



interim
index 9
samen voor ons eigen

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

Marleijn de Groot,
Atos Interim Management

Kwantitatieve gegevens en data-analyse:
Jan-Bas van Riel, Erasmus Universiteit

Met medewerking van:
Prof.dr. Steven Dhondt, TNO
Dr. Anneke Goudswaard, TNO
Esther Raats-Coster, Marieke Lips en
Robbert Brantz, PZO
Mr. Hans van der Steen, AWWN

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 interim managers	6
Highlights per sector	16
Extra bevindingen	20
Reflectie Atos Interim Management	23
Reflectie Nyenrode Business Universiteit	25
Reflectie TNO	26
Reflectie Platform Zelfstandige Ondernemers (PZO)	27
Reflectie werkgeversvereniging AWWN	28
Indices	30
Geschiedenis van de Interim Index	33

Voorwoord

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 wat er in deze markt speelt.

Wat zijn de verwachtingen voor wat betreft vraag, aanbod en tarifiering? Hoe lang duurt een interim-opdracht gemiddeld? Hoe vaak wordt deze verlengd en hoe lang? Is de zelfstandig gevestigde ondernemer nog enthousiast over het ondernemerschap? Welke factoren spelen daarbij een rol? Overweegt hij of zij een vast dienstverband? Dit is slechts een aantal vragen van algemene aard die wij aan de respondenten hebben voorgelegd. Wij zetten in dit onderzoeksrapport de belangrijkste trends op een rij en analyseren deze.

‘Samen voor ons eigen’ is de juiste titel om het thema van dit onderzoek te benoemen. Hoe ver wil de zelfstandige manager gaan in binding met organisaties? Ofwel: deelname aan een flexibele schil. Wil hij überhaupt deel uitmaken van zo'n schil en zo ja, wat denkt hij daarvoor terug te krijgen. En: wat is hij bereid in te leveren? In hoeverre zijn onze respondenten nu al op deze manier verbonden met organisaties? Onze bevindingen delen wij met u.

Dit rapport bevat de resultaten van het negende Interim Index onderzoek dat in november 2012 heeft plaatsgevonden. Naast de algemene bevindingen is dit rapport voorzien van reflecties die Nyenrode, TNO, PZO en AWWN hebben op de onderzoeksresultaten.

Een grafische weergave van de extra bevindingen 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 twee professoren mogen rekenen. Prof.dr.mr. Leo Witvliet is leerstoelhouder Interim Management aan de Nyenrode Business Universiteit. Hij is tevens verbonden aan het Europees Instituut Interim Management (EIIM) dat de losse initiatieven bundelt tot een sterk en samenhangend aanbod gericht op vakinhoudelijke professionalisering.

Prof.dr. Steven Dhondt is als senior research scientist verbonden aan TNO. Daarnaast bekleedt hij de leerstoel Sociale Innovatie aan de Katholieke Universiteit Leuven.

Het Interim Index onderzoek wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van Atos Interim Management.

Alle respondenten danken wij voor het delen van hun inzichten en ervaringen.

Piet Hein de Sonnaville, Hans Buijze, Edwin Reijntjes en Marleijn de Groot
partners Atos Interim Management

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

Managementsamenvatting

Door ing. Piet Hein de Sonnaville, partner Atos Interim Management.

De 9e editie van de Interim Index staat in het teken van de flexibele schil. Wanneer willen zelfstandig gevestigde ondernemers hiervan deel uitmaken en wat zijn de offers die gebracht moeten worden? Wat zijn de voordelen die zij verwachten te krijgen? Is dit leeftijdsgebonden, of is er een koppeling te maken met het functionele domein van betrokkenen? Vragen waarop wij in dit onderzoek de antwoorden hebben gekregen. Ook nu weer heeft een groot aantal respondenten zijn/haar visie gegeven op en over de markt van tijdelijk management.

Het overall marktbeeld is er een van verdere teruggang. Het beeld over alle markten heen, geen uitzonderingen, is niet positief. De teruggang wordt vooral verklaard door de stagnatie in de overheidsmarkt. Veel minder negatief, hoewel enige teruggang, zijn de sentimenten in de zorgsector en de industrie. Kijkend naar de nulmeting (2008) is waar te nemen dat deze twee markten een zeer constante vraag hebben laten zien met redelijk vlakke mutaties voor wat betreft inzet en tarifiering.

Een verdere teruggang van de markt heeft (nog) geen consequenties voor zaken als tevredenheid over het bestaan als zelfstandige, het weer in vaste dienst willen treden en het gemiddeld aantal jaren dat men zelfstandig ondernemer is. Vrij constante uitkomsten, keer op keer, ook nu weer. Wel zien wij dat 24% aangeeft dat acquisitie een moeizaam onderdeel van het bestaan is. Maar ook de financiële onzekerheden gepaard gaand met het ondernemerschap wegen zwaar. Al met al tast dit het enthousiasme voor het zelfstandig ondernemerschap aan (73% van de respondenten geeft aan dat de energie en het enthousiasme voor het zelfstandig ondernemerschap zijn afgenomen).

Of de Nederlandse markt zich blijft ontwikkelen zoals dat momenteel het geval is, is moeilijk te voorspellen. Feit is wel dat 53% bereid is zich langdurig (3-5 jaar) te committeren aan een opdracht buiten Europa, alle ongemakken die daarmee samenhangen ten spijt. Verheugend is dat uit het onderzoek blijkt dat onze doelgroep meer opleiding volgt. Maar liefst 47% geeft dit aan; een forse stijging ten opzichte van onze eerdere onderzoeken.

Nu de basis van dit onderzoek: de flexibele schil of flexibele kern. Maar liefst 1/3 van de door ons onderzochte populatie geeft aan hiertoe te behoren. Vaak bij meer dan 1 organisatie. Men verwacht meer werk, maar ook een 'warm nest' als thuisbasis. Ook faciliteiten om het ondernemerschap beter vorm en inhoud te geven worden verwacht van de 'schil-organisatie'. En, als laatste, opleidingen. De organisatie waarmee banden bestaan zou dit moeten organiseren en faciliteren, zo is de gedachte. De verbintenis wordt immers aangegaan vanuit een lange termijn perspectief. Duidelijk is dat hogere tarieven niet verwacht worden. Dit is niet verrassend.

Wat krijgt de organisatie van hen terug? Een actieve bijdrage aan de ontwikkeling van de totale organisatie, stelt 26% van de ondervraagde zelfstandige managers, maar ook kennisdeling en het vervullen van een ambassadeursrol voor de organisatie. Men is bereid exclusiviteit aan te gaan (9%), hetgeen inhoudt dat men niet meer kan werken voor en namens een concurrerende organisatie. Daarnaast wil men concessies doen in het tarief en is men bereid zijn of haar werkwijze te conformeren aan de door de organisatie gehanteerde stijl van werken. Interessant is te weten welk deel van het tarief men bereid is in te leveren. Degenen die dit hebben aangegeven, zijn bereid bijna 9% in tarief terug te gaan voor deelname aan de flexibele schil. Een klein percentage is zelfs bereid een toetredingsfee te betalen. Hier worden bedragen genoemd van gemiddeld 700 euro, hoewel 10% aangeeft zelfs 2.000 euro of meer te willen betalen om toegelaten te worden tot de flexibele schil. Overigens is hier een koppeling te vinden met leeftijd. Naarmate de jaren stijgen, wil men meer concessies doen. De balans 'halen-brengen' verandert, maar ook de accenten. Het 'warme nest' gevoel speelt vaker op hogere leeftijd. Opvallend is ook dat met name de zeer jonge zelfstandigen (<35 jaar) in een flexibele schil zitten. Deze groep wil echter nauwelijks in tarief dalen. Zeer opvallend is ook hoe men aankijkt tegen de coördinatie van de flexibele schil. Het overgrote deel noemt de HR unit of directie als meest logische plaats waar de regievoering het beste kan plaatsvinden. Slechts 3% noemt de unit inkoop. Het is niet moeilijk te raden waarom.

Tot zover de flexibele schil. Verder zien wij zaken doorzetten, ook in dit onderzoek: de teruggang van de algemeen manager, de verschillen tussen de geslachten (meer vrouwen dan mannen in opdracht tegen hogere tarieven), en de toename van gevolgde opleidingen die interim managers hebben gevolgd.

Veel valt te melden over duur van de opdracht en het aantal malen dat verlengd wordt. Grote verschillen tussen markten, leeftijd en positie van betrokkenen. De crisismanager komt weinig voor (4% overall, in de sector Utilities, Telecom & ov zelfs nauwelijks). De door ons onderzochte groep is veelal ingezet als verandermanager, functioneel manager (vooral in de sector Utilities, Telecom & ov) of project-/programma-manager.

Op basis van onze vorige onderzoeken zien wij onder meer de volgende trends:

- ▶ **Het aantal respondenten met het profiel van algemeen manager neemt af. Begin 2010 had 35% van de respondenten dit profiel, terwijl dit nu 27% is.**
- ▶ **De verwachting over de vraag naar interim management laat vanaf 2010 een neerwaartse trend zien. Voor die tijd was er sprake van een opwaartse trend, evenals aan het begin van 2011.**
- ▶ **De gemiddelde opdrachtduur laat een duidelijk stijgende lijn zien. Waar een opdracht in 2010 nog gemiddeld 9,4 maanden duurde, is de doorlooptijd opgelopen naar 12 maanden.**

Onderzoeksopzet

De Interim Index onderzoeken hebben als doel inzicht te geven in de ontwikkelingen in de markt voor tijdelijk management. Naast analyses over vraag, aanbod en distributiekanaalen in deze markt biedt dit onderzoek informatie over diverse aspecten die samenhangen met het zelfstandig ondernemerschap van de respondenten, zelfstandige management professionals en specialisten.

De meting is gehouden onder een representatieve, bij Atos Interim Management ingeschreven, groep interim managers met gemiddeld 10 jaar ervaring als zelfstandig interim manager. Daarnaast zijn via diverse relevante social media oproepen geplaatst aan de doelgroep om deel te nemen aan dit onderzoek.

De interim managers die zijn benaderd om deel te nemen aan dit onderzoek zijn actief in alle branches en sectoren als bijvoorbeeld 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. Zij zijn allen HBO of WO-geschoold.

675 interim managers hebben deelgenomen aan het onderzoek. De vragen die zij hebben beantwoord zijn enerzijds gericht op de marktverwachtingen voor het eerste halfjaar van 2013 en anderzijds op de ervaringen van het afgelopen halfjaar.

De onderzoeksvragen zijn digitaal afgenomen in november 2012. Het onderzoek is gevalideerd door het Europees Instituut Interim Management van Nyenrode Business Universiteit.

