten werkzaam. De sectoren UT&O en IDR scoren hierop beide met 4%.

Het aantal jaren ervaring als zelfstandig ondernemer

De respondenten in dit onderzoek zijn gemiddeld 10 jaar werkzaam als zelfstandige.

De respondenten zijn gemiddeld 18,5 jaar in loondienst geweest voordat zij zich vestigden als zelfstandig ondernemer.

De sector waarin de respondenten voornamelijk actief zijn

Wij vroegen de respondenten in welk marktsegment zij voornamelijk werkzaam zijn.

Respondenten naar marktsegment

Financiële dienstverlening	20%
Industrie/diensten/retail	37%
Overheid	29%
Utilities, telecom & ov	5%
Zorg	9%

In opdracht ten tijde van het onderzoek

65% van de respondenten is ten tijde van het onderzoek in opdracht. Dit is 6% minder dan een halfjaar geleden. Een jaar geleden was ook 65% van de respondenten in opdracht. Evenals in voorgaande onderzoeken zijn respondenten uit de sector UT&O het meest in opdracht. 81% van de respondenten uit deze sector is aan het werk. De zorg telt met 56% het minst aantal respondenten dat in opdracht is. De overige sectoren scoren rond het gemiddelde.

In vergelijking met voorgaande onderzoeken valt het volgende op.

In de sector FD is 67% van de respondenten in opdracht. Een halfjaar geleden was dit nog 80%. Het aantal respondenten uit de overheid dat aangeeft in opdracht te zijn ten tijde van de onderzoeken blijft de afgelopen twee jaar redelijk constant (gemiddeld 63%).

De zorg laat een seizoenstrend zien voor wat betreft respondenten die in opdracht zijn gedurende de onderzoeken. In het najaar ligt de score rond de 56% en in het voorjaar rond 67%.

Respondenten die in opdracht zijn ten tijde van het onderzoek, hebben deze opdracht vooral verworven vanuit het eigen netwerk. Gemiddeld 67% van hen geeft dit aan. De zorgsector scoort hier het hoogst met 75% en de sector UT&O het laagst met 59%.

De overige respondenten hebben hun huidige opdracht via een intermediair verkregen (gemiddeld 33%). Respondenten uit de sector UT&O tonen hierbij de hoogste score van 41%. Respondenten uit de zorg scoren het laagst met 25%.

Functie in huidige opdracht

De groep respondenten die in opdracht is ten tijde van het onderzoek hebben wij gevraagd naar de functie die zij vervullen. De functies die zij vervullen zijn vooral die van verandermanager (21%), functioneel manager (18%) en projectmanager (18%). De functies crisismanager en algemeen manager komen met 4% en respectievelijk 5% opvallend weinig voor. Zowel de algemene verdeling als die binnen de sectoren is redelijk gelijk gebleven.

Het profiel van de respondenten

Wij hebben de respondenten gevraagd naar hun profiel (kennis en vaardigheden, opleidingen en werkervaring). Het merendeel van de respondenten (33%) heeft het profiel van functioneel manager. 29% het profiel van algemeen manager, 24% van project-/programmamanager en 9% van de respondenten ten slotte heeft het profiel van expert/consultant. Deze verdeling is nagenoeg gelijk aan die van het onderzoek van een halfjaar geleden.

Opvallend is de grote groep met het profiel van project-/programmamanagers (45%) in de sector FD en de relatief grote groep (43%) een algemeen managersprofiel die voornamelijk actief is in de zorgsector.

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 ontwikkelt in het marktsegment waarin zij het meest actief zijn.

De respondenten verwachten over het algemeen dat de vraag naar interim management het komende halfjaar zal dalen. Vooral in de overheid waar 67% van de respondenten een daling verwacht (de helft van hen verwacht een daling van de vraag van meer dan 15%). In vergelijking met vorige onderzoeken is dit geen trendbreuk. In de andere sectoren verwachten de respondenten het meest dat de verandering van de vraag tussen de -5% en 5% zal liggen.

Opvallend is verder de omslag in de sector FD. Waar in de vorige onderzoeken nog een meerderheid van de respondenten uit deze sector een stijging van de vraag verwachtte, verwacht de meerderheid (41%) nu een daling van de vraag. De positieve trend lijkt hiermee doorbroken en brengt de sector FD wat dit betreft weer terug naar het verwachtingsniveau van twee jaar geleden.

Ten opzichte van de overige sectoren kent de zorgsector de meeste respondenten (27%) die verwachten dat de vraag naar interim management zal stijgen. En daarmee ook de kleinste groep (19%) die een daling van de vraag verwacht. De zorgsector is hiermee de enige sector waar de positieve trend van de afgelopen jaren redelijk in stand wordt gehouden.

Ontwikkeling van de vraag naar de drie onderscheiden rollen

Externe managers worden overal ingezet waar tijdelijke managementcapaciteit nodig is. Dat kan zijn ter overbrugging bij een vacature of langdurige afwezigheid. De hulp van externe managers kan ook worden ingeroepen in crisissituaties of wanneer, soms snel, veranderingen in een organisatie moeten worden doorgevoerd. Ook worden zij ingezet als projectdirecteur wanneer een bijzonder project niet door de eigen organisatie kan worden geleid.

In deze paragraaf onderscheiden wij drie rollen die een externe manager kan vervullen:

- ▶ De externe manager als leider van een project of programma die daarmee tijdelijk wordt toegevoegd aan een organisatie (project-/programmamanagement)
- ▶ De externe manager die tijdelijk een vacante positie vervult ter overbrugging tot de komst van een (nieuwe) permanente bezetting (overbruggingsmanagement)
- ▶ De externe manager die de klassieke rol van change- of crisismanager vervult

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

De verwachtingen per rol lopen uiteen. Wat direct al opvalt is dat respondenten uit de overheid bij elk van de drie rollen de meest negatieve verwachtingen hebben. In de voorgaande onderzoeken was dit ook steeds het geval.

Project- en programmamanagement

37% van de respondenten geeft aan een daling van de vraag te verwachten, terwijl 33% van hen een stijging verwacht. Deze verwachtingen (daling en stijging) worden enigszins beïnvloed door de negatieve verwachtingen vanuit de overheid.

Bijzonderheden per sector

Respondenten uit de sector FD verwachten overwegend een stijging van de vraag voor het komende halfjaar. 42% van hen geeft dit aan. Dit is minder dan een halfjaar geleden, maar vergelijkbaar met een jaar geleden.

Een grote omslag in de vraagverwachting zien wij in de sector IDR. Waar 70% van de respondenten een halfjaar geleden nog een stijging verwachtte, verwacht nu 38% een daling van de vraag naar project-/programmamanagement.

De overheid heeft de minst positieve verwachtingen van alle sectoren voor wat project-/programmamanagement betreft. Bijna 50% van de respondenten verwacht een daling van de vraag, 22% een stijging.

In de sector UT&O zijn de respondenten overwegend positief. Slechts 24% van hen verwacht een daling van de vraag tegenover 37% die een stijging verwacht. Deze sector is iets negatiever dan een halfjaar geleden, maar positiever dan de onderzoeken daarvoor.

Het meest positief over de toekomstige vraag naar project- en programmamanagers is de zorgsector. De helft verwacht een stijging van de vraag, een daling wordt door 23% van de respondenten verwacht.

Overbruggingsmanagement

Het aantal respondenten dat een daling van de vraag naar overbruggingsmanagement verwacht is 46%. Een aanzienlijk kleiner deel verwacht een stijging, slechts 13%. Wat opvalt is dat geen enkele respondent een stijging van de vraag verwacht van meer dan 15%.

Bijzonderheden per sector

Opvallend veel respondenten uit de FD verwachten dat de vraag zal dalen. 52% van hen geeft dit aan, slechts 9% verwacht een stijging van de vraag. In vergelijking met voorgaande onderzoeken is een neerwaartse trend te zien in het aantal respondenten dat een stijging verwacht.

Van de drie genoemde rollen verwachten respondenten uit de overheid de grootste daling van de vraag naar overbruggingsmanagement. Ook in vergelijking met andere sectoren is de verwachting het meest negatief. Bijna 60% van de respondenten uit de overheid verwacht een daling van de vraag naar overbruggingsmanagement. Dit percentage is in voorgaande onderzoeken nog niet zo hoog geweest.

Respondenten uit de sector UT&O zijn het meest positief over de verwachte vraag in vergelijking met de andere sectoren. Deze sector telt de grootste groep respondenten (48%) die verwacht dat de vraag gelijk zal blijven en de grootste groep die een stijging verwacht (23%).

Change- en crisismanagement

Alleen op het gebied van change- en crisismanagement geven de respondenten een positieve verwachting aan. 38% van de respondenten verwacht een stijging van de vraag tegenover 33% die een daling verwacht. De dalende verwachting wordt beïnvloed door de negatieve verwachtingen van de overheidsrespondenten.

Bijzonderheden per sector

De sector FD beantwoordt aan het algemene positieve beeld voor wat betreft de vraag naar change- en crisismanagement, hetgeen ook vorige onderzoeken laten zien.

Respondenten uit de overheid tonen andere verwachtingen dan het algemene beeld. Meer dan de helft van hen verwacht dat de vraag zal dalen, tegenover 23% die een stijging van de vraag verwacht. In vergelijking met de andere sectoren is de overheid de enige sector die overwegend een daling van de vraag naar change- en crisismanagement verwacht.

Tarief

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

Via een open vraag vroegen wij de respondenten welk uurtarief zij hanteren in hun huidige of meest recente opdracht. Het gaat om het uurtarief dat de externe manager ontvangt. Genoemde bedragen zijn exclusief BTW.

Het overall gemiddelde uurtarief komt uit op 120 euro. In de laatste twee onderzoeken was het gemiddelde uurtarief iets lager (118 euro). De spreiding in de tarieven loopt van 45 euro tot 300 euro per uur.