Daar waar in dit onderzoeksrapport wordt gesproken over interim managers, zelfstandige professionals en externe managers 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

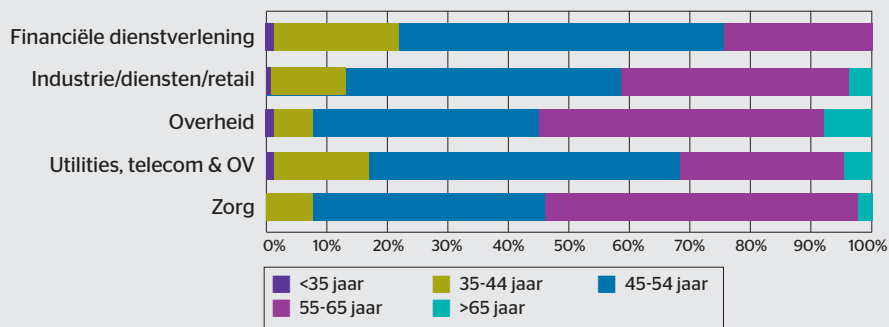
675 interim managers hebben deelgenomen aan het onderzoek. Wij hebben hen gevraagd naar hun verwachtingen over het aanbod van tijdelijke managementfuncties in hun specifieke marktsegment, de huidige functie waarin zij werkzaam zijn en het uurtarief dat zij ontvangen. Naast deze meer algemene vragen is aandacht besteed aan het aangaan van een langdurige relatie met organisaties, ofwel deelname aan de flexibele schil van een organisatie. Hoe ver gaat de bereidheid van de zelfstandige management professional met betrekking tot de binding? Wat is hij of zij bereid in te leveren? Waar ligt de grens? Tot slot is een aantal vragen voorgelegd over aspecten die verbonden zijn aan het zelfstandig ondernemerschap.

Algemene informatie over de respondenten

Leeftijd en geslacht

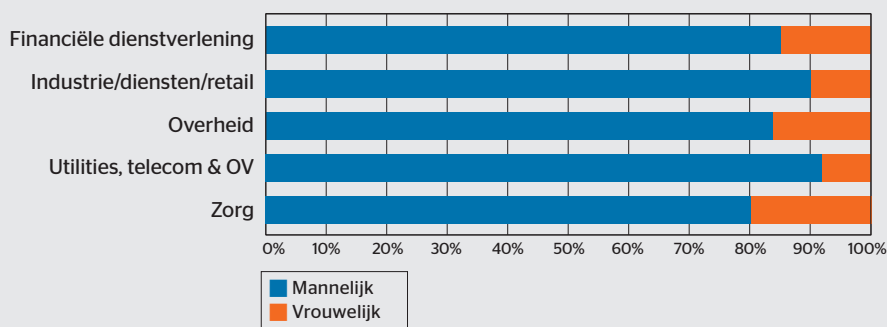
De meeste respondenten bevinden zich in de leeftijdscategorie van 45 tot 54 jaar. De gemiddelde leeftijd is 53,4 jaar.

Figuur 1: Leeftijd van de respondenten



Een overgrote meerderheid van de respondenten is mannelijk. In dit onderzoek vertegenwoordigen zij 87%.

Figuur 2: Geslacht van de respondenten



Profiel

Wij vroegen de respondenten naar hun profiel (kennis en vaardigheden, opleidingen en werkervaring). Het profiel van functioneel manager komt het meest voor, 33% van de respondenten geeft aan zich hierin te herkennen. 27% van de respondenten heeft het profiel van algemeen manager, 22% van project-/programmanager en 12% van expert/consultant.

De sector waarin de respondenten actief zijn

Wij vroegen de respondenten in welke sector zij voornamelijk actief zijn.

Respondenten naar marktsegment

Financiële dienstverlening	16%
Industrie/diensten/retail	36%
Overheid	27%
Utilities, telecom & ov	9%
Zorg	12%

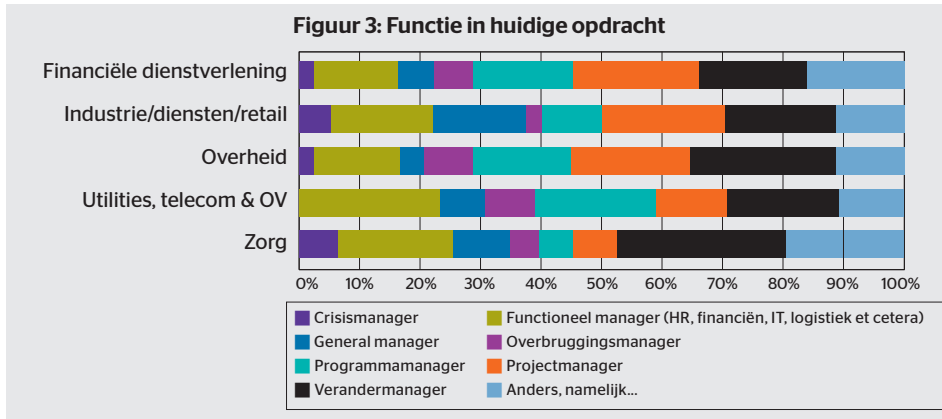
In opdracht ten tijde van het onderzoek

66% van de respondenten is ten tijde van het onderzoek in opdracht. Dit is 10% minder dan een halfjaar geleden, maar ongeveer gelijk aan het aantal van een jaar geleden. Met name interim managers uit de sector UT&O zijn aan het werk (74%). Evenals in onze vorige onderzoeken scoort deze sector hier het hoogst. In de zorgsector ligt het aantal interim managers dat in opdracht is (63%) het laagst ten opzichte van de andere sectoren.

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 (20%), projectmanager (18%), functioneel manager (17%), programmamanager (14%) en algemeen manager (9%). De functies crisismanager en overbruggingsmanager komen opvallend weinig voor met 4% respectievelijk 5%.

Wat valt op in de sectoren?

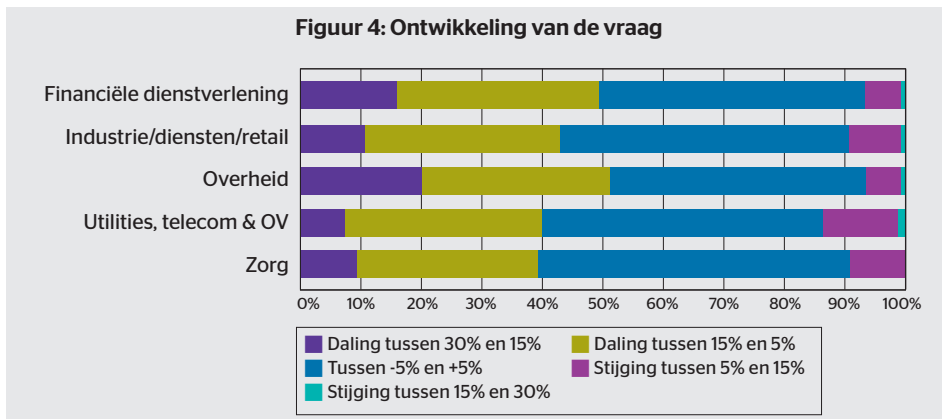


Ontwikkeling van de vraag

Wij vroegen de respondenten naar hun verwachting over de ontwikkeling van de vraag naar interim management voor het komende halfjaar in het marktsegment waarin zij het meest actief zijn.

46% van de respondenten verwacht dat de vraag naar interim management daalt tegenover een groep van 9% die een stijging van de vraag verwacht. Bijna de helft (46%) van de respondenten antwoordt op deze vraag neutraal (verandering tussen -5% en +5%).

Wat valt op in de sectoren?



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 crisis-situaties of wanneer, soms snel, veranderingen in een organisatie moeten worden doorgevoerd. Ook worden zij ingezet als project- of programmamanager 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 hun verwachting over de verandering in de vraag naar deze drie rollen voor het komende halfjaar in het marktsegment waarin zij het meest werkzaam zijn.

Over de vraag naar change- en crisismanagers zijn de respondenten het meest positief. 39% van hen verwacht een toename van de vraag naar deze rol. De verwachting over de vraag naar overbruggingsmanagers is minder positief, slechts 15% van de respondenten verwacht dat de vraag zal groeien. Een kwart van de respondenten ten slotte verwacht dat de vraag naar project- en programmamanagement zal toenemen.

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.

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

Het gemiddelde uurtarief van de totale responsgroep bedraagt 121 euro. In de sector IDR wordt het hoogste gemiddelde uurtarief gehanteerd, namelijk 129 euro. Respondenten uit de zorgsector hebben het laagste gemiddelde uurtarief ten opzichte van de andere sectoren, namelijk 108 euro.

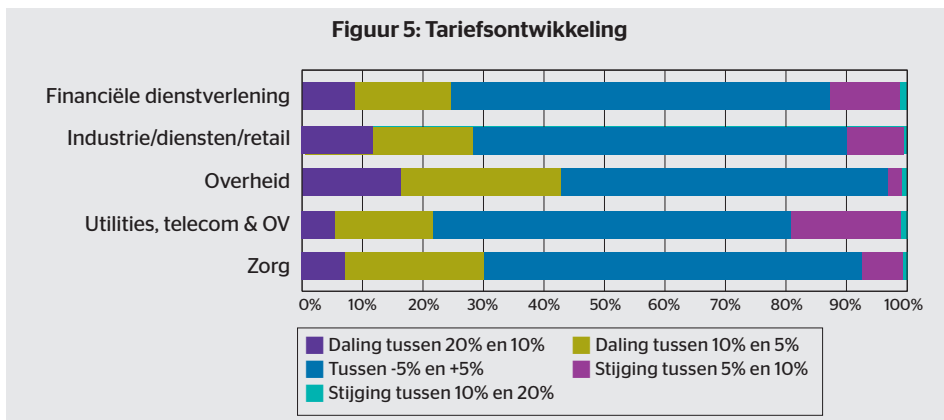
Wanneer wij de gemiddelde uurtarieven meten op basis van het profiel van de interim manager dan hanteert de 'expert' het hoogste gemiddelde uurtarief, namelijk 135 euro. Ook de algemeen manager scoort bovengemiddeld met 129 euro. De functioneel manager kent het laagste gemiddelde tarief van 108 euro per uur.

Tariefsontwikkeling

Vervolgens stelden wij de respondenten de vraag hoe hun tarief zich het komende halfjaar zal ontwikkelen.

De meerderheid (59%) verwacht dat het tarief nagenoeg gelijk zal blijven. 31% van de respondenten verwacht dat het uurtarief zal dalen tegenover 10% die een stijging verwacht. Ten opzichte van een halfjaar geleden zijn de verwachtingen iets negatiever. Er is een verschuiving te zien van de groep die verwacht dat het tarief gelijk zal blijven naar de groep die verwacht dat de tarieven zullen dalen.

Wat valt op in de sectoren?



Oprachtduur

Naast het tarief is de opdrachtduur van invloed op het inkomen van een interim manager. Wij vroegen de respondenten dan ook naar de doorlooptijd van hun huidige of meest recente opdracht.

De gemiddelde doorlooptijd van een opdracht bedraagt in dit onderzoek ongeveer 12 maanden (inclusief verlengingen). Een halfjaar geleden bedroeg de gemiddelde doorlooptijd 11,1 maanden.

Ten opzichte van de andere sectoren scoort de sector FD het hoogst. De gemiddelde doorlooptijd van een opdracht is daar 12,7 maanden.