Bijzonderheden per sector

Het gemiddelde uurtarief in de sector FD bedraagt 125 euro en is evenals in het vorige onderzoek het hoogst van alle sectoren. Een opwaartse trend van de uurtarieven is in deze sector duidelijk zichtbaar.

In de sector IDR is het gemiddelde uurtarief, na een daling, weer terug op het niveau van een jaar geleden. Respondenten uit deze sector verdienen met 121 euro per uur net iets boven het gemiddelde. Opvallend is dat de spreiding tussen het hoogste en het laagste tarief steeds het grootst is in de sector IDR.

In de overheid valt op dat het uurtarief het enige is dat constant blijft door de onderzoeken heen, zowel wat betreft het gemiddelde als wat betreft de spreiding. Het gemiddelde uurtarief in de overheid is in dit onderzoek 117 euro.

Het laagste uurtarief wordt gemeten in de sector UT&O, namelijk 114 euro.

Het uurtarief in de zorgsector ligt net iets onder het gemiddelde met 117 euro. In deze sector is het uurtarief het meest gestegen ten opzichte van een halfjaar geleden (toen dit 111 euro bedroeg).

Tariefsontwikkeling

Hoe zal uw tarief zich het komende halfjaar ontwikkelen, vroegen wij de respondenten.

Zoals in voorgaande onderzoeken het geval was, verwacht ook nu circa 60% van de respondenten dat het uurtarief nagenoeg gelijk zal blijven (verandering tussen -5 en 5%). Tot nu toe laat het huidige onderzoek het grootste aantal respondenten zien dat een daling verwacht van het uurtarief, namelijk 31%. De groep die een stijging verwacht is daarmee ook de kleinste tot nu toe, namelijk 11%.

Alleen in de zorgsector zijn er, hoewel minimaal, meer respondenten die aangeven dat het uurtarief zal stijgen, dan dat dit zal dalen.

Bijzonderheden per sector

Respondenten uit de sector FD zijn de afgelopen twee jaar nog niet zo negatief geweest over de verwachting van het uurtarief. 31% van hen verwacht een daling en 9% een stijging. In vergelijking tot de overige marktsectoren zijn alleen respondenten uit de overheid negatiever.

In de sector IDR verwachten respondenten dat het uurtarief gaat dalen. Deze verwachting hadden zij voor het laatst twee jaar geleden.

De meest negatieve verwachtingen laat de overheid zien. 44% van de respondenten verwacht een tariefsdaling. Wat opvalt is dat deze sector de afgelopen twee jaar steeds de minst positieve verwachting had, terwijl het gemiddelde uurtarief gelijk is gebleven.

De sector UT&O laat geen duidelijk overwegende verwachtingen zien over de ontwikkeling van het uurtarief. Het aantal respondenten uit deze sector dat een stijging verwacht is procentueel wel de grootste van alle sectoren.

Meer respondenten verwachten een stijging dan een daling van het uurtarief in de zorgsector. In vergelijking met voorgaande onderzoeken is dit voor het eerst het geval, wij kunnen spreken van een trendbreuk.

Vast tarief of success fee

Vergoedingen voor een opdracht kunnen op een aantal manieren worden geregeld. In dit onderzoek hebben wij drie mogelijkheden genoemd, namelijk een vast uurtarief, een success fee of een combinatie van beide.

Wij hebben de respondenten gevraagd hoe in hun huidige of meest recente opdracht de vergoeding is geregeld.

93% van de respondenten geeft aan dat vergoeding plaatsvindt via een vast uurtarief. Slechts 7% geeft aan dat de vergoeding bestaat uit een vast uurtarief aangevuld met een success fee. Wanneer wij naar de sectoren kijken komt deze combinatie met name voor in de sectoren UT&O (15%) en IDR (12%) en in minder mate ook in de sector FD (8%). In dit onderzoek heeft geen enkele respondent aangegeven uitsluitend via een success fee te werken.

Opdrachtduur

De omzet die een externe manager realiseert is afhankelijk van het gemiddelde tarief en van het aantal bestede dagen/uren in de opdracht. Een externe manager is een zelfstandig gevestigde ondernemer die zijn eigen arbeid verkoopt. Zijn inkomen heeft dan ook een directie relatie met zijn tarief, zijn gemiddelde inzet en de opdrachtduur.

De respondenten hebben wij diverse vragen voorgelegd over de duur van de huidige c.q. meest recente opdracht.

Een van de vragen was: wat is de doorlooptijd van uw huidige of meest recente opdracht?

De gemiddelde doorlooptijd van een opdracht die is gemeten, bedraagt 10,7 maanden. Dit gemiddelde is inclusief verlengingen. De verschillen tussen de sectoren voor wat betreft de verdeling van de doorlooptijd van een opdracht, zijn vergelijkbaar.

De langst gemeten gemiddelde opdrachtduur zien wij in de sector FD. Een opdracht duurt daar gemiddeld 12 maanden. In de sector IDR is dit 10,4 maanden. De overheid scoort op het gemiddelde van 10,7 maanden. Wel valt op dat de overheid ten opzichte van andere sectoren de meeste opdrachten telt die langer duren dan 24 maanden. Wat in de sector UT&O opvalt, is dat opdrachten vaak of erg kort of erg lang duren. Doorlooptijden tussen de 8 en 15 maanden komen relatief weinig voor. De gemiddelde opdrachtduur in de sector UT&O is 10,2 maanden. In de zorgsector zien wij de kortste gemiddelde doorlooptijd van 9,9 maanden. Zoals ook uit voorgaande onderzoeken blijkt, hebben opdrachten in de zorgsector een kortere opdrachtduur dan die in andere sectoren.

Vervolgens hebben de respondenten aangegeven dat hun huidige of meest recente opdracht gemiddeld 1,4 keer is verlengd. Het meeste zien wij dit gebeuren in de sector FD (1,8 keer verlengd) en het minst in de zorgsector (1,1 keer verlengd).

Zoals gemeld worden opdrachten in de sector FD het vaakst verlengd, gemiddeld twee keer. Dit verklaart mogelijk de gemiddeld langere opdrachtduur in de sector FD. Daarnaast geeft 5% van de respondenten uit deze sector aan dat een opdracht meer dan 6 keer is verlengd.

In de sector UT&O heeft 7% van de respondenten dit aangegeven. Opvallend in deze sector is ook het aantal respondenten (70%) dat aangeeft dat zijn opdracht (nog) niet is verlengd of 1 keer is verlengd. Samen met de zorgsector scoort de sector UT&O hierop het hoogst.

Hoeveel maanden bedraagt een opdrachtverlenging gemiddeld? Wij vroegen de respondenten naar de duur van de meest recente opdrachtverlenging.

De respondenten geven aan dat de laatste opdrachtverlenging gemiddeld 2,9 maanden bedraagt. Per sector zijn er weinig verschillen wat dit betreft. Alleen de sector UT&O scoort onder het gemiddelde. Opvallend is het hoge aantal van 10% in de sector IDR en in de zorgsector dat aangeeft dat de meest recente verlenging meer dan 8 maanden bedroeg.

Inzet per week

Wij hebben de respondenten gevraagd naar de gemiddelde tijdsbesteding per week in de huidige of meest recente opdracht.

De gemiddelde tijdsbesteding over alle sectoren bedraagt 3,9 dagen per week. Dit is een lichte stijging ten opzichte van een halfjaar geleden toen deze 3,8 dagen per week bedroeg.

Evenals een halfjaar geleden laten de sectoren FD en UT&O een bovengemiddelde score zien. In de sector FD geeft 46% van de respondenten aan dat zij 5 dagen per week zijn ingezet. In de sector UT&O is dit aantal maar liefst 57%.

De sector FD is daarnaast de enige sector waar de gemiddelde tijdsbesteding per week is gedaald van 4,3 naar 4,1 dagen per week. Dit is in lijn met de verwachting die respondenten uit deze sector een halfjaar geleden uitspraken.

Respondenten uit de overheid en de zorgsector kennen een gemiddelde tijdsbesteding van 3,7 dagen per week, dit is de kortste inzet per week van alle sectoren. De inzet per week in deze sectoren is ten opzichte van een halfjaar geleden wel gestegen met respectievelijk 0,2 en 0,3 dagen.

Zoals al aangegeven is de gemiddelde inzet per week in de sector UT&O het hoogst. Met gemiddeld 4,4 dagen per week scoren zij ook nog eens 0,3 dagen hoger dan een halfjaar geleden.

Ook vroegen wij de respondenten naar hun verwachting over de inzet per week voor het komende halfjaar.

Deze verwachting is met 3,6 dagen gelijk aan de verwachte gemiddelde inzet van een halfjaar geleden, maar minder dan de huidige gemiddelde inzet van 3,9 dagen per week.

Opvallend is dat het aantal respondenten dat verwacht 5 dagen per week ingezet te worden twee jaar geleden nog 18% bedroeg en in het huidige onderzoek 23%. Wanneer wij kijken naar de gemiddelde tijdsbesteding in de huidige opdracht blijkt dat circa 34% van de respondenten 5 dagen per week is ingezet. Blijkt de inzet dan achteraf toch altijd meer te zijn dan de opdrachtgever aangeeft in de initiële opdrachtverstrekking?

Met een verwachte gemiddelde inzet van 3,2 dagen per week geven de respondenten uit de overheid aan een forse daling te verwachten.

De verwachte gemiddelde inzet per week in de sector UT&O met 4 dagen het hoogst van alle sectoren. De zorgsector is de enige sector waar de gemiddelde verwachting van de inzet per week is gestegen in vergelijking met een halfjaar geleden.

Huidige gemiddelde tijdsbesteding en verwachte gemiddelde tijdsbesteding in dagen per week

	Huidige	Verwachte
Financiële dienstverlening	4,1	3,8
Industrie/diensten/retail	3,9	3,7
Overheid	3,7	3,2
Utilities, telecom & ov	4,4	4,0
Zorg	3,7	3,5

Start van projecten

Het aantal gestarte projecten in een organisatie kan gezien worden als een graadmeter of het de organisatie goed gaat. Wij stelden de volgende vraag aan de respondenten: Wanneer u uw huidige of meest recente opdracht bekijkt, hebt u dan het gevoel dat het in economische zin beter of slechter gaat dan een halfjaar geleden?