Oprachtverlenging

Vervolgens vroegen wij de respondenten naar het aantal keer dat hun opdracht is verlengd.

39% van de respondenten geeft aan dat hun opdracht (nog) niet is verlengd. Bij de overige respondenten (61%) is de opdracht wel verlengd. Het aantal keer varieert van 1 verlenging tot meer dan 6. Alles bij elkaar wordt een opdracht gemiddeld 1,1 keer verlengd.

Hoeveel maanden bedraagt een opdrachtverlenging gemiddeld?

Oprachten worden gemiddeld met 2,8 maanden verlengd. Hier zien wij nauwelijks verschil met de vorige onderzoeken. De meeste respondenten (28%) geven aan dat hun opdracht met 3 maanden wordt verlengd. Ook verlengingen van 6 en 8 maanden komen vaak voor (respectievelijk 19% en 17%).

Inzet per week

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

In vergelijking met onze vorige onderzoeken blijft de gemiddelde tijdsbesteding stabiel. In dit onderzoek bedraagt deze 3,8 dagen per week. De meeste respondenten (70%) geven aan 4 of 5 dagen per week aan het werk te zijn.

Welke gemiddelde inzet verwachten de respondenten voor het komende halfjaar?

De respondenten verwachten voor het komende halfjaar een gemiddelde inzet van 3,5 dag per week. Dit is iets lager dan de huidige gemiddelde inzet. Deze verwachting is ook iets lager dan die van een halfjaar geleden, toen deze 3,6 dagen bedroeg.

Zelfstandig ondernemerschap

Aantal jaren zelfstandig ondernemer

De respondenten zijn gemiddeld 10 jaar werkzaam als zelfstandig ondernemer.

Respondenten uit de overheid en de zorg scoren hier boven het gemiddelde, zij zijn 11 jaar actief als zelfstandig ondernemer.

Vast dienstverband of zelfstandig

Ook in dit onderzoek is de vraag gesteld of de respondenten overwegen een vast dienstverband aan te gaan wanneer hen dit wordt aangeboden. De meerderheid van de respondenten, namelijk 62%, geeft aan zelfstandig ondernemer te blijven.

38% overweegt dus in loondienst te gaan werken. Een jaar geleden was dit 43% (het hoogste gemeten percentage in alle onderzoeken). Een halfjaar geleden overwoog 36% van de respondenten in te gaan op een vast dienstverband.

Tevredenheid

Wij hebben de respondenten gevraagd hun tevredenheid over het zelfstandig ondernemerschap uit te drukken in een rapportcijfer. Het gemiddelde rapportcijfer dat de respondenten hebben gegeven is een 7,5. Weliswaar is dit 0,1 punt lager dan een halfjaar geleden, maar het rapportcijfer blijft constant door de onderzoeken heen.

Enthousiasme

Het kan zijn dat de energie en het enthousiasme van de respondenten voor het zelfstandig ondernemerschap in de loop der tijd zijn afgenomen. Wij vroegen de respondenten of dit het geval is en wat de belangrijkste redenen daarvoor zijn.

27% van de respondenten geeft aan dat hun energie en enthousiasme voor het zelfstandig ondernemerschap niet zijn afgenomen. Dit betekent dat dit bij 73% van de respondenten wel het geval is. De voornaamste redenen die deze respondenten hiervoor geven zijn: acquisitie van nieuwe opdrachten verloopt moeizaam (24%) en financiële onzekerheid (22%). Overige redenen die worden vermeld: onzekerheid of toekomstig werk voldoende uitdagend is (6%), gemis van social support van collega's (4%), het werk is minder boeiend dan verwacht (3%). Ontevreden opdrachtgevers is door geen enkele respondent als reden aangegeven.

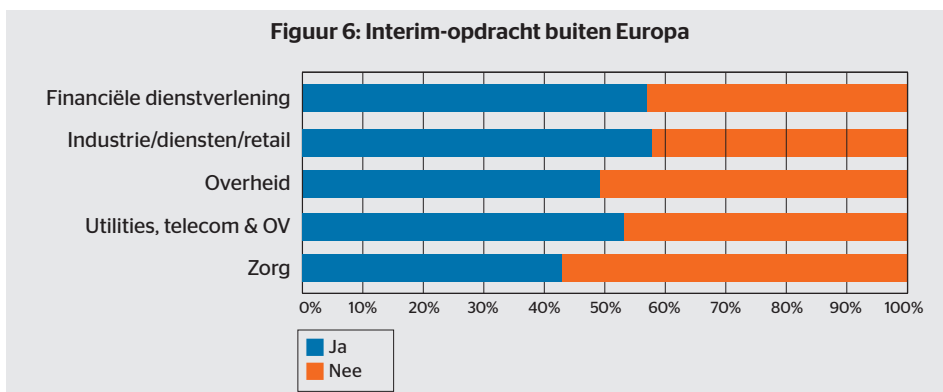
Additionele activiteiten

63% van de respondenten geeft aan geen additionele betaalde activiteiten uit te voeren naast het zelfstandig ondernemerschap. Bij de groep respondenten (37%) die aangeeft wel extra, betaalde activiteiten te hebben, gaat het meestal om een andere onderneming (13%). 9% heeft nog een andere interim-opdracht. Een enkele respondent geeft aan een commissariaat in te vullen of in een Raad van Toezicht te zitten.

Interim-opdracht buiten Europa?

Wij stelden de respondenten de vraag of zij bereid zijn zich langdurig (3-5 jaar) te committeren aan een interim-opdracht buiten Europa. Een kleine meerderheid van de respondenten (53%) is bereid voor een aantal jaar een opdracht buiten Europa uit te voeren. Met name respondenten uit de sector IDR zijn bereid buiten Europa te werken, 58% van hen geeft dit aan.

Wat valt op in de sectoren?



Opleiding

Zoals gebruikelijk vroegen wij de respondenten of zij de laatste 12 maanden een opleiding hebben gevolgd en zo ja, op welk gebied deze was.

47% van de respondenten heeft het afgelopen jaar een opleiding gevolgd. Een halfjaar geleden antwoordde 'slechts' 43% van de respondenten positief op deze vraag.

De opleidingen die zijn gevolgd waren met name vakinhoudelijk en betroffen verdieping van de kennis binnen het huidige vakgebied. 50% van de respondenten geeft dit aan.

Ten opzichte van een halfjaar geleden zijn er iets meer opleidingen gevolgd op het gebied van persoonlijke ontwikkeling (29% in het huidige onderzoek tegenover een score van 27% een halfjaar geleden).

Binding met organisaties

Veel organisaties werken naast hun vaste personeelsbestand met een 'flexibele schil' van vaste externe professionals.

Wat is onze definitie van een flexibele schil?

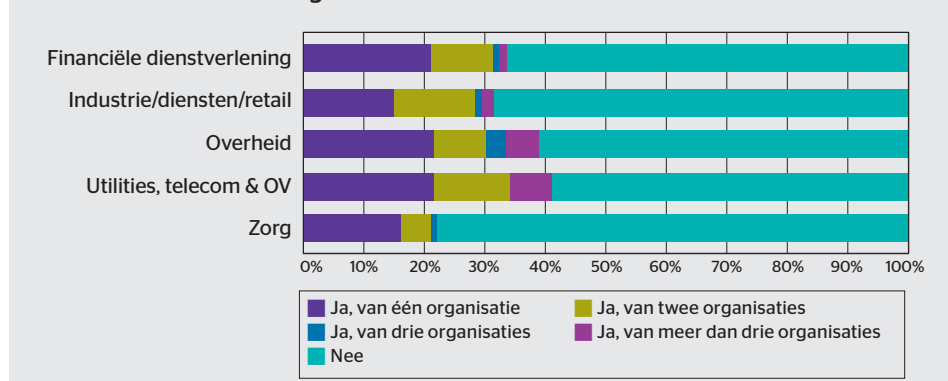
Een community van ondernemende, zelfstandige professionals die specifiek verbonden zijn met een organisatie. Zij kwalificeren zich daarvoor door hun inhoudelijke kennis en hun specifieke marktkennis c.q. kennis van de sector. Het doel van een flexibele schil voor organisaties is toename van kwaliteit, dynamiek en innovatie door het toevoegen van specialistische kennis (bijvoorbeeld aan een projectteam) via externe professionals. Er wordt een langdurige relatie nagestreefd, waarbij het ondernemerschap van de professional behouden blijft.

De eerste vraag die wij over dit onderwerp voorlegden aan de respondenten luidt: Behoort u tot een flexibele schil van een organisatie en zo ja, van hoeveel organisaties?

33% van de respondenten geeft aan via een flexibele schil aan een organisatie verbonden te zijn. 18% van hen behoort tot de flexibele schil van één organisatie. Slechts 3% van hen maakt deel uit van een flexibele schil van 3 of meer organisaties.

Wat valt op in de sectoren?

Figuur 7: Behoort tot de flexibele schil



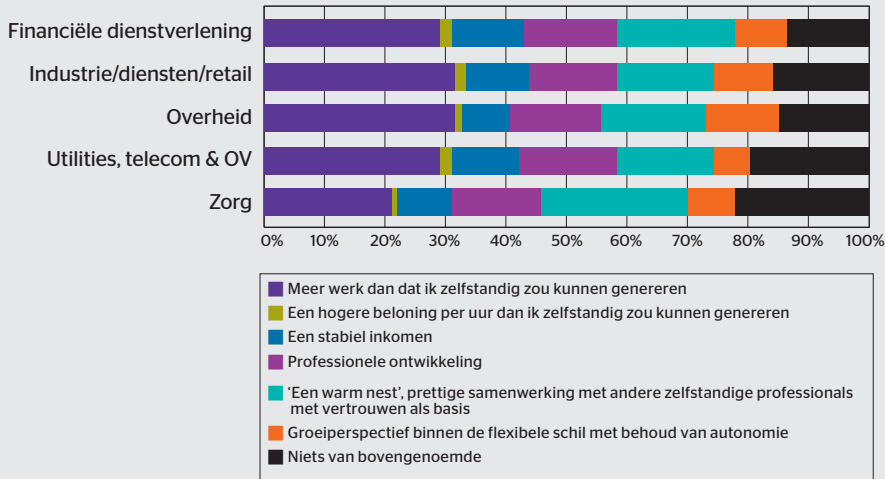
Perspectief flexibele schil

Wij vroegen de respondenten naar hun mening over wat deelname aan een flexibele schil hen zal brengen.

De meeste respondenten, namelijk 30%, verwachten dat een flexibele schil hen meer werk brengt dan dat zij zelfstandig zouden genereren. 18% van de respondenten denkt dat de flexibele schil 'een warm nest' zal zijn; een prettige samenwerking met andere zelfstandige professionals. Een hogere beloning per uur is slechts door 2% van de respondenten als verwachting uitgesproken.

Wat valt op in de sectoren?

Figuur 8: Wat brengt deelname aan een flexibele schil?



'Halen'

Wij vroegen de respondenten of zij zich willen verbinden aan een flexibele schil. 84% van hen antwoordt hierop bevestigend.

16% van de respondenten heeft aangegeven zich niet aan een flexibele schil te willen verbinden. Zij geven daarvoor de volgende redenen.

1. het verlies van zelfstandigheid/autonomie
2. het verlies van variatie/afwisseling, veroorzaken van 'sleur'
3. het type werk dat ik verricht leent zich niet voor een flexibele schil
4. vanwege mijn leeftijd ben ik slechts nog actief op projectbasis

Voor de groep respondenten die zich niet willen verbinden aan een flexibele schil kwam de vragenlijst hiermee ten einde.

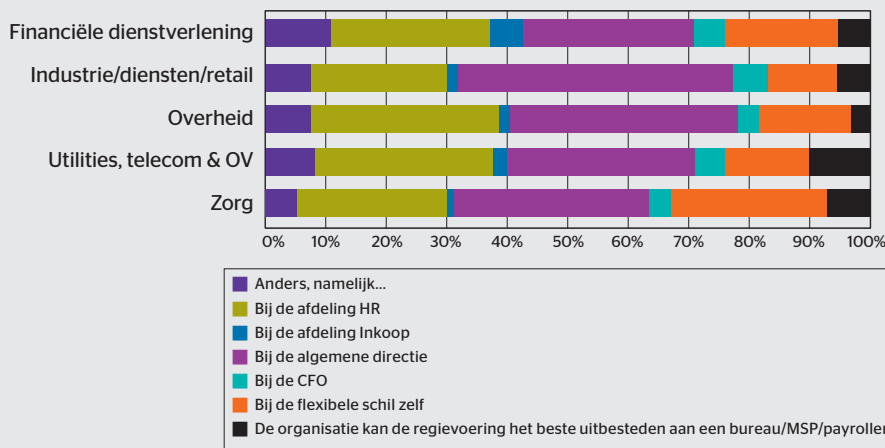
Coördinatie flexibele schil

Wij legden de respondenten de vraag voor waar binnen een organisatie de regievoering op de flexibele schil het best belegd kan worden.

De coördinatie kan het best liggen bij de algemene directie volgens 38% van de respondenten. De afdeling HR scoort hier eveneens hoog, 26% van de respondenten geeft aan dat de regie op de flexibele schil daar thuishoort. Slechts een kleine groep (3%) vindt het een goed idee om de verantwoordelijkheid bij de afdeling Inkoop te leggen.

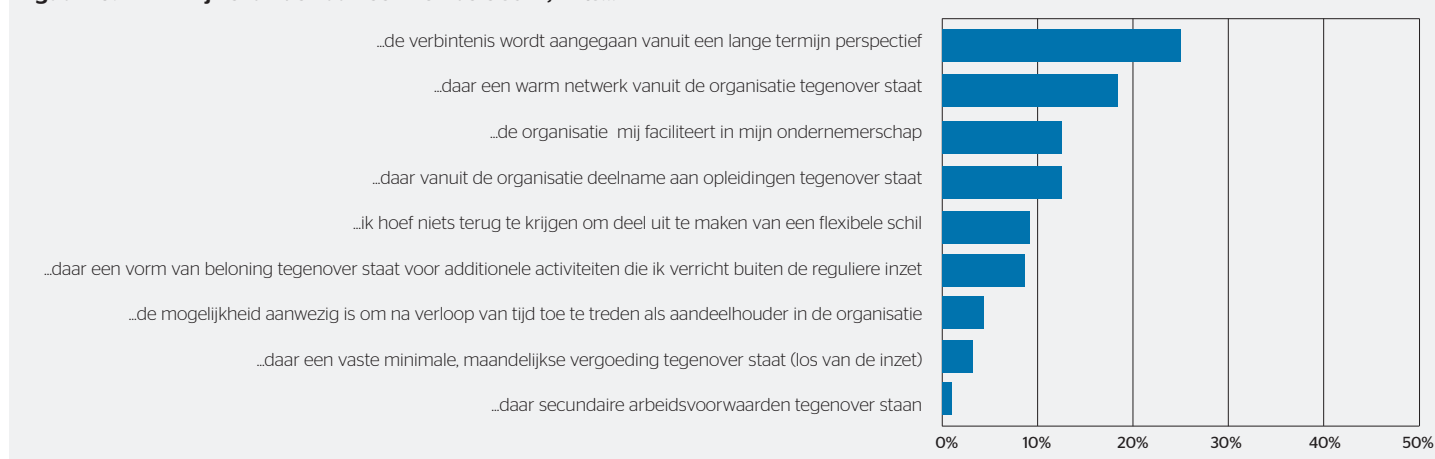
Wat valt op in de sectoren?

Figuur 9: Waar ligt de regievoering op de flexibele schil?



De groep respondenten die zich wel wil verbinden aan een flexibele schil stelden wij vervolgens de vraag: Wat verwacht u terug te krijgen wanneer u zich bindt aan een flexibele schil? De respondenten konden maximaal 3 antwoorden geven.

Figuur 10: Ik wil mij verbinden aan een flexibele schil, mits...



Het feit dat het merendeel van de respondenten aangeeft dat de verbintenis voor een langere termijn wordt aangegaan, is in verband te brengen met de grote groep respondenten die aangeeft minder enthousiast te zijn over het zelfstandig ondernemerschap vanwege financiële onzekerheid en moeizame acquisitie van nieuwe opdrachten.

Uit de open antwoorden die op deze vraag zijn gegeven komt wederom naar voren dat de respondenten hun zelfstandigheid willen behouden om naast hun activiteiten in de flexibele schil nog andere opdrachten aan te kunnen nemen.

'Brenge'

Vervolgens vroegen wij de respondenten of zij bereid zijn concessies te doen voor deelname aan een flexibele schil. 71% van de respondenten is hiertoe bereid. Wat is deze groep dan bereid in te leveren voor verbinding aan een flexibele schil? De respondenten konden maximaal 3 antwoorden geven.

Figuur 11: Ik ben bereid om toe te treden tot een flexibele schil en daarbij...



Opvallend is de zorgsector: 4% van de respondenten uit deze sector is bereid een eenmalige toetredingsfee te betalen tegenover een gemiddelde van de totale responsgroep van 1%.

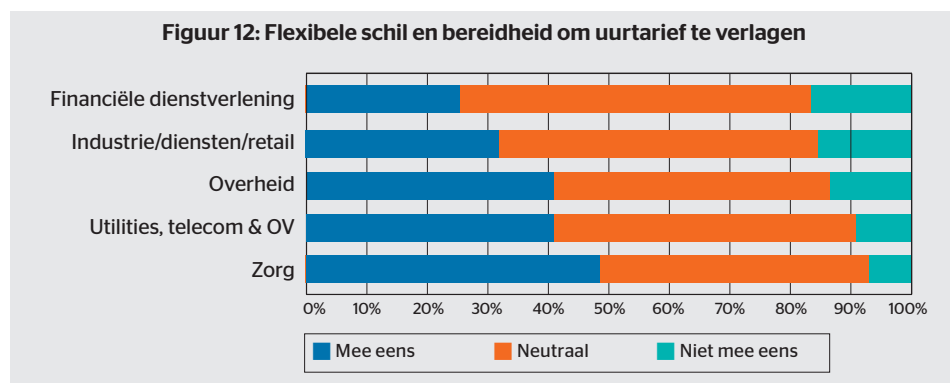
Concessies zoals het aangaan van exclusiviteit en het conformeren aan de werkwijze van de organisatie zijn niet populair. Dit is goed in verband te brengen met de eerdere constatering dat respondenten hun vrijheid niet graag verliezen.

Uurtarief en flexibele schil

Wij legden de respondenten de volgende stelling voor: Om toe te treden tot een flexibele schil ben ik bereid mijn uurtarief te verlagen.

De helft van de respondenten antwoordt hierop neutraal. 36% van de respondenten is het eens met deze stelling, tegenover 13% die zijn of haar uurtarief niet wil verlagen.

Wat valt op in de sectoren?



Aan de groep (36%) die hun uurtarief wil verlagen, vroegen wij aan welk percentage zij denken. Het gemiddelde percentage waarmee de respondenten bereid zijn hun tarief te verlagen, is 8,6%.

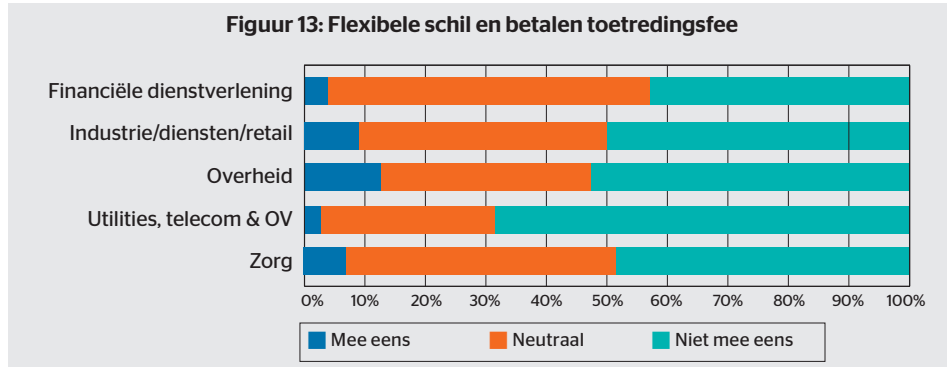
De grootste groep (88%) van de respondenten is bereid een tariefsverlaging variërend van 0-15% aan te bieden. 3% van de respondenten wil hun uurtarief verlagen met 21-25%.

Toetredingsfee en flexibele schil

De volgende stelling die wij de respondenten voorlegden, luidt: Om toe te treden tot een flexibele schil ben ik bereid een eenmalige toetredingsfee te betalen.

De meerderheid van de respondenten is het niet eens met deze stelling. Maar liefst 51%. Toch is er een groep die eenmalig een fee wil betalen, 8% van de respondenten is het eens met de stelling, 40% antwoordt neutraal.

Wat valt op in de sectoren?

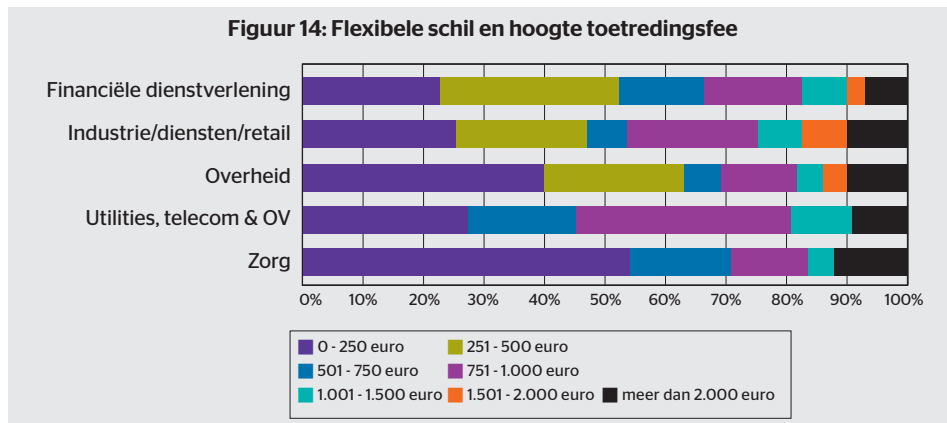


Aan de groep (8%) die een toetredingsfee wil betalen, stelden wij de vraag welk bedrag zij daarvoor over hebben.