Het algemene beeld dat de respondenten laten zien, is dat het in economische zin minder goed gaat met de organisatie dan een halfjaar geleden wanneer men kijkt naar het aantal gestarte projecten. 38% van hen geeft aan dat projecten worden gestaakt en circa 30% geeft aan projecten worden gestart. Wat opvalt is dat er een grote groep (4%) respondenten is die aangeeft dat het veel slechter gaat, en maar weinig respondenten (1%) die aangeven dat het veel beter gaat.

Bijzonderheden per sector

Respondenten uit de sector FD geven conform het algemene beeld aan dat het momenteel slechter gaat dan een halfjaar geleden. Echter, in het onderzoek destijds vond meer dan 60% van de respondenten uit deze sector dat het toen beter ging dan het halfjaar daarvoor.

In de sector IDR hebben respondenten het meest het gevoel dat het in economische zin beter gaat met de organisatie dan een halfjaar geleden, 42% geeft dit aan. 34% vindt daarentegen dat het slechter gaat. Zes maanden geleden vond 64% van de respondenten dat het beter ging en 13% dat het slechter ging.

De overheid scoort het hoogst in negatieve zin. Maar liefst 46% van de respondenten heeft het gevoel dat het economisch minder gaat dan een halfjaar geleden, tegenover 15% die aangeeft dat het beter gaat.

In de sector UT&O zijn de meningen vrij gelijk verdeeld. Ongeveer een derde geeft aan dat het slechter gaat, een derde dat het beter gaat en een derde dat er in economische zin weinig is veranderd ten opzichte van een halfjaar geleden.

Respondenten uit de zorgsector hebben overwegend het gevoel dat het beter gaat. Waar 28% aangeeft dat het in economische zin slechter gaat, geeft 36% aan dat het beter gaat.

Acquisitie

In dit onderzoek onderscheiden wij vier kanalen die een externe manager kan gebruiken om opdrachten te verwerven.

Eigen netwerk: de externe manager kan rechtstreeks in contact worden gebracht met een mogelijke opdrachtgever.

Intermediair: de externe manager kan worden benaderd door een interim management bureau of andere intermediair die tegen een vergoeding de inzet regelt.

Online databanken: de externe manager kan via online databanken reageren op openstaande opdrachten.

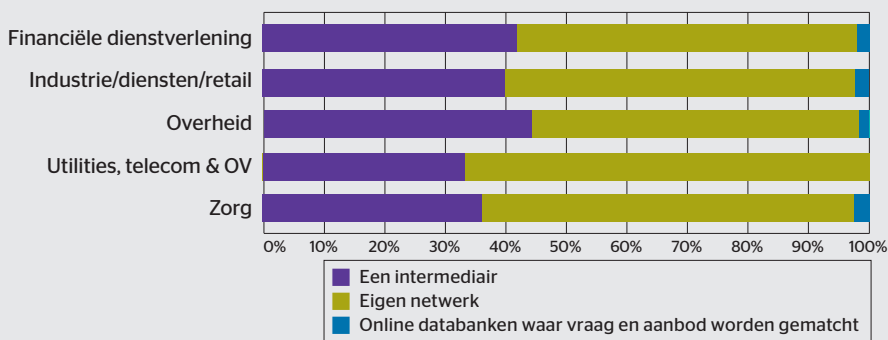
Payroller: de externe manager kan en payroller benaderen (die sec de verloning regelt).

Wij vroegen de respondenten naar het belangrijkste kanaal dat zij gebruiken om opdrachten te verwerven.

Net als in voorgaande onderzoeken is het eigen netwerk het belangrijkste kanaal, 57% van de respondenten geeft dit aan. De opwaartse trend in het gebruik van het eigen netwerk is in dit onderzoek echter doorbroken: het eigen netwerk scoorde een halfjaar geleden nog 59%. Het intermediair wordt over het algemeen door 41% van de respondenten als belangrijkste wervingskanaal gezien. Dit is 2% meer dan een halfjaar geleden. Payrollers worden door de respondenten niet als kanaal gezien om opdrachten te verwerven.

Het eigen netwerk is ook voor respondenten uit de sector FD het belangrijkste kanaal. In de afgelopen twee jaar is dit percentage gestegen van 50% naar 56% in het huidige onderzoek (ten koste van het gebruik van een intermediair).

Figuur 5: Opdrachtverrijving per sector



In de sector IDR is men het eigen netwerk duidelijk minder belangrijk gaan vinden. Waar de score afgelopen twee jaar steeds boven de 60% lag, bedraagt deze nu 57%.

In de overheid geven de respondenten met 54% het minst aan het eigen netwerk het belangrijkste kanaal te vinden om opdrachten te verwerven. Terugkijkend op de afgelopen twee jaar is dit geen verrassing. Het gebruik van het eigen netwerk in de overheid lag bijna altijd onder het gemiddelde.

Respondenten uit de sector UT&O hebben de afgelopen twee jaar nog nooit zo vaak aangegeven dat het eigen netwerk het belangrijkste wervingskanaal is. 67% van hen geeft dit nu aan.

Het eigen netwerk is voor 60% van de respondenten uit de zorgsector het belangrijkste wervingskanaal.

Verwachten de respondenten verandering in de wijze waarop zijn hun opdrachten verwerven?

De respondenten geven over het algemeen aan het gebruik van de genoemde kanalen ongeveer gelijk zal blijven. Bij het gebruik van het eigen netwerk is de groep respondenten die een daling verwacht met 4% een stuk kleiner dan de groep van 41% die een stijging verwacht. Het gebruik van het intermediair laat geen duidelijke meerderheid zien van respondenten die een stijging of een daling verwachten, het wisselt per sector. In de sector UT&O valt op dat de verwachtingen over het gebruik van een intermediair overwegend positief zijn. Dit is conform het beeld uit eerdere onderzoeken. Over de verandering in het gebruik van online databanken zijn de verwachtingen wel duidelijk. De groep respondenten die een daling van het gebruik verwacht is aanzienlijk groter dan de groep die verwacht meer gebruik te gaan maken van online databanken.

Tijdsbesteding aan acquisitie

Hoeveel tijd hebt u het afgelopen halfjaar gemiddeld per week aan acquisitie besteed, vroegen wij de respondenten via een open vraag.

De respondenten hebben gemiddeld 6 uur per week aan acquisitie besteed. Dit is een uur minder dan een halfjaar geleden werd aangegeven. Opvallend zijn de grote verschillen tussen de sectoren. In de sector UT&O is gemiddeld de minste tijd aan acquisitie besteed en in de overheid de meeste tijd.

Tijdsbesteding aan acquisitie

Financiële dienstverlening	5,0 uren
Industrie/diensten/retail	6,7 uren
Overheid	7,3 uren
Utilities, telecom & ov	2,5 uren
Zorg	4,3 uren

Benaderd voor een opdracht

Wij hebben de respondenten gevraagd aan te geven hoe vaak zij het afgelopen halfjaar benaderd zijn voor een opdracht.

Gemiddeld zijn de respondenten het afgelopen halfjaar 3,5 keer benaderd. Respondenten uit de sector FD zijn meer benaderd en respondenten uit de overheid en sector IDR zijn minder benaderd dan het gemiddelde.

Per sector

Respondenten uit de sector FD zijn het afgelopen halfjaar met een gemiddelde 4,1 keer het meest benaderd voor opdrachten. Wat opvalt, is het hoge percentage respondenten (10%) dat aangeeft meer dan 10 keer benaderd te zijn.

Respondenten uit de sector IDR zijn in vergelijking met de andere sectoren het minst benaderd voor een opdracht, gemiddeld 3,2 keer.

Ook in de overheid zijn de respondenten minder dan gemiddeld benaderd, slechts 3,3 keer het afgelopen halfjaar.

In de sector UT&O en in de zorg zijn respondenten 3,6 keer benaderd voor een nieuwe opdracht.

Opvallend in deze sectoren is de relatief kleine groep van 4% die aangeeft het afgelopen halfjaar niet te zijn benaderd. De andere sectoren scoren hier hoger (gemiddeld 8%).

Afgewezen voor een opdracht

Hoe vaak is een externe manager het afgelopen halfjaar afgewezen na een of meerdere gesprekken?

Over het algemeen geven de respondenten aan niet te worden afgewezen na een gesprek (57%). Mocht dit wel gebeuren dan gebeurt dit gemiddeld na 1 gesprek. Het komt voor dat respondenten na 3 of zelfs na meer dan 10 gesprekken worden afgewezen, 10% van hen heeft dit aangegeven. Respondenten uit de sector UT&O geven met 65% aan het minst te worden afgewezen, een afwijzing na meer dan 5 gesprekken komt ook weinig voor. Respondenten uit de zorgsector geven met 44% het minst aan niet te worden afgewezen.

Aantal gesprekken

Wij stelden de respondenten de vraag hoeveel gesprekken er gemiddeld plaatsvinden voordat een opdracht aan hen gegund wordt.

Over het algemeen geeft 37% van de respondenten aan dat na 1 gesprek de opdracht aan hen wordt gegund. 50% zegt dat dit na 2 gesprekken gebeurt, 11% na 3 gesprekken en 3% na meer dan 3 gesprekken.

Dit leidt tot een gemiddelde van 1,8 gesprekken die worden gevoerd voordat de opdracht een feit is.

De sectoren zorg en IDR scoren het hoogst met een gemiddelde van 1,9 gesprekken.

Respondenten uit de overheid en uit de sector FD hebben gemiddeld 1,7 gesprekken nodig. In de sector UT&O lijken het minste aantal gesprekken te worden gevoerd voordat een opdracht wordt vergeven, namelijk 1,6 gesprekken.

Tevredenheid van de opdrachtgever volgens de externe manager

Wij hebben gevraagd hoe tevreden de huidige of meest recente opdrachtgever is volgens de respondent over diens inzet.