Zij zijn bereid een gemiddelde toetredingsfee van 701 euro te betalen. In de sector UT&O ligt dit gemiddelde het hoogst, namelijk op 782 euro.

Een groep van 10% van de respondenten is bereid meer dan 2000 euro te betalen als toetredingsfee. De grootste groep (33%) denkt aan een bedrag tot 250 euro.

Wat valt op in de sectoren?



Highlights per sector

Financiële dienstverlening (FD)

De gemiddelde leeftijd van de respondenten uit deze sector is 50,2 jaar.

Het aantal respondenten met het profiel van algemeen manager is in de sector FD relatief klein (19% tegenover 27% in de totale responsgroep). Respondenten uit deze sector hebben vooral het profiel van functioneel manager (31%) en project- en programma-manager (27%).

67% van de respondenten uit de FD is ten tijde van het onderzoek in opdracht.

De functies die zij in hun huidige opdracht het meest vervullen zijn projectmanager, verandermanager en programmamanager.

Respondenten uit deze sector verwachten een daling van 4,4% van de vraag naar interim management. Dit is ongeveer conform het gemiddelde van de totale responsgroep.

Waar respondenten uit de FD in 2011 nog het hoogste tarief kenden (125 euro per uur), is het uurtarief nu gedaald naar 119 euro per uur (2 euro onder het gemiddelde van 121 euro).

Respondenten uit deze sector zijn minder negatief over hun tarief dan gemiddeld. Zij verwachten een daling van 1,83%.

Waar het gaat om de doorlooptijd van de huidige of meest recente opdracht, volgt de FD de trend van de totale responsgroep. De doorlooptijd van een opdracht stijgt. De gemiddelde doorlooptijd van een opdracht in de sector FD is 12,7 maanden. Hiermee heeft deze sector de hoogste doorlooptijd ten opzichte van de andere sectoren.

Opdrachten in de FD worden het meest verlengd. In deze sector wordt een opdracht gemiddeld 1,4x verlengd. De opdrachten worden in 22% van de gevallen 1 keer verlengd en in 20% van de gevallen 2 keer.

In de FD worden opdrachten gemiddeld met 2,9 maanden verlengd. Dit is net iets boven het gemiddelde van 2,8 maanden. Dit getal is weer iets gestegen sinds het daalde naar 2,6 maanden een jaar geleden.

De gemiddelde tijdsbesteding bedraagt in de FD 4,1 dagen per week. Dit is boven het gemiddelde van 3,8 dagen. Dit getal is zeer constant door de jaren heen. 40% van de respondenten uit de sector FD is 5 dagen per week ingezet.

Voor het komende halfjaar verwachten respondenten uit de FD een tijdsbesteding van 3,9 dagen per week. Dit is bijna conform het overall gemiddelde.

In de FD werd het afgelopen halfjaar de minste tijd aan acquisitie besteed ten opzichte van de andere sectoren.

Respondenten uit de sector FD zijn 8,6 jaar werkzaam als zelfstandig ondernemer. Dit is minder dan het gemiddelde van de totale responsgroep van 10 jaar.

61% van de respondenten uit de FD blijft zelfstandig wanneer hen een vaste baan wordt aangeboden. Dit is dichtbij het gemiddelde (62%). Wel is het een flinke daling ten opzichte van een jaar geleden toen nog 71% zelfstandig wilde blijven.

De respondenten uit deze sector geven het hoogste cijfer voor wat betreft hun tevredenheid over het zelfstandig ondernemerschap, namelijk een 7,7. Dit is 0,1 punt hoger dan vorig jaar.

De sector FD heeft het grootste percentage respondenten dat geen additionele betaalde activiteiten naast zijn opdracht heeft (70%). De respondenten die dat wel hebben, hebben vooral nog een onderneming (13%).

De meerderheid van de respondenten uit de FD is bereid om zich te committeren aan een opdracht buiten Europa (57%). Dit is meer dan het gemiddelde van 53%.

De helft van de respondenten uit de FD heeft het afgelopen jaar een opleiding gevolgd.

Kennisverbredende vakinhoudelijke opleidingen zijn minder gevolgd dan vorig jaar (van 15% naar 8%). Daarentegen zijn er meer opleidingen gevolgd die zich richten op persoonlijke vaardigheden.

66% van de respondenten uit de sector FD is

niet verbonden aan een flexibele schil. 21% is behoord tot de flexibele schil van één organisatie.

De coördinatie op de flexibele schil kan volgens de FD-respondenten het best gelegd worden bij de algemene directie (28%). Dit is minder ten opzichte van de totale responsgroep, waar 38% deze keuze maakt. Ook vinden respondenten uit de FD vaker dat de coördinatie beter bij inkoop kan worden gelegd (6% ten opzichte van gemiddeld 3%).

80% van de respondenten uit de FD is bereid zich te verbinden aan een flexibele schil. Dit is iets onder het gemiddelde.

67% van de respondenten uit de sector FD is bereid concessies te doen om deel uit te maken van een flexibele schil. Dit is het laagste percentage van alle sectoren.

Welke concessies willen zij dan doen? Zij zijn meer dan gemiddeld bereid om een actieve bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de totale organisatie (28% tegenover 26%). Minder dan gemiddeld zijn zij bereid om een ambassadeursrol voor de organisatie te vervullen (12% tegenover 14%).

Respondenten uit de sector FD zijn het minst bereid om hun tarief te verlagen om toe te treden tot een flexibele schil. Slechts 25% zegt het uurtarief te willen verlagen (overall gemiddelde 36%) en 17% wil geen tariefsverlaging doorvoeren (overall gemiddelde 13%).

De respondenten uit de FD die hun tarief wel willen verlagen, zijn bereid tot een verlaging van 8,3%. Dit is onder het gemiddelde van de totale responsgroep (8,6% verlaging).

4% van de respondenten uit deze sector is bereid een eenmalige toetredingsfee te betalen om toe te treden tot een flexibele schil. Dit is onder het gemiddelde van 8%. De toetredingsfee die deze respondenten bereid zijn te betalen is gemiddeld 663 euro. Dit is onder het gemiddelde van 701 euro.

Highlights per sector

Industrie, Diensten, Retail (IDR)

De gemiddelde leeftijd van de respondenten in de sector IDR is 53,1 jaar.

In de IDR zien wij relatief minder respondenten met het profiel van project-/program-manager (13% tegenover het gemiddelde van 22%). Het profiel van functioneel manager (39%) komt relatief meer voor dan in andere sectoren.

67% van de respondenten uit deze sector is ten tijde van het onderzoek in opdracht.

De functies die zij in hun huidige opdracht het meest vervullen komen overeen met de totale responsgroep. De rol van projectmanager wordt het meest ingevuld (21%) ten opzichte van de andere functies en ten opzichte van de andere sectoren.

Respondenten uit de sector IDR verwachten een daling van de vraag van 3,4%. Dit komt nagenoeg overeen met het gemiddelde van 3,9%.

Het gemiddelde uurtarief van respondenten uit de IDR ligt op 129 euro. Dit is het hoogste uurtarief van alle sectoren. In deze sector is het uurtarief sinds 2011 met 13 euro gestegen.

Daarnaast verwachten de respondenten dat hun tarief het komende halfjaar met 3% zal dalen. Dit is ongeveer conform de gemiddelde verwachting.

Wat de doorlooptijd van opdrachten betreft, volgt de sector IDR de trend van het gemiddelde. De gemiddelde doorlooptijd van een opdracht stijgt en bedraagt in deze sector nu 11,7 maanden.

In de sector IDR worden opdrachten gemiddeld 1,1x verlengd. Dit is precies op het gemiddelde. Door de jaren heen is dit constant in deze sector.

De periode waarmee opdrachten gemiddeld worden verlengd, is 2,5 maand. Sinds 2011 is dit gedaald met 0,3 maanden tot iets onder het gemiddelde van 2,8 maanden.

Respondenten uit de sector IDR scoren met 3,9 dagen per week ongeveer conform de gemiddelde tijdsbesteding per week (3,8 dagen). Ook dit getal is door de jaren heen constant in deze sector.

Voor het komende halfjaar verwachten respondenten uit de IDR een gemiddelde tijdsbesteding van ongeveer 3,5 dagen per week. 23% van de respondenten uit deze sector verwacht een fulltime tijdsbesteding tegenover 36% die een inzet van 4 dagen per week verwacht.

In de sector IDR besteedden de respondenten bovengemiddeld tijd aan acquisitie het afgelopen halfjaar.

Respondenten uit deze sector zijn gemiddeld 9,6 jaar als zelfstandig ondernemer actief.

In de IDR willen relatief de minste respondenten zelfstandig blijven (57%) wanneer hen een vaste baan wordt aangeboden. Dit is een daling ten opzichte van begin 2011 toen nog 68% zelfstandig wilde blijven. Deze daling is in de loop van 2011 ingezet..

De respondenten in de IDR geven een rapportcijfer iets onder het gemiddelde waar het gaat over de tevredenheid over het zelfstandig ondernemerschap (7,4). Dit is 0,1 punt lager dan vorig jaar en 0,1 punt lager dan het overall gemiddelde.

Zijn er naast het zelfstandig ondernemerschap nog additionele, betaalde activiteiten? De IDR is de sector met het grootste percentage respondenten dat nog een andere onderneming heeft (17%).

De sector IDR kent relatief de meeste respondenten die zich voor een langere periode willen committeren aan een opdracht in het buitenland (58%).

43% van de respondenten uit de IDR heeft de afgelopen 12 maanden een opleiding gevolgd. Dit is onder het gemiddelde van 47%.

De opleidingen die gevolgd zijn, waren het meest vakinhoudelijk, verdieping van kennis binnen het huidige vakgebied. De sector IDR scoort hier met 58% het hoogst van alle sectoren. Opleidingen op het gebied van persoonlijke vaardigheden zijn in deze sector het minst gevolgd, namelijk 21% (gemiddelde 29%).

69% van de respondenten uit de sector IDR is niet verbonden aan een flexibele schil. Respondenten die wel behoren tot een flexibele schil zijn in 15% van de gevallen verbonden aan één organisatie en in 13% van de gevallen aan twee organisaties. Dit is het hoogste percentage van alle sectoren waar het gaat om respondenten die aan een flexibele schil van 2 organisaties zijn verbonden.

Wat brengt deelname aan een flexibele schil? Ten opzichte van de andere sectoren denken de IDR-respondenten minder vaak een 'warm nest' te vinden dan de andere sectoren (16% tegenover gemiddelde van 18%). Ook lijken zij iets meer dan de totaalgroep overtuigd dat een flexibele schil hen meer werk zal opleveren (32% ten opzichte van 30% overall gemiddeld).

45% van de respondenten uit deze sector is ervan overtuigd dat de coördinatie op de flexibele schil het best belegd kan worden bij de algemene directie. Dit is de hoogste score in vergelijking met de andere sectoren.

Ten opzichte van de andere sectoren scoort de sector IDR het hoogst waar het gaat om binding aan een flexibele schil. 87% van de respondenten wil zich verbinden aan een flexibele schil.

In de IDR is 68% van de respondenten bereid concessies te doen om deel uit te maken van flexibele schil. Dit is iets onder het gemiddelde.

Welke concessies willen zij dan doen? Respondenten uit deze sector zijn eerder bereid exclusiviteit aan te gaan (12% tegenover overall gemiddeld 9%), maar zij zijn minder snel bereid kennis te delen met de organisatie en andere leden van de flexibele schil (21% tegenover overall gemiddeld 22%).

32% van de respondenten is bereid zijn of haar uurtarief te verlagen om toe te treden tot een flexibele schil. Dit is onder het gemiddelde van 36%. Bovengemiddeld is het aantal respondenten dat een verlaging van het tarief niet ziet zitten voor toetreding (16% tegenover gemiddeld 13%).

De respondenten uit deze sector die hun tarief willen verlagen, zijn bereid een gemiddelde verlaging van 8,8% te accepteren. Dit is boven het gemiddelde van 8,6%.

9% van de respondenten uit de IDR is bereid een eenmalige toetredingsfee betalen (overall gemiddelde 8%). De helft van de respondenten wil geen toetredingsfee betalen.

De toetredingsfee die zij bereid zijn te betalen, bedraagt gemiddeld 778 euro. Dit is boven het gemiddelde van 701 euro.

Highlights per sector

Overheid

De gemiddelde leeftijd van de respondenten uit de overheid is 55,5 jaar.

De grootste groep van de respondenten heeft het profiel van project-/programmamanager (30%). Dit is 8% hoger dan het gemiddelde. Het profiel van functioneel manager komt relatief minder voor ten opzichte van de andere sectoren.

Ten tijde van het onderzoek is 64% van de respondenten uit de overheid in opdracht.

De functies die zij vervullen in hun huidige opdracht zijn vooral die van verandermanager (23%), gevolgd door project- en programmamanager (19% respectievelijk 17%).

De overheid is, zoals ook in onze vorige onderzoeken, het meest negatief van alle sectoren over de ontwikkeling van de vraag naar interim management. De respondenten verwachten een daling van de vraag van 5,3%.

Voor respondenten uit de overheid ligt het uurtarief op 119 euro per uur. Dit is ongeveer gelijk gebleven sinds 2011.

Respondenten uit de overheid zijn het meest negatief over de ontwikkeling van hun tarief ten opzichte van de andere sectoren. Zij verwachten een daling van het uurtarief van 5,85%.

Waar het gaat om de doorlooptijd van de huidige of meest recente opdracht volgt de overheid de trend van het gemiddelde door te stijgen in doorlooptijd. Opdrachten in de overheid hebben een gemiddelde doorlooptijd van 12,3 maanden.

Opdrachten in de overheid worden gemiddeld 1,2x verlengd. Dit ligt iets boven het gemiddelde, maar is door de jaren heen wel constant.

In de overheid worden opdrachten gemiddeld met 3,6 maanden verlengd. Dit is de langste verlengingsperiode van alle sectoren. Sinds eind 2011 laat de periode van verlenging een stijgende lijn zien. In het derde kwartaal van 2011 bedroeg een gemiddelde verlenging in de overheid nog 2,8 maanden.

De gemiddelde tijdsbesteding per week ligt in de overheid het laagst ten opzichte van de andere sectoren. Gemiddeld besteedt men 3,5 dag per week aan een opdracht. Deze tijdsbesteding is constant door de onderzoeken heen.

Voor het komende halfjaar verwachten respondenten uit de overheid een gemiddelde tijdsbesteding van 3,2 dagen per week. Dit is lager dan het overall gemiddelde, maar gelijk aan de verwachtingen van vorig jaar.

Respondenten uit de overheid hebben de afgelopen 6 maanden de meeste tijd aan acquisitie besteed ten opzichte van de andere sectoren.

Gemiddeld zijn respondenten uit de overheid 11,7 jaar werkzaam als zelfstandig ondernemer. Hiermee zitten zij ruim boven het gemiddelde van 10 jaar. Zij scoren hier het hoogst van alle sectoren.

64% van de respondenten uit de overheid wil zelfstandig blijven wanneer hen een vast dienstverband wordt aangeboden. Dit is nagenoeg conform het gemiddelde.

De respondenten uit de overheid geven een gemiddeld rapportcijfer aan hun mate van tevredenheid over het ondernemerschap, namelijk een 7,5. Dit is 0,1 punt lager dan vorig jaar.

Ten opzichte van alle sectoren is bij respondenten uit de overheid het enthousiasme voor het ondernemerschap het meest afgenomen. Zij geven hiervoor met name als reden dat acquisitie van nieuwe opdrachten moeizaam verloopt (30%) en dat het netwerk van nieuwe contacten tegenvalt (24%). Slechts 23% geeft aan dat de energie en het enthousiasme niet zijn afgenomen.

Van respondenten uit de overheid heeft 19% nog additionele betaalde activiteiten naast hun opdracht. Het gaat dan met name om nog een interim-opdracht.

49% van de respondenten uit de overheid is bereid zich langdurig te committeren aan een opdracht buiten Europa.

In deze sector hebben relatief de meeste respondenten de afgelopen 12 maanden een opleiding gevolgd (54%). Dit is een stijging van 17% ten opzichte van anderhalf jaar geleden.

De opleidingen die zijn gevolgd, betreffen vooral verdiepende vakinhoudelijke opleidingen binnen het huidige vakgebied (42%), maar ook veel opleidingen waarbij persoonlijke vaardigheden worden getraind (33% tegenover gemiddeld 29%).

62% van de respondenten uit de overheid is niet verbonden aan een flexibele schil. 22% van de respondenten is verbonden aan de flexibele schil van 1 organisatie. Dit is boven het gemiddelde van 18%.

De coördinatie op de flexibele schil kan volgens de respondenten uit de overheid het best worden gelegd bij de algemene directie (38%). Relatief veel respondenten vinden dat de regie bij de afdeling HR belegd moeten worden (31%).

84% van de respondenten uit de overheid wil zich verbinden aan een flexibele schil. Dit is conform het gemiddelde.

74% van de respondenten is bereid concessies te doen om toe te treden tot een flexibele schil. Dit is iets boven het gemiddelde van 71%.

Welke concessies willen zij dan doen? Zij zijn meer dan gemiddeld bereid hun kennis te delen met de organisatie en andere leden van de flexibele schil. Ook zijn zij meer bereid zich te conformeren aan het beleid van de organisatie.

41% van de respondenten is bereid zijn of haar uurtarief te verlagen om toe te treden tot de flexibele schil. 14% van de respondenten is het daarmee niet eens (tegenover een gemiddelde van 13%).

Respondenten uit de overheid zijn bereid het verst te gaan waar het gaat om tariefsverlaging. Zij zijn bereid hun tarief met gemiddeld 8,9% te verlagen.

In de overheid wil 13% van de respondenten een toetredingsfee betalen voor de flexibele schil. Dit is het hoogste percentage van alle sectoren. 53% wil geen toetredingsfee betalen. De overheid is daarmee meer uitgesproken dan andere sectoren.

De toetredingsfee die respondenten in de overheid bereid zijn te betalen is gemiddeld 643 euro. Dit is onder het gemiddelde van 701 euro.

Highlights per sector

Utilities, Telecom & OV (UT&O)

De gemiddelde leeftijd van de respondenten uit de sector UT&O is 52 jaar.

De grootste groep van de respondenten uit de sector UT&O heeft het profiel van functioneel manager (34%). Dit is in lijn met het gemiddelde. Deze sector heeft iets minder expert/consultant-profielen dan het gemiddelde van alle sectoren (8% tegenover 12%).

In de sector UT&O zijn in vergelijking met de andere sectoren de meeste respondenten in opdracht ten tijde van het onderzoek, namelijk 74%.

De functies die zij vervullen in hun huidige opdracht zijn relatief veel die van functioneel manager en programmamanager. Opvallend is de grote stijging van het aantal programmamanagers. Was dit een jaar geleden nog 15%, nu is dat 20%.

Respondenten uit de sector UT&O zijn het meest positief over de ontwikkeling van de vraag. Zij verwachten wel een daling, maar slechts van 2,2% (gemiddelde verwachte daling 3,9%).

Het uurtarief van de respondenten uit deze sector bedraagt gemiddeld 113 euro per uur. Dit is ongeveer gelijk gebleven sinds 2011, maar wel aanzienlijk lager dan het huidige overall gemiddelde van 121 euro.

Ten opzichte van andere sectoren zijn respondenten uit de sector UT&O het meest positief over de ontwikkeling van het tarief. Zij verwachten slechts een lichte daling van 0,76%.

Ook opdrachten in de sector UT&O volgen de trend van een toenemende doorlooptijd. Een opdracht in deze sector heeft nu een gemiddelde doorlooptijd van 11,4 maanden. Daarmee scoort deze sector het laagst ten opzichte van de andere sectoren.

Opdrachten in de UT&O sector worden gemiddeld 1,1x verlengd. Dit is precies conform het overall gemiddelde. Ook is dit getal sinds 2011 constant.

Een opdracht wordt gemiddeld met 2,3 maanden verlengd. De UT&O is hiermee de sector waar de verlengingsperiode het kortst is. Ook is de verlengingsperiode gedaald ten opzichte van een halfjaar geleden toen deze nog 3,2 maanden bedroeg. Nu is het zelfs onder het niveau van een jaar geleden (2,5 maanden).

In de sector UT&O wordt gemiddeld 4,2 dagen per week aan een opdracht besteed. Hiermee is de sector UT&O de sector waar gemiddeld de hoogste inzet per week is gemeten.

Ten opzichte van een halfjaar geleden is de inzet per week met 0,2 dagen gestegen.

Respondenten uit de sector UT&O verwachten voor het komende halfjaar ten opzichte van de andere sectoren de hoogste gemiddelde inzet per week. Met een verwachte inzet van 4,1 dagen per week liggen zij boven het gemiddelde van 3,8 dagen.

De tijd die respondenten uit deze sector hebben besteed aan acquisitie is conform het gemiddelde.

Respondenten uit de sector UT&O zijn gemiddeld het minst lang als zelfstandig ondernemer werkzaam, namelijk 8,1 jaar.

61% van de respondenten wil zelfstandig blijven wanneer hen een vast dienstverband wordt aangeboden. Dit is bijna op het gemiddelde van 62%.

De respondenten uit de sector UT&O geven een gemiddeld rapportcijfer aan hun tevredenheid over het zelfstandig ondernemerschap (7,5).