Gemiddeld verwachten de respondenten dat hun opdrachtgever het rapportcijfer 8 zal geven om de mate van tevredenheid uit te drukken over de inzet van de respondent. De sectoren laten hierin onderling nauwelijks verschillen zien. In de overheid komt het rapportcijfer 9 het minst voor en in de sector UT&O het meest. 30% van de respondenten uit deze sector verwacht dat hun opdrachtgever het cijfer 9 zal geven voor wat betreft hun tevredenheid. Onvoldoendes en 'zesjes' worden niet of nauwelijks uitgedeeld.

“Veel bedrijven kunnen het werk niet aan met hun eigen mensen en vertrouwen veelal op externen”.

Bron: interim manager

Bijdrage aan innovatie

Wij hebben de respondenten gevraagd of hun inzet als externe manager bijdraagt aan de innovatie van een organisatie. Het gaat dan met name om vernieuwing van het externe productenaanbod en de interne bedrijfsprocessen.

De meeste respondenten (64%) geven aan dat hun inzet helpt bij de innovatie van de interne bedrijfsprocessen. Aan de vernieuwing van het externe producten-/dienstenaanbod levert over het algemeen 24% van de respondenten een bijdrage. 12% van de respondenten geeft aan dat hun inzet niet bijdraagt aan de innovatie van genoemde processen c.q. productenaanbod.

Respondenten uit de zorgsector geven het minst aan een bijdrage te leveren aan de genoemde innovatie, namelijk 81%. Respondenten uit de IDR leveren daarentegen het meest een bijdrage aan innovatie, 92% van hen geeft dit aan.

Zelfstandig ondernemerschap

Aantal jaren in loondienst

De respondenten zijn gemiddeld 18,5 jaar in loondienst geweest voordat zij zich vestigden als zelfstandige. De sector FD scoort het laagste met 17,1 jaar in loondienst en respondenten uit de sector UT&O zijn met 19,3 jaar het langst in loondienst voordat zij zich als zelfstandig ondernemer vestigden. Wat opvalt is dat de responsgroep nauwelijks interim managers bevat die nooit in loondienst hebben gewerkt. Ook kent de responsgroep interim managers die 41 jaar in loondienst hebben gewerkt voordat zij aan de slag zijn gegaan als zelfstandige.

Aantal jaren zelfstandig ondernemer

De respondenten in dit onderzoek zijn gemiddeld 10 jaar werkzaam als zelfstandige. De responsgroep uit de sector UT&O is met gemiddeld 7,7 jaar het minst lang zelfstandig ondernemer. De respondenten uit de overheid daarentegen zijn gemiddeld het langst werkzaam als zelfstandige met 11,7 jaar. Over alle sectoren ligt de spreiding tussen 0 en 32 jaar.

Vast dienstverband of zelfstandig

Wij hebben de respondenten gevraagd of zij overwegen een vast dienstverband aan te gaan wanneer hen dit in de huidige marktsituatie wordt aangeboden.

Gemiddeld 57% van de respondenten geeft aan in dat geval zelfstandig ondernemer te blijven. Dit is ongeveer gelijk voor alle sectoren. Wat opvalt in vergelijking met voorgaande onderzoeken is dat dit percentage nog nooit zo laag is geweest. Nog maar een halfjaar geleden gaf 68% van de respondenten aan zelfstandig ondernemer te zullen blijven.

Respondenten uit de sector UT&O geven ten opzichte van de andere sectoren het meest aan zelfstandige te blijven, namelijk 62%. In vergelijking met de andere sectoren geven respondenten uit de sector FD het meest aan een vast dienstverband te accepteren, namelijk 46%.

Blijft zelfstandig ondernemer

	Is	Was
Financiële dienstverlening	54%	62%
Industrie/diensten/retail	59%	68%
Overheid	57%	72%
Utilities, telecom & ov	62%	65%
Zorg	56%	65%

Tevredenheid

Wij stelden de respondenten de vraag om hun tevredenheid over het zelfstandig ondernemerschap uit te drukken in een rapportcijfer.

Het gemiddelde rapportcijfer dat de respondenten aan hun bestaan als zelfstandige geven is een 7,6. Dit is slechts 0,1 punt minder dan een halfjaar geleden. De daling in de vorige vraag is met dit cijfer niet goed te weerspiegelen. In alle sectoren, behalve in de IDR, is de gemiddelde tevredenheid gedaald. Respondenten uit de zorgsector zijn met een gemiddeld rapportcijfer van 7,7 het meest tevreden over hun bestaand als zelfstandige.

Additionele activiteiten

Wij hebben de respondenten gevraagd of zij naast het zelfstandig ondernemerschap nog additionele betaalde activiteiten hebben.

Uit de totale responsgroep geeft 61% aan geen additionele betaalde activiteiten uit te voeren. Dit is 2% meer dan een halfjaar geleden. Wanneer men wel additionele activiteiten heeft, dan betreft dit meestal een andere onderneming. Slechts 2% van hen geeft aan nog een vaste baan naast het zelfstandig ondernemerschap te hebben.

In de sectoren FD en UT&O bevinden zich de meeste respondenten die geen extra betaalde activiteiten hebben, 65% van hen geeft dit aan. In de zorgsector daarentegen hebben de meeste respondenten nog additionele betaalde activiteiten, namelijk 47%. Relatief veel respondenten uit de overheid geven aan naast hun huidige nog een andere interim-opdracht uit te voeren.

“Innovatie door externe managers is een goede zaak. Vooral innovatie van interne bedrijfsprocessen is bij uitstek een taak voor de externe manager. De kennis en wil om te vernieuwen is vaak niet aanwezig bij internen. Deze specifieke kennis onderscheidt juist een externe manager van anderen. ‘Binnen een organisatie is een grote kans aanwezig op navelstaren’. Dit komt de innovatie niet ten goede. Een externe manager voorziet in innovatie, zodat het proces beter gaat lopen”.

Bron: interim manager

Aantal externen in een project

Wanneer u in een project werkzaam bent (of recent bent geweest), hoeveel procent van het team bestaat uit externen, vroegen wij de respondenten.

Gemiddeld bestaat een projectteam voor 31% uit externen. Er zijn tussen de sectoren duidelijk verschillen te zien. De zorgsector zit hier ruim onder met 17%. De sector UT&O scoort het hoogst met 44% externen in een team.

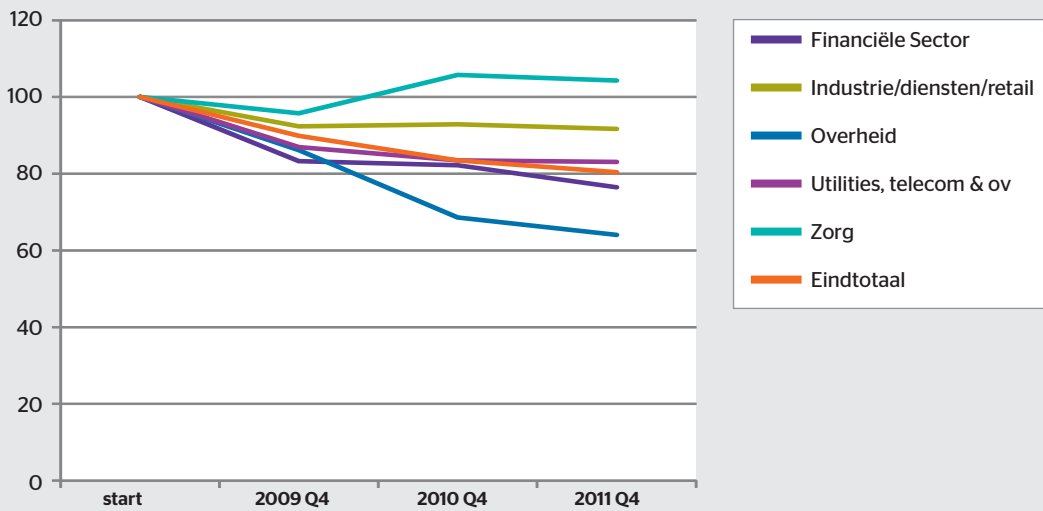
% externen in projectteam naar sector

Financiële dienstverlening	41%
Industrie/diensten/retail	25%
Overheid	30%
Utilities, telecom & ov	44%
Zorg	17%

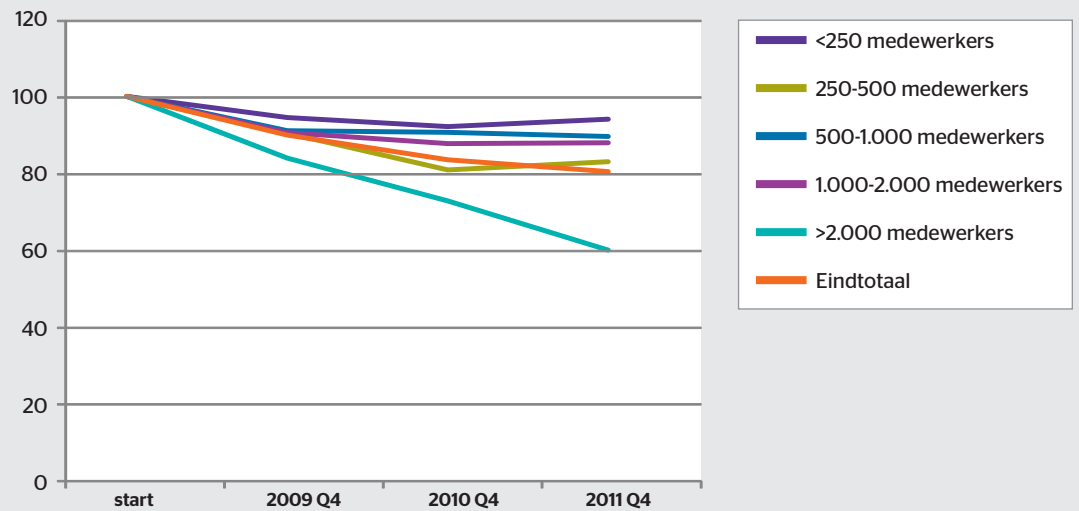
Indices

Opdrachtgevers

Interim Index per sector



Interim Index naar omvang van de organisatie



Interim Index per sector

	Nov 2009	Nov 2010	Nov 2011
Financiële Sector	83,3	82,2	76,5
Industrie/diensten/retail	92,4	92,9	91,7
Overheid	86,2	68,6	64,1
Utilities, telecom & ov	87,0	83,5	83,1
Zorg	95,8	105,8	104,3
Eindtotaal	89,9	83,5	80,4