In de sector UT&O valt op dat 37% van de respondenten het enthousiasme voor het zelfstandig ondernemen niet is verloren. Hiermee is deze sector de sector waar de minste respondenten hun enthousiasme hebben verloren (ten opzichte van een gemiddelde van 27%). Ook geven deze respondenten ten opzichte van de anderen relatief weinig aan dat acquisitie moeizaam verloopt. Slechts 17% van hen geeft dit aan als reden voor afname van energie en enthousiasme tegenover een overall gemiddelde van 24%.

Wanneer respondenten uit deze sector naast het zelfstandig ondernemerschap nog andere betaalde activiteiten hebben, gaat het met name om een tweede onderneming (14%).

53% van de respondenten uit de sector UT&O is bereid zich langdurig te committeren aan een opdracht buiten Europa. Dit is precies conform het gemiddelde.

Het afgelopen halfjaar heeft 36% van de respondenten uit de UT&O een opleiding gevolgd. Dit is een daling ten opzichte van een jaar geleden toen nog 45% een opleiding had gevolgd.

De opleidingen die zijn gevolgd, betroffen met name het ontwikkelen van persoonlijke vaardig-

heden (43%). Wat ook opvalt is dat er relatief het meest vakinhoudelijke opleidingen in een nieuw vakgebied zijn gevolgd ten opzichte van de andere sectoren (19%).

De sector UT&O kent het hoogste percentage respondenten dat is verbonden aan een flexibele schil, namelijk 41%. 22% van hen is verbonden aan één organisatie en de overige 19% is verbonden aan meerdere organisaties.

De coördinatie op de flexibele schil kan volgens de UT&O respondenten het beste worden gelegd bij de algemene directie (31%) of bij de afdeling HR (29%). In deze sector denken relatief veel respondenten dat de regie op de flexibele schil beter kan worden uitbesteed (10% tegenover gemiddeld 6%).

Relatief gezien willen respondenten uit de sector UT&O zich het minst vaak binden aan een flexibele schil dan respondenten uit de andere sectoren (78% tegenover gemiddeld 84%).

74% van de respondenten uit de sector UT&O is bereid concessies te doen om toe te treden tot een flexibele schil. Dit is iets boven het gemiddelde van 71%.

Welke concessies willen zij dan doen? Zij zijn bereid zich te conformeren aan het beleid van de organisatie en hun tarief te verlagen (beide 10% tegenover gemiddeld 8%). Ook zijn zij bereid om hun kennis te delen met de organisatie (24% tegenover gemiddeld 22%). Zij zijn minder bereid een ambassadeursrol voor de organisatie te vervullen (12% tegenover 14%).

In deze sector is 41% van de respondenten bereid het uurtarief te verlagen om toe te treden tot een flexibele schil. Dit is bovengemiddeld (36%).

Respondenten die hun tarief willen verlagen om toe te treden tot een flexibele schil, willen hun tarief met 8,3% verlagen. Dit is onder het gemiddelde van 8,6%

Slechts 3% van de respondenten uit de sector UT&O is bereid een toetredingsfee betalen voor de flexibele schil. Dit is het laagste percentage van alle sectoren. 68% wil geen toetredingsfee betalen.

De toetredingsfee die respondenten in de sector UT&O bereid zijn te betalen is gemiddeld 784 euro. Dit is het hoogste bedrag van alle sectoren. Gek genoeg willen dus het minst aantal respondenten een fee betalen, maar de respondenten die een fee willen betalen, willen ook meteen het meest betalen.

Highlights per sector

Zorg

De gemiddelde leeftijd van de respondenten uit de zorg is 55 jaar.

Wanneer wij kijken naar het profiel van de respondenten uit de zorg hebben zij relatief het meest het profiel van algemeen manager (38%). Ook het profiel van functioneel manager komt relatief vaak voor (34%).

63% van de respondenten uit de zorg is ten tijde van het onderzoek in opdracht. Dit is het laagste aantal van alle sectoren.

De functie die zij in hun huidige opdracht vervullen betreft voor het grootste deel (27%) die van verandermanager. Ten opzichte van het overall gemiddelde is slechts een klein deel projectmanager (8% tegenover het gemiddelde van 18%).

Respondenten uit de zorg zijn iets positiever dan het gemiddelde over de verwachting van de vraag naar interim management. Zij verwachten een daling van 3%, deze is kleiner dan de gemiddelde verwachte daling van 3,9%.

Het uurtarief van de respondenten uit de zorg bedraagt 108 euro per uur. De zorg heeft hiermee het laagste uurtarief van alle sectoren. Het uurtarief laat een dalende trend zien gedurende de onderzoeken.

De respondenten uit de zorgsector verwachten dat het tarief zich naar verwachting negatief zal ontwikkelen. Er wordt een daling van circa 2,8% verwacht.

De gemiddelde doorlooptijd van opdrachten in de zorg volgt de trend van het gemiddelde door te stijgen. De gemiddelde doorlooptijd van opdrachten in de zorgsector is 11,7 maanden.

In de zorg wordt een opdracht gemiddeld 1x verlengd. Hiermee worden opdrachten in de zorg het minst vaak verlengd, ook al zijn de verschillen tussen de sectoren klein.

Een opdracht in de zorg duurt gemiddeld 2,6 maanden. Dit is net iets onder het gemiddelde van 2,8 maanden. De meeste verlengingen bedroegen 6 maanden (21%). In het aantal maanden verlenging in de zorgsector zat een stijgende lijn, maar deze vertoont nu een dalende lijn.

De gemiddelde tijdsbesteding per week bedraagt in de zorgsector 3,8 dagen. Dit is conform het gemiddelde en is constant door de jaren heen.

Voor het komende halfjaar verwachten respondenten uit de zorg een gemiddelde tijdsbesteding van 3,4 dagen per week.

Respondenten uit de zorg hebben de afgelopen 6 maanden gemiddeld weinig tijd aan acquisitie besteed.

In de zorg zijn de respondenten gemiddeld 11 jaar werkzaam als zelfstandig ondernemer. Dit is boven het gemiddelde van 10 jaar.

De zorg is de sector waar de grootste groep respondenten aangeeft graag zelfstandig te blijven (72%) wanneer hen een vast dienstverband wordt aangeboden. Dit was een halfjaar geleden nog 67%.

Respondenten uit de zorg geven een rapportcijfer van 7,6 aan hun tevredenheid over het zelfstandig ondernemerschap.

Respondenten uit de zorg scoren gemiddeld waar het gaat om afname van energie en enthousiasme voor het zelfstandig ondernemerschap. 27% van hen is het enthousiasme niet verloren. De groep die minder enthousiast is geeft hiervoor onder meer als reden dat zij het vervelend vinden om zaken alleen te moeten regelen (5%). Dat is relatief meer dan in andere sectoren waar dit helemaal geen issue is of slechts 3% dit lastig vindt. 21% noemt financiële onzekerheid als reden.

In de zorg houdt 63% van de respondenten er geen betaalde activiteiten op na. Bij respondenten die aangeven wel additionele, betaalde activiteiten te hebben gaat het voornamelijk om activiteiten anders dan een andere onderneming, interim-opdracht of vaste baan. Gedacht kan worden aan een commissariaat.

In de zorg willen relatief het minst aantal respondenten zich voor langere tijd committeren aan een interim-opdracht buiten Europa, namelijk 43%.

De afgelopen 12 maanden heeft ongeveer de helft (51%) van de respondenten uit de zorg een opleiding gevolgd. Dit is een grote stijging ten opzichte van een halfjaar geleden toen slechts 36% van de respondenten een opleiding had gevolgd.

In de zorg werden vooral verdiepende vakinhoudelijke opleidingen gevolgd binnen het huidige vakgebied (50%). Ook werd er het meest van alle sectoren een niet-vak gerelateerde opleiding gevolgd (13%).

Het grootste percentage respondenten dat niet aan een flexibele schil is gebonden, is te vinden in de zorg. 77% van hen behoort niet tot de flexibele schil van een organisatie. Wanneer dit wel het geval is, is geen van de respondenten aan meer dan 3 organisaties verbonden en slechts 16% aan één organisatie.

Opvallend veel respondenten uit de zorg denken dat de coördinatie op de flexibele schil het best door de schil zelf geregeld kan worden (25% tegenover een overall gemiddelde van 16%). De meeste respondenten (32%) geven aan dat de regie het beste bij de algemene directie ondergebracht kan worden.

80% van de respondenten uit de zorg is bereid zich te verbinden aan een flexibele schil. Dit is iets onder het gemiddelde van 84%.

In de zorg is 77% van de respondenten bereid concessies te doen om toe te treden tot een flexibele schil. Dit percentage is het hoogst van alle sectoren.

Om welke concessies gaat het dan? Respondenten uit de zorg zijn minder bereid exclusiviteit aan te gaan (6% tegenover 9% overall gemiddeld). Wel zijn zij meer bereid in eigen tijd deel te nemen aan verplichte bedrijfsspecifieke opleidingen (12% tegenover 10% gemiddeld). Ook zijn zij meer bereid een eenmalige toetredingsfee te betalen (4% tegenover 1% gemiddeld). Zij zijn minder bereid hun kennis te delen met de organisatie of andere leden van de flexibele schil (17% tegenover 22% gemiddeld).

48% van de respondenten uit de zorg is bereid zijn of haar uurtarief te verlagen om toe te treden tot een flexibele schil. De zorgsector scoort hier het hoogst van alle sectoren.

De respondenten die hun tarief willen verlagen, zijn bereid tot een verlaging van gemiddeld 8,2%. Dit is het laagste percentage ten opzichte van alle sectoren.

7% van de respondenten uit de zorg is bereid eenmalig een toetredingsfee te betalen voor de flexibele schil. Dit is onder het gemiddelde van 8%. 48% wil geen toetredingsfee betalen.

De toetredingsfee die respondenten in de zorg bereid zijn te betalen is gemiddeld 614 euro. Dit is onder het gemiddelde van 701 euro.

Extra bevindingen

Naast de voorgaande onderzoeksresultaten zijn op basis van de respons diverse correlaties en specifieke verbanden aan te geven. De meest opmerkelijke hebben wij per onderwerp hierna uitgewerkt. Een grafische weergave van de correlaties vindt u op onze website: www.interim-index.nl.

Correlatie onderzoeksresultaten naar leeftijd

Een aantal onderwerpen hebben wij afgezet tegen de factor leeftijd.

Wij hanteren hierbij de volgende leeftijdscategorieën:

- ▶ <35 jaar
- ▶ 35-44 jaar
- ▶ 45-54 jaar
- ▶ 55-65 jaar
- ▶ > 65 jaar

<35 jaar en >65 jaar: kleine responsgroep.

Profiel van de interim manager

Respondenten ouder dan 65 jaar hebben vooral het profiel van algemeen manager (46%). Dit percentage wordt naarmate de leeftijd van de respondenten daalt, steeds lager. Van de jongere respondenten (35-44 jaar) heeft ongeveer een derde het profiel van project-/programma-manager. Dit percentage wordt lager naarmate de respondenten ouder zijn.