Interim Index naar omvang van de organisatie

	Nov 2009	Nov 2010	Nov 2011
<250 medewerkers	94,5	92,2	94,1
250-500 medewerkers	90,4	80,8	83,0
500-1.000 medewerkers	91,1	90,7	89,6
1.000-2.000 medewerkers	90,5	87,7	87,9
>2.000 medewerkers	83,9	72,7	59,9
Eindtotaal	89,9	83,5	80,4

Interim Index financiële dienstverlening naar omvang van de organisatie

	Nov 2009	Nov 2010	Nov 2011
<250 medewerkers	97,5	105,0	113,7
250-500 medewerkers	95,0	89,4	81,9
500-1.000 medewerkers	83,9	81,4	84,1
1.000-2.000 medewerkers	78,4	84,3	78,4
>2.000 medewerkers	77,6	76,5	57,4
Eindtotaal	83,3	82,2	76,5

Interim Index industrie/diensten/retail naar omvang van de organisatie

	Nov 2009	Nov 2010	Nov 2011
<250 medewerkers	95,3	96,4	95,1
250-500 medewerkers	91,9	92,0	94,5
500-1.000 medewerkers	91,8	89,3	84,7
1.000-2.000 medewerkers	92,4	92,4	93,8
>2.000 medewerkers	88,2	91,1	91,1
Eindtotaal	92,4	92,9	91,7

Interim Index overheid naar omvang van de organisatie

	Nov 2009	Nov 2010	Nov 2011
<250 medewerkers	87,0	77,6	77,8
250-500 medewerkers	84,5	64,9	66,7
500-1.000 medewerkers	89,3	69,3	72,7
1.000-2.000 medewerkers	89,0	82,2	79,7
>2.000 medewerkers	83,3	58,4	40,6
Eindtotaal	86,2	68,6	64,1

Interim Index utilities, telecom & ov naar omvang van de organisatie

	Nov 2009	Nov 2010	Nov 2011
<250 medewerkers	120,0	128,8	133,8
250-500 medewerkers	97,5	87,5	87,5
500-1.000 medewerkers	92,5	95,0	88,3
1.000-2.000 medewerkers	95,0	87,5	91,7
>2.000 medewerkers	74,2	66,7	64,8
Eindtotaal	87,0	83,5	83,1

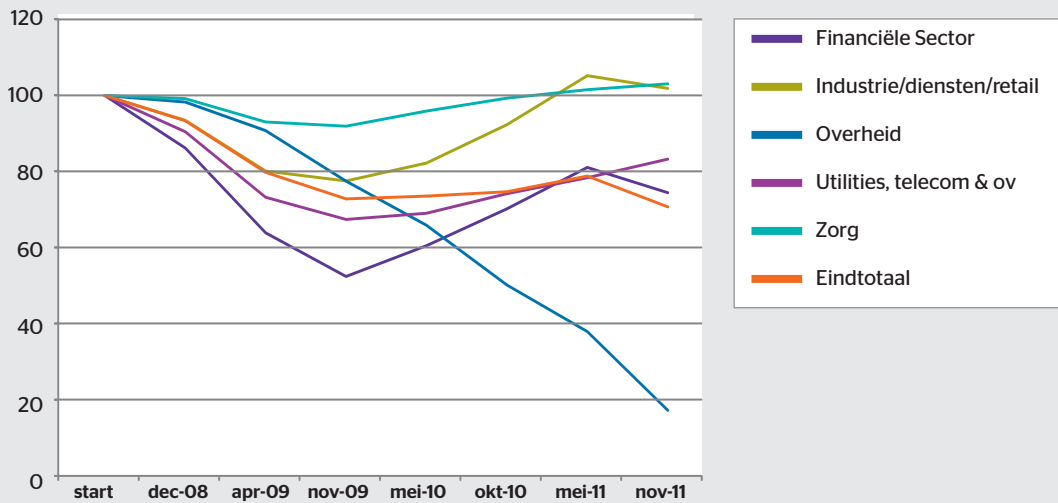
Interim Index zorg naar omvang van de organisatie

	Nov 2009	Nov 2010	Nov 2011
<250 medewerkers	91,3	88,8	92,5
250-500 medewerkers	94,6	102,1	107,9
500-1.000 medewerkers	94,4	113,1	110,6
1.000-2.000 medewerkers	96,3	100,5	103,0
>2.000 medewerkers	101,4	109,9	100,9
Eindtotaal	95,8	105,8	104,3

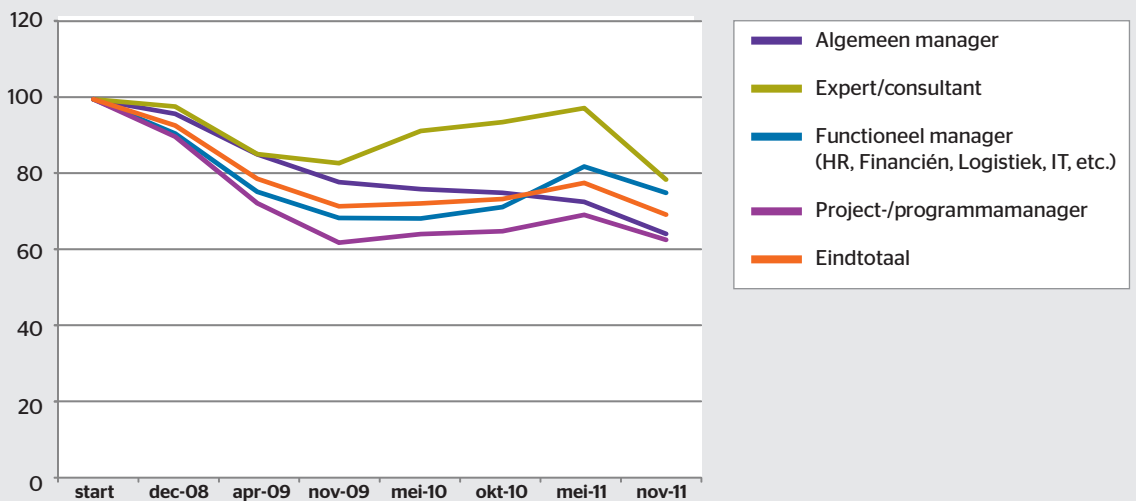
Indices

Interim managers

Interim Index per sector



Interim Index per functiegebied



Interim Index per sector

	Dec 2008	April 2009	Nov 2009	Mei 2010	Nov 2010	Mei 2011	Nov 2011
Financiële Sector	86,2	63,9	52,4	60,5	70,2	81,1	74,4
Industrie/diensten/retail	93,5	80,2	77,5	82,2	92,3	105,2	101,9
Overheid	98,3	90,8	77,5	65,9	50,2	37,9	17,2
Utilities, telecom & ov	90,5	73,2	67,4	69,1	74,2	78,4	83,3
Zorg	99,2	93,0	92,0	95,9	99,3	101,5	103,1
Overall totaalcijfer	93,4	79,8	72,8	73,6	74,7	78,8	70,7

Interim Index per functiegebied

	Dec 2008	April 2009	Nov 2009	Mei 2010	Nov 2010	Mei 2011	Nov 2011
Algemeen manager	96,3	86,0	79,0	77,2	76,2	74,0	65,8
Expert/consultant	98,2	86,1	83,8	92,0	94,2	97,8	79,6
Functioneel manager (HR, financiën, logistiek, IT, etc.)	91,3	76,5	69,9	69,7	72,6	82,9	76,3
Project-/programmamanager	90,5	73,6	63,6	65,8	66,5	70,7	64,3
Overall totaalcijfer	93,4	79,8	72,8	73,6	74,7	78,8	70,7

Interim Index financiële dienstverlening per functiegebied

	Dec 2008	April 2009	Nov 2009	Mei 2010	Nov 2010	Mei 2011	Nov 2011
Algemeen manager	84,5	65,4	60,3	68,5	78,8	87,9	90,9
Expert/consultant	93,8	75,7	74,4	82,1	94,2	110,2	89,5
Functioneel manager (HR, financiën, logistiek, IT, etc.)	86,2	65,6	48,2	53,5	66,5	78,8	71,2
Project-/programmamanager	84,7	55,1	38,7	50,4	56,3	64,8	59,0
Overall totaalcijfer	86,2	63,9	52,4	60,5	70,2	81,1	74,4

Interim Index industrie/diensten/retail per functiegebied

	Dec 2008	April 2009	Nov 2009	Mei 2010	Nov 2010	Mei 2011	Nov 2011
Algemeen manager	96,2	86,0	81,3	84,6	93,7	101,0	96,5
Expert/consultant	99,4	92,6	96,3	110,0	122,0	138,9	124,6
Functioneel manager (HR, financiën, logistiek, IT, etc.)	88,3	71,7	70,4	73,9	81,4	98,9	96,1
Project-/programmamanager	94,9	80,4	74,9	79,1	94,6	106,1	110,4
Overall totaalcijfer	93,5	80,2	77,5	82,2	92,3	105,2	101,9

Interim Index overheid per functiegebied

	Dec 2008	April 2009	Nov 2009	Mei 2010	Nov 2010	Mei 2011	Nov 2011
Algemeen manager	99,4	92,5	81,7	66,6	49,2	31,8	11,6
Expert/consultant	99,9	90,2	80,0	73,4	50,6	31,2	5,0
Functioneel manager (HR, financiën, logistiek, IT, etc.)	103,1	96,0	80,9	71,0	59,3	51,8	31,7
Project-/programmamanager	91,4	83,2	65,8	56,2	41,1	36,0	15,6
Overall totaalcijfer	98,3	90,8	77,5	65,9	50,2	37,9	17,2

Interim Index utilities, telecom & ov per functiegebied

	Dec 2008	April 2009	Nov 2009	Mei 2010	Nov 2010	Mei 2011	Nov 2011
Algemeen manager	99,7	86,6	72,0	79,5	85,2	92,7	99,1
Expert/consultant	97,5	80,3	68,9	85,4	104,1	114,1	106,6
Functioneel manager (HR, financiën, logistiek, IT, etc.)	84,4	72,1	73,1	72,5	85,9	94,9	106,0
Project-/programmamanager	88,3	62,9	59,9	55,1	54,5	48,5	48,7
Overall totaalcijfer	90,5	73,2	67,4	69,1	74,2	78,4	83,3

Interim Index zorg per functiegebied

	Dec 2008	April 2009	Nov 2009	Mei 2010	Nov 2010	Mei 2011	Nov 2011
Algemeen manager	101,5	96,6	92,9	92,6	94,3	98,5	96,6
Expert /consultant	99,2	93,2	90,7	103,7	89,7	54,0	56,5
Functioneel manager (HR, financiën, logistiek, IT, etc.)	97,0	86,3	84,9	83,6	86,7	96,3	100,4
Project-/programmamanager	98,6	98,6	102,9	123,7	144,6	145,2	151,3
Overall totaalcijfer	99,2	93,0	92,0	95,9	99,3	101,5	103,1

Reflectie

Atos Interim Management

Door ing. Piet Hein de Sonnaville

Dit 7e onderzoek toont aan dat opdrachtgevers en opdrachtnemers de crisis op een aantal terreinen gelijk beleven. Zo lopen verwachtingen over vraag, inzet en tarifiering redelijk synchroon en dat is verheugend. Waar wij in eerdere onderzoeken zagen dat er op dit vlak grote verschillen in denkrichting bestonden, is dat nu wat meer in lijn. Dit betekent dat geen grote verrassingen zullen plaatsvinden daar waar het gaat over veranderingen in bijvoorbeeld tarieven. Voor sommige markten -overheid, financiële dienstverlening- is de situatie minder rooskleurig. Dit toont ook wel de grilligheid van de markt aan. Waar de zorgmarkt tot op heden de meest stabiele is, verwachten opdrachtgevers met name in deze markt een daling van de tarieven. Dit is opmerkelijk omdat de tarieven in de zorgsector nu al een van de laagste van alle zijn. Wij voorzien per saldo dat de verschillen in tarifiering tussen markten onderling nog verder gaan toenemen. Of dit wenselijk is, is maar de vraag. Zeker ook omdat switchen tussen markten onderling complex en moeizaam is. Al is het alleen maar omdat dezelfde opdrachtgever marktkennis vereist van de aan te trekken externe.

Grote en kleine organisaties

Een van de meest in het oogspringende feiten uit dit onderzoek zijn de verschillen tussen grote organisaties (>1.000 FTE) en kleine (<500 FTE). Op vele facetten zijn de verschillen in het voordeel van de kleinere. Grotere organisaties kennen, over het algemeen, opdrachtnemers met hogere tarieven, terwijl deze organisaties voor inhuur gebruik maken van preferred suppliers. Kleine organisaties gebruiken de inzet van externen steeds meer, zo blijkt, als een selectiemethode. Zij nemen meer dan bij grotere organisaties het geval is externe managers na een opdracht in vaste dienst. Maar bovenal valt een ding op: de vraaguitval is met name bij grote organisaties te zien, terwijl daar nog steeds het meest externen aanwezig zijn. Grote organisaties verwachten in 60% van de gevallen dat in 2012 een saneringslag gaat plaatsvinden onder de eigen medewerkers. Kleine organisaties zijn veel milder hierover. Dit levert boeiende inzichten op. Klaarblijkelijk zijn de nog aanwezige externen in grote organisaties zo belangrijk dat zij niet zijn ingewisseld door eigen medewerkers, terwijl daar komende jaar velen van zullen afvloeien.

Het toont aan dat veel organisaties gelijktijdig tekorten en overvloeden aan mensen hebben. Omscholen of bijscholen is blijkbaar geen alternatief. Nog boeiender wordt de discussie over innovatie. Opdrachtgevers geven aan dat externe managers veelal voor innovatie van de interne bedrijfsprocessen worden ingezet. Naar ons inzicht liggen hier grote kansen, voor zowel de externen als de organisatie zelf. Als komend jaar inderdaad veel organisaties te maken krijgen met een saneringsoperatie zullen het de externen zijn waar de innovatie vandaan moet komen. Zij zijn het die door dit proces niet of nauwelijks worden afgeleid. Voor hen is er was geen toekomst in de organisatie. Er geldt slechts het heden. Discussies over saneren zullen hen dan ook niet afleiden.

Markten

Dit onderzoek laat zien dat de verschillen tussen markten onderling toenemen daar waar het gaat om verwachtingen over vraag, inzet en tarifiering. Opvallend is de trendbreuk in de financiële sector. Opdrachtgevers en opdrachtnemers verwachten een sterke terugval in de vraag naar externen. Het meest opvallende is echter de overheidsmarkt. Hier denken opdrachtgevers wezenlijk anders dan opdrachtnemers. De eerstgenoemde verwacht veel minder vraaguitval dan de tweede. Het is niet voor het eerst dat wij constateren dat de overheid anders handelt dan vooraf gedacht. Vraag is wie gelijk zal gaan krijgen. Kijkend naar de cijfers over de hoeveelheid aanwezige externen in de overheid, dan zal de vraaguitval, zo verwachten wij, meevallen.

Tarieven

Opvallend is dat de afrekening nog zeer traditioneel plaatsvindt (uurtje/factuurtje). Ons inziens geen goede ontwikkeling in tijden als deze. Van een externe, die eigen ondernemer is, mag verwacht worden dat deze een balans weet te vinden tussen kosten en baten. Zeker nu er grote druk is op kosten. Denkend vanuit toegevoegde waarde in termen van opbrengsten uitgedrukt in geld zou een meer gehanteerde werkwijze moeten zijn, zowel gezien vanuit de opdrachtgever als opdrachtnemer. Wat ons betreft zou de markt hier veel meer op moeten inspelen. Voor bureaus die worstelen met hun meerwaarde liggen hier lessen en kansen.

Projecten

Projecten worden steeds meer door externen bemenst. Nu is dat gemiddeld een derde van de aanwezigen in een projectteam. Wij juichen deze trend toe. Het bevordert het denken in termen van kosten en opbrengsten. Immers: wanneer projecten niet langer verantwoord zijn, kan snel afscheid worden genomen van (een deel van) de projectorganisatie. Dit levert grote voordelen op, los van het kennisdomein dat vaak onvoldoende aanwezig is in de eigen organisatie. Wij kunnen ons een ontwikkeling zeer goed voorstellen waarin projecten voor de overgrote meerderheid uit externen bestaan. Het maakt het denken ten aanzien van kosten/opbrengsten en beheersbaarheid overzichtelijker.

Tevredenheid over inzet externen

Zowel de opdrachtgever oordeelt positief tot zeer positief over de resultaten van de inzet van de interim manager, als de interim manager zelf. Natuurlijk is de een, de opdrachtnemer, iets positiever dan de ander, maar per saldo zijn de gegeven cijfers hoog (7,2 versus 8,0). Daar waar onvrede is komt dat door een gewijzigde opdrachtformulering, gebrek aan vertrouwen of 'te weinig klik'. Een opvallende is de koppeling tussen tevredenheid en distributiekanaal: daar waar de interim manager via de unit inkoop komt, overheerst het negatieve sentiment. Daar waar sprake is van eigen netwerk of bureau als kanaal, is de tevredenheid het grootst. Wij herkennen deze uitkomst maar al te goed, het moge duidelijk zijn.

De eigen profilering

Interim management wordt vaak geassocieerd met snijden en structureren. Toch is maar een zeer klein deel aangesteld als crisismanager. Beeldvorming enerzijds en werkelijkheid anderzijds zijn wel erg ver van elkaar verwijderd. In werkelijkheid is het niet crisis dat bindt, maar kennis die niet voorhanden is en extern wordt ingevuld. Het is dus meer de interim kennismanager dan de interim crisismanager die gevraagd wordt.

Reflectie Nyenrode Business Universiteit

Door prof.dr.mr. Leo Witvliet

De crisis helpt

Voor zover het al niet duidelijk was, laat het resultaat van dit onderzoek zien dat de markt van interim management definitief veranderd is. Haar oorsprong ligt in het ondersteunen van bedrijven en organisaties in de grote omslag van een op productie gebaseerde economie naar een meer op diensten georiënteerde economie. In deze periode werd kennis (veranderkunde) die bij het zittende management ontbrak, toegevoegd samen met de competentie of vaardigheid om te durven beslissen. Duidelijk de figuur van buiten die tijdelijk binnenkomt en als 'derde' functioneert. De jaren zeventig, iets voorzichtigheid moet ik hier betrachten, want de figuur die van buiten komt om een organisatie te helpen, is van alle tijden. Het Romeinse rijk kende deze figuur al. Caesar, de man die tijdelijke bevoegdheden kreeg om de zaak op orde te brengen, maar ook de figuur van de 'nar' past daarin. Wij mogen aannemen dat deze 'buitenstaanders' toekomstbestendig blijken te zijn. In dit onderzoek komt het getal van 3% naar voren. Indicatief laat dit getal zien dat het om een kleine markt gaat.

Naast deze basis van het interim management komt er in de jaren tachtig en negentig een grote vraag naar managers die overheid en bedrijfsleven willen helpen, om allerlei veranderkundige projecten op te pakken. Vraagstukken die gekenmerkt worden door instrumentele vragen, maar altijd gaan over de besturingsvraagstukken van organisaties. Ook veranderkunde en inzicht in bedrijfsprocessen is de kennisbasis naast het aanpakken en beslissingen nemen. Management was een duidelijk benoembare kern van dit werk.

De derde periode van groei wordt gekenmerkt door de vraag naar mensen die specifieke kennis hebben zoals financiën, informatisering, logistiek en andere functionele disciplines. Maar ook de vraag naar managementposities op het niveau van projectleiding, programmamanager en het tijdelijk vervangen van een manager in de lijn. Deze vraag wordt op alle niveaus binnen de organisatie gesteld en door de markt geleverd.

De uitkomst van dit ontwikkelingsproces is:

1. Een immer aanwezige markt voor bestuurs- en bedrijfscrisis (klein en autonoom, van alle tijd en nog steeds gebaseerd op de kerncriteria waarmee het vak begon).
2. Ondersteuning bij vele besturingsvraagstukken van organisaties, die onvoldoende kennis hadden van veranderkunde en bedrijfsprocessen. Deze markt was relatief groot en was de basis van de groei van interim management in de jaren tachtig en negentig, maar is anno 2011 ook weer gekrompen. Veel van de ontbrekende kennis is nu aanwezig in de organisatie en er ontstaat de durf en/of de noodzaak zelf zaken aan te pakken.
3. Een zeer omvangrijke vraag naar mensen die kennis hebben van specifieke bedrijfskundige processen, functionele disciplines. De interim management bureaus en interim managers zijn graag op deze vraag ingegaan. Echter, in een wereld waar vele anderen dit ook gedaan hebben, maar dan onder een andere productnaam en juridische regiem (bijvoorbeeld detachering).

Wat mij opgevallen is in de afgelopen maanden tijdens de vele gesprekken die ik heb mogen voeren met organisaties die interim management intern georganiseerd hebben, is dat zij erg duidelijk zijn over de identiteit van interim management. Het leidinggeven (managen) aan een organisatorische eenheid die in de lijn gepositioneerd is met alle daarbij in die functie behorende verantwoordelijkheden en opdrachten. Projecten programmamangement heeft een andere identiteit, is niet in de lijn georganiseerd en kent andere hiërarchische verbanden. De inhuur van functionele specialisten is weer iets anders. Deze drie verschillen worden duidelijk beleefd, benoemd en als zodanig gestuurd.

Wat daarmee ook zichtbaar werd, is dat het begrip interim management nog steeds onderscheidend is, maar dat het begrip interim manager is vervaagd. Voor mensen die werken in de interne interim management bureaus gaat het om een functie in de lijn, interim manager. Maar voor de groep mensen van buiten die zich interim manager noemt, is het veel meer de aanduiding dat zij hun expertise en diensten als zelfstandig functionerende in de markt zetten.

Al met al ook goede ontwikkelingen. In de eerste plaats moeten wij betekenis gaan hechten aan het verschil tussen deze drie groepen. Het verschil maakt zaken duidelijk en geeft mogelijkheden nieuwe wegen in te slaan, in positionering, in opleiding en contact met potentiële klanten of opdrachtgevers. Het verschil als stuwende kracht. In de tweede plaats zien wij dat organisaties beter toegerust zijn om zaken zelf op te pakken en het ook zelf durven te doen. Dat competente mensen in de organisatie, maar ook de collectieve kennis die ruimte krijgt om tot ontwikkeling te komen. De crisis helpt daar mogelijk een handje. Daar waar nu iemand gevraagd wordt om te ondersteunen, is daar echt over nagedacht en daarmee krijgen veelgebruikte drogredenen geen kans meer. Drogredenen, vaak gebaseerd op het 'je handen niet willen branden', het ontlopen van verantwoordelijkheid, het niet meer durven beslissen (gestolde macht) en angst voor de carrière als er iets mis zou gaan, als achterliggend motief.

Reflectie platform zelfstandige ondernemers (PZO)

Door **Robbert Brantz, directeur ad interim**

De flexibilisering van de arbeidsmarkt

De flexibilisering van de arbeidsmarkt is in volle gang, hetgeen invloed heeft op het werken en de werkenden. Hierbij staat voorop het vergroten van de wendbaarheid en weerbaarheid van de opdrachtgevers als het individu. Het interim management verschuift van change -en crisismanagement naar andere expertisegebieden zoals project-, programma - en overbruggingsmanagement.

Het aandeel bedrijven dat de afgelopen 12 maanden zzp'ers inhuurde is toegenomen van 45% naar 53%.¹ In Nederland zijn de zzp'ers de grootst groeiende groep werkenden en zij hebben ervoor gezorgd dat op de arbeidsmarkt de financiële crisis soepel werd opgevangen.²

Dat flexibilisering bij de opdrachtgevers actueel is, blijkt uit de te verwachte saneringsslag in het personeelsbeleid in 2012 bij met name de overheid (50%) en in de financiële dienstverlening (72%). Van alle managementposities die door externe interim managers worden ingevuld, is de schatting volgens dit onderzoek 5%. Dit is laag in verhouding tot de verandering.

De zzp'er komt met als doel weer te vertrekken, hij is over het algemeen ouder dan werknemers en gepokt en gemazeld in zijn vakgebied. De specifieke expertise en plaatsinvulling bij capaciteitsgebrek worden in dit onderzoek gezien als belangrijke toegevoegde waarde. "Wat de zzp'er betreft, hebben wij te maken met een 21ste eeuw-variant van de middeleeuwse meesters."³

De zelfstandigheid, het zijn van eigen baas en zelf meer vrije keuzes kunnen maken zijn belangrijke peilers bij deze groep. Niet voor niets geeft 88% van alle zzp'ers aan het zelfstandig ondernemerschap niet in te willen ruilen voor loondienst (indien vrij gekozen zou worden).⁴ De 35% interim managers uit het onderzoek die zonder opdracht zitten, zullen het loondienstverband naar verwachting dan ook als een tijdelijke oplossing zien.

Opdrachtgevers geven in dit onderzoek aan het meest in hun eigen netwerk te zoeken naar een externe manager, gevolgd door preferred suppliers. Eigen netwerken spelen een steeds belangrijkere rol. Nieuw georganiseerde pools van zzp'ers in coöperaties of stichtingen, social media platforms en de 24/7 communicatiemogelijkheden maken snel schakelen mogelijk. Onderzoek naar de eigen netwerken tussen opdrachtgevers, werknemers en zzp'ers is nodig, maar de trends zijn herkenbaar.

De flexibilisering is ingeleid door de 700.000 zzp'ers, naast werkgevers en werknemers de grootste groep op de arbeidsmarkt. De politieke werkelijkheid zal door zzp-belangenbehartigers als PZO met een zetel in de SER blijvend onder de aandacht worden gebracht. De praktische invulling van flexibilisering is met deze aantallen zzp'ers echter al een feit.

¹ Conjuncturenquête Nederland (COEN) | rapport vierde kwartaal 2011

² De inkomstenbelasting: een maatschappelijk krediet, Prof. Dr. Victor van Kommer | 1 december 2011

³ ABN AMRO Update Human Capital in de 21ste eeuw | november 2009

⁴ EIM Zelfbewust een Zelfstandige Positie | november 2011

Reflectie TNO

Door prof.dr. Steven Dhondt en dr. Anneke Goudswaard

Steven Dhondt en Anneke Goudswaard zijn beiden senior onderzoekers bij TNO.

Steven Dhondt is ook gasthoogleraar aan de Katholieke Universiteit te Leuven.

Transformationele interim managers?

Innovatie is van centraal belang voor organisaties. Als bedrijven niet voortdurend producten en diensten vernieuwen, dan overleven ze het niet lang. Als interne processen niet worden aangepakt, dan ligt stagnatie op de loer. En Nederland is een vreemd land op innovatiegebied. Europees gezien doen we het meer dan goed als we kijken naar het aantal patenten dat jaarlijks wordt geproduceerd. Ook zijn we koploper als we kijken naar het aantal peer-reviewed artikelen dat onze wetenschappers uitbrengen. De innovatie-ideeën hebben we dus al. Maar we lopen achter als we kijken naar het omzetten van deze ideeën in producten of diensten, in zaken waar we echt geld mee verdienen. Nederland is juist bekend vanwege deze innovatieparadox. Maxime Verhagen, onze nieuwe minister van Economische zaken, Landbouw en Innovatie (ELI), heeft zichzelf tot doel gesteld om deze innovatieparadox ten grave te dragen. Hij geeft aan dat het innovatiebeleid over een andere boeg moet worden gegooid. Bedrijven moeten meer investeren in innovatie! Het is wel onvoldoende duidelijk in dat beleid van Verhagen wat we met al die nieuwe diensten en producten moeten gaan doen. De Nederlandse economie zit er niet op te wachten dat er nog meer nieuwe ideeën op de plank gaan liggen te verstoffen. Geen nieuwe diensten zonder goede interne processen. Het managen van innovatie is evenzeer van belang. We moeten benadrukken dat organisaties meer investeren in 'transformationeel managen'. Transformationele managers zorgen ervoor dat de ideeën omgezet worden in echte sales, in echte ondernemingen, in de juiste processen en in gemotiveerde medewerkers en collega's. Of interim managers in dit soort processen een rol hebben, dat is vooralsnog onbekend. Kunnen interim managers bijdragen aan innovatie in organisaties? Dat lijkt een open deur intrappen. We denken dat juist interim managers met hun ervaring in heel wat bedrijven, ideale competenties hebben om bedrijven te helpen deze transformaties voor elkaar te krijgen.

Het nieuwe Interim Index-onderzoek levert ons een bijzondere kijk op dit innovatievraagstuk. Voor een eerste keer zijn er vragen gesteld over hoe interim managers betrokken zijn bij innovatie. De antwoorden leveren interessante informatie op. Zo'n 87% van de interim managers geeft aan bij het innovatieproces een rol te vervullen. Het meest bijzondere uit deze resultaten is dat interim managers vooral voor zich een rol zien in het verbeteren van interne processen van de organisaties waar ze aan de slag zijn gegaan. 82% van de interim managers geeft dit aan, 31% van de interim managers geeft aan mee te helpen aan externe innovatie van bedrijven (producten en diensten ontwikkelen). Daarbij is een kwart van de interim managers bezig met zowel interne als externe innovatie. Dit generieke beeld geldt in even grote mate in alle sectoren. Wel zien we dat vooral in de kleinere organisaties de interim managers bijdragen bij externe innovatie. Er zijn verschillen in de rollen van interim managers bij deze innovatie. Externe innovatie ligt vooral op het bordje van algemene managers. Vooral functionele managers geven aan interne innovatie te stimuleren. Een ander interessant gegeven is dat heel wat interim managers product- en procesinnovatie toepassen in de publieke sectoren als de zorg en het openbaar bestuur.

Alles koek en ei dus op het innovatievlak? Als we dan toch een kleine bemerking mogen maken aan het adres van de interim managers, dan is het dat zij toch een stuk positiever over zichzelf oordelen dan hun opdrachtgevers dat doen. Het verschil in beoordeling tussen interim managers en opdrachtgevers is toch een vol punt (8 tegenover 7), welke innovatievorm we ook bekijken. Maar er ligt ook een issue op het bordje van de opdrachtgevers. De gemiddelde duur van de opdrachten ligt niet aan de hoge kant. In minder dan twaalf maanden zijn de meeste opdrachten voorbij. De tijd om een duurzame innovatie-impact te hebben is daarmee toch beperkt te noemen. Tevredenheid van opdrachtgevers zou hoger zijn bij langere opdrachten, althans volgens de interim managers.

Eén derde van de interim managers heeft te maken met product- en dienstvernieuwing. Dat is toch een stuk minder dan degenen die met procesinnovatie te maken hebben. Dit beeld moet toch niet zo verwonderlijk zijn. Het tijdelijke karakter van het interim management maakt dat het gewicht van interim managers bij product- en dienstvernieuwing minder moet zijn.

Hebben interim managers nu zelf baat bij het feit dat ze aan innovatie bijdragen? Dat lijkt het geval te zijn. Zowel de interim managers als de opdrachtgevers rapporteren hogere gemiddelde tarieven als we de innovatoren tegenover niet-innovatoren zetten. Interim managers en opdrachtgevers verschillen wel van mening bij welke innovatie het hoogste gemiddelde tarief kan worden gevoerd: interim managers rapporteren hogere tarieven bij product/dienstinnovatie, opdrachtgevers juist bij procesinnovatie.

De Nederlandse innovatieparadox moet worden opgelost wil de Nederlandse economie in de huidige extreem turbulente wereldeconomie haar plaats behouden en verbeteren. Interim managers hebben zeker de capaciteit en kunde om bedrijven te helpen. Juist het feit dat interim managers bij vele bedrijven hebben kunnen kijken hoe het moet, maakt hun ervaring van onschatbare waarde voor andere bedrijven. Dat vergt wel dat opdrachtgevers meer ruimte aan interim managers bieden om die kennis toe te passen. Opdrachtgevers zijn wel bereid om innovatoren hogere tarieven te laten voeren! Maar het vergt ook dat interim managers beter in beeld krijgen hoe en waar ze innovatie kunnen helpen. Hier ligt een kans voor interim managers. Grijpen ze die kans, dan kunnen we over transformationeel interim managers praten!

Geschiedenis van de Interim Index

Eind 2008 is Atos Interim Management gestart met het Interim Index onderzoek. Aanleiding was destijds de economische crisis en de gevolgen hiervan voor de arbeidsmarkt, meer specifiek voor de markt voor flexibele arbeid. Wat zijn de verwachtingen 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 de problemen komt? Vragen die wij graag beantwoord wilden zien.

De belangstelling voor het eerste onderzoeksrapport was zowel van interim managers als van opdrachtgevers zo groot dat wij besloten eenzelfde onderzoek op te zetten onder opdrachtgevers om zo een totaalbeeld van de markt te kunnen schetsen. Samen met Nyenrode Business Universiteit is dit gerealiseerd en onderzoeken wij nu periodiek de bewegingen en verwachtingen in de markt voor flexibele arbeid.

Interim Index 1 (peiling december 2008): Gouden tijden voor de interim manager?

Onderzoek onder interim managers

De klassieke rol van de interim manager als typische puinruimer die een organisatie binnen korte tijd weer levensvatbaar maakt, lijkt nog niet te zijn uitgespeeld. De interim manager is in de afgelopen jaren steeds vaker als overbruggings- of programmamanager ingezet: van CEO en CFO tot project- en programmamanager of adviseur van organisaties met een behoefte aan tijdelijke managementcapaciteit. De economische tegenwind zorgt echter wel voor een verschuiving van de vraag. Hierbij valt op dat de verander- en crisismanager het sterkst in opkomst is. Ondanks de crisis verwacht iets meer dan de helft dat de vraag stabiel blijft of zelfs toeneemt. Per marktsegment is echter sprake van forse verschillen. Zo verwacht 60 procent van de respondenten een stijging van de vraag naar verander- en crisismanagement.

Interim Index 2 (peiling april 2009): Is de interim manager crisisbestendig?

Onderzoek onder interim managers

Interim managers zijn opgewassen tegen de crisis ondanks de economische tegenwind. Hoewel de markt voor interim management krimpt, is dit voor 7 op de 10 interim managers geen aanleiding in vaste dienst te treden. Hieruit blijkt dat sprake is van een volwassen markt die veel minder conjunctuurgevoelig is dan vaak wordt aangenomen. Per marktsegment is echter wel sprake van grote verschillen. Terwijl de vraag in de financiële en industriële sector fors daalt, groeit tegelijkertijd de behoefte aan interim managers in de overheidsector sterk.

Interim Index 3 (peiling november 2009): Het einde van de manager in vaste dienst?

Onderzoek onder interim managers en opdrachtgevers

Steeds meer managers van Nederlandse bedrijven beschouwen een functie als interim manager als alternatief voor hun eigen functie. Zo erkent 40 procent te twijfelen over een toekomst in hun huidige functie. Van hen zegt tweederde een nieuwe loopbaan als interim manager te willen beginnen, terwijl een derde nog twijfelt. Slechts iets meer dan de helft van de opdrachtgevers geeft de voorkeur aan een vast dienstverband.

Interim Index 4 (peiling mei 2010): Arbeidsmarkt prooi voor nieuwe generatie

Onderzoek onder interim managers

De economische crisis en sterk veranderende arbeidsmarkt eisen vooral onder oudere interim managers hun tol. Zo raakt de algemene manager - een rol die vaker door oudere interim managers wordt vervuld - uit de gratie, terwijl de project- en programmamanager in opkomst is. Dit type manager is veel vaker te vinden onder de nieuwe generatie die bovendien veel optimistischer is over de toekomst. Zo verwachten oudere interim managers vaker dat opdrachten uitblijven en maken zij zich zorgen over een inkomensdaling. Een zorgwekkende ontwikkeling die kan leiden tot een verschraving van het vakgebied door het verdwijnen van waardevolle kennis en ervaring.

Interim Index 5 (peiling november 2010): Externen Management: feiten en ficties

Onderzoek onder interim managers en opdrachtgevers

Een nieuw fenomeen van 'near employees' is in opkomst op de Nederlandse arbeidsmarkt. Het gaat om externen, waaronder interim managers, die vaak langdurig zijn verbonden aan een organisatie en die een flexibele arbeidsschil vormen waarop organisaties steeds meer leunen. Deze externen hebben sterke banden met hun opdrachtgever en vice versa. Gevaar van deze groeiende flexibele schil is dat heel veel kennis van de organisatie bij externen ligt. Als organisaties niet gericht investeren in een HR-beleid voor externen, dan lopen zij het risico dat zij ongewild kennis kwijtraken als deze zelfstandige werknemers voor een andere opdrachtgever kiezen.

Interim Index 6 (peiling mei 2011): Werk maakt gelukkig, de interim manager als ondernemer

Onderzoek onder interim managers

Het zelfstandig ondernemerschap is de jonge generatie interim managers op het lijf geschreven. De oudere generatie worstelt daarentegen met het bestaan als zzp'er. Jonge interim managers werken vaker in opdracht, maken veelvuldig gebruik van sociale media, hebben meer nevenactiviteiten en investeren in hun loopbaanontwikkeling. Deze optelsom leidt tot een grotere tevredenheid over het bestaan als zelfstandig ondernemer. Het tegendeel geldt voor oudere interim managers. Naarmate de leeftijd stijgt, volgen zij minder vaak een opleiding en staat deze ook minder in relatie tot hun vakgebied. Met als resultaat dat hun concurrentiepositie verzwakt en een vast dienstverband als enige mogelijkheid overblijft.

Over Atos Interim Management

Atos Interim Management is 25 jaar actief in de markt voor tijdelijk management. Haar dienstverlening is gericht op het efficiënt vinden van perfect passende interim managers op directie- en senior managementniveau.

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.

In 2011 behaalde Atos Interim Management de vijfde 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.

Atos Interim Management is een onderdeel van Atos Consulting & Technology Services.

Over Atos

Atos is een internationale IT-dienstverlener met een jaaromzet van 8,7 miljard euro. Het bedrijf biedt werk aan 74.000 collega's in 42 landen. Wereldwijd levert Atos aan haar klanten hi-tech transactieservices, advies en technologie, systeemintegratie en managed services. Atos focust op het aanbieden van zakelijke technologie die klanten vooruit helpt en in staat stelt hun onderneming van de toekomst te creëren. Atos is de wereldwijde IT-partner voor de Olympische Spelen en staat genoteerd aan de Paris Eurolist Market. Atos opereert onder de namen Atos, Atos Consulting & Technology Services, Atos Worldline en Atos Worldgrid.

Meer informatie:
interimmanagement@atos.net