In opdracht: ja of nee

Van de respondenten in de leeftijd tot en met 54 jaar is ongeveer 20% tot 30% niet in opdracht. Vanaf 55 jaar verandert dit percentage. Dan is ongeveer 45% van de respondenten niet in opdracht.

Functie in huidige opdracht

Deze vraag is alleen gesteld aan respondenten die ten tijde van het onderzoek in opdracht zijn.

In de leeftijdscategorie van 35-44 jaar vervult een groot deel (30%) van de respondenten de rol van projectmanager in hun huidige opdracht. Dit verschilt erg van de hogere leeftijdscategorieën waar de verdeling van de ingevulde functies iets gelijkmatiger is.

Er is een negatieve correlatie tussen leeftijd en het aantal respondenten dat de rol van projectmanager invult: hoe hoger de leeftijd, des te minder in functie als projectmanager. Er is een positieve correlatie tussen de leeftijd en de functie van verandermanager: hoe hoger de leeftijd des te meer de rol van verandermanager wordt ingevuld.

Uurtarief in huidige of meest recente opdracht

Naarmate de leeftijd van de respondenten hoger wordt, stijgt ook het uurtarief. Het verschil tussen het uurtarief van respondenten in de leeftijd van 35-44 jaar en respondenten uit de groep die ouder is dan 65 jaar bedraagt ongeveer 40 euro.

Gemiddelde inzet per week: verwachtingen voor het komende halfjaar

Er is een dalende lijn te ontdekken in het aantal dagen dat respondenten verwachten aan hun opdracht te gaan besteden afgezet tegen de leeftijd. De jongere respondenten verwachten voor het komende halfjaar een gemiddelde inzet van 4 dagen. Bij respondenten van 55-65 jaar ligt deze verwachting rond 3 dagen per week. Rond de leeftijd van 50 jaar is duidelijk te zien dat de verwachte inzet afneemt.

Gevolgde opleiding

Hoe hoger de leeftijd, hoe minder respondenten aangeven een opleiding gevolgd te hebben in de afgelopen 12 maanden. 56% van de respondenten uit de leeftijdscategorie van 35-44 jaar geeft aan een opleiding gevolgd te hebben. In de leeftijdscategorie 55-65 jaar is deze score 44%.

Behoort tot een flexibele schil: ja of nee

Er is geen duidelijke trend te ontdekken tussen leeftijd en het deel uitmaken van een flexibele schil. Opvallend is wel dat relatief de meeste respondenten die aangeven tot een flexibele schil van een organisatie te behoren, jonger zijn dan 35 jaar (50%).

Wat brengt deelname aan een flexibele schil?

Een groot deel van de respondenten ouder dan 65 jaar ziet geen voordelen in deelname aan een flexibele schil (38%). Dit is een veel hoger percentage dan de andere leeftijdsgroepen waar dit percentage rond de 13% ligt. Het 'warme nest' c.q. prettige samenwerking met andere professionals wordt met name door respondenten in de leeftijd tussen de 35-44 jaar genoemd als reden. Bij alle leeftijden is geen verschil in de voornaamste reden die wordt genoemd voor deelname aan een flexibele schil: meer werk dan zelfstandig gegenereerd kan worden. Respondenten in de leeftijd van 55-65 jaar zien vaker het groeiperspectief binnen de flexibele schil met behoud van autonomie als reden voor deelname.

Verbinden aan een flexibele schil: ja of nee

In de leeftijdscategorie 65+ willen relatief de minste respondenten zich verbinden aan een flexibele schil. Relatief de meeste respondenten die zich wel willen binden komen uit de leeftijdsgroep 55-65 jaar.

Ik wil mij wel verbinden aan een flexibele schil, mits

Daar een warm netwerk vanuit de organisatie zelf tegenover staat wordt het meest genoemd door de 65-plussers (22%), gevolgd door respondenten uit de leeftijdsgroep van 45-54 jaar (19%).

De verbintenis wordt aangegaan vanuit een lange termijn perspectief. Respondenten uit alle leeftijdscategorieën vinden dit een belangrijk punt (gemiddeld circa 25%). De groep 65-plussers vindt het minder belangrijk dat het bedrijven faciliteert in het ondernemerschap.

Ik ben bereid toe te treden tot een flexibele schil en daarbij ...

Voor een lager uurtarief te werken. Naarmate de leeftijd van de respondent stijgt, is deze minder genegen voor een lager uurtarief te werken.

In eigen tijd deelnemen aan verplichte bedrijfs-specifieke opleidingen. Hierbij geldt: hoe ouder de respondent, hoe hoger de score op dit item.

Mijn werkwijze te conformeren aan het door de organisatie gevoerde beleid. De groep respondenten ouder dan 65 is hiertoe aanzienlijk vaker bereid dan de jongere respondenten.

Om toe te treden tot de flexibele schil ben ik bereid mijn uurtarief te verlagen

Respondenten uit de leeftijdsgroep van 35-44 jaar zijn het minst eens met deze stelling ten opzichte van de andere leeftijdsgroepen. In deze groep is 40% niet bereid het uurtarief te verlagen tegenover een algemeen gemiddelde van 27%.

Uit de leeftijdsgroep 45-65 jaar is circa 75% wel bereid tot een tariefsverlaging om toe te treden tot een flexibele schil.

Om toe te treden tot de flexibele schil ben ik bereid een eenmalige toetredingsfee te betalen

De meerderheid van de respondenten is het niet eens met deze stelling. De groep die wel bereid is een toetredingsfee te betalen vinden wij in de leeftijd tussen 35 en 54 jaar (gemiddeld 17%). In de leeftijdscategorie van 55-65 jaar is de bereidheid iets minder, namelijk 11%.

Correlatie onderzoeksresultaten naar geslacht

Profiel van de interim manager

Mannen hebben vooral het profiel van functioneel manager of algemeen manager. Vrouwen hebben vaker het profiel van project/programmamanager.

In opdracht: ja of nee

Van de vrouwelijke respondenten is ten tijde van het onderzoek 70% in opdracht. Dat is iets meer dan de groep mannen, waarvan 66% in opdracht is.

Functie in huidige opdracht

Deze vraag is alleen gesteld aan respondenten die ten tijde van het onderzoek in opdracht zijn.

In de huidige opdracht worden de functies van project-, verander- en overbruggingsmanager vaker ingevuld door vrouwen dan door mannen. De mannelijke respondenten daarentegen vervullen vaker de functies van functioneel manager en programmamanager. Ook general manager komt vaker voor bij de mannelijke respondenten.

Wanneer wij sec kijken naar de vrouwelijke responsgroep dan vult deze in hun huidige opdracht het meest de rol van overbruggingsmanager in. Bij de mannen is wordt de functie van verandermanager het meest uitgevoerd.

Uurtarief in huidige of meest recente opdracht

Het uurtarief van de vrouwelijke respondenten is gemiddeld hoger dan dat van de mannen (respectievelijk 126 euro tegenover 120 euro).

Gemiddelde inzet per week: verwachtingen voor het komende halfjaar

De vrouwen verwachten vaker 4 dagen per week te werken dan de mannen, die op hun beurt weer meer een inzet van 5 dagen per week verwachten. Gemiddeld denken vrouwen 3,3 dagen per week te gaan werken en mannen 3,5 dag per week.

Behoort tot een flexibele schil: ja of nee

Vrouwen maken ten tijde van het onderzoek vaker deel uit van een flexibele schil dan mannen. 45% van de vrouwen behoort tot een flexibele schil tegenover 31% van de mannen.

Wat brengt deelname aan een flexibele schil?

Bij zowel de vrouwelijke als de mannelijke responsgroep scoort *meer werk dan ik zelf zou kunnen genereren* het hoogst (respectievelijk 32% en 30%).

Wanneer wij kijken naar de verschillen dan zien wij dat de vrouwen vaker dan mannen hebben gekozen voor *professionele ontwikkeling en groeiperspectief binnen de flexibel schil met behoud van autonomie*. Mannen hebben meer dan de vrouwen gekozen voor *'een warm nest' en een stabiel inkomen*.

Verbinden aan een flexibele schil: ja of nee

80% van de vrouwelijke respondenten wil zich binden aan de flexibele schil wanneer zij er iets voor terug krijgt. Dit is iets minder dan de mannen waarvan 84% aangeeft zich te willen verbinden aan een flexibele schil.

Ik wil mij wel verbinden aan een flexibele schil, mits

De verbintenis wordt aangegaan vanuit een lange termijn perspectief wordt door de mannelijke respondenten het meest vaak aangegeven (25% tegenover 22% van de vrouwelijke respondenten).

Daar een warm netwerk vanuit de organisatie tegenover staat wordt door de vrouwen het meest aangegeven (22% tegenover 17% van de mannelijke respondenten).

Daarnaast geven vrouwen vaker dan mannen als voorwaarde aan dat er vanuit de organisatie *opleidingen* tegenover deelname aan de flexibele schil moeten staan. Mannen daarentegen willen vaker een *mogelijkheid om aandeelhouder* te worden. Ook kiezen mannen vaker dan vrouwen voor een *vaste, minimale maandelijkse vergoeding* (los van de inzet). Opvallend is dat mannen *'een warm nest'* sneller als voordeel van een flexibele schil zien, maar vrouwen het eerder als voorwaarde willen om zich te binden.

Ik ben bereid toe te treden tot een flexibele schil en daarbij ...

Een actieve bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de totale organisatie scoort zowel bij de mannelijke als bij de vrouwelijke respondenten het hoogst. Hoewel bij de mannen iets minder met 26% tegenover 28% bij de vrouwen.

Mijn kennis te delen met de organisatie en met andere leden van de flexibele schil scoort bij beide groepen ook hoog. Echter, mannen (21%) zijn hiertoe minder vaak bereid dan vrouwen (27%).

Exclusiviteit aan te gaan: vrouwen kiezen hier minder vaak voor dan mannen (6% tegenover 10%).

Om toe te treden tot de flexibele schil ben ik bereid mijn uurtarief te verlagen

De mannelijke respondenten zijn met een score van 74% vaker dan de vrouwelijke responsgroep bereid om hun uurtarief te verlagen om toe te treden tot een flexibele schil. Bij vrouwen bedraagt dit percentage 63%.

Om toe te treden tot de flexibele schil ben ik bereid een eenmalige toetredingsfee te betalen

Vrouwen zijn vaker dan mannen bereid een toetredingsfee te betalen. 22% van de vrouwen geeft aan een toetredingsfee te betalen tegenover slechts 13% van de mannen.

Overige correlaties

Uurtarief in huidige/meest recente opdracht tegenover opleiding gevolgd in de afgelopen 12 maanden

Er is een duidelijk verschil te zien in de uurtarieven van respondenten die een opleiding hebben gevolgd en die geen opleiding hebben gevolgd. Respondenten die een opleiding hebben gevolgd, hebben een lager uurtarief dan respondenten die geen opleiding hebben gevolgd. Mogelijke verklaring: opleidingen werden vooral gevolgd door jongere respondenten (zie kruiverbanden leeftijd) die als gevolg van hun leeftijd een lager uurtarief hebben.

Uurtarief in huidige/meest recente opdracht tegenover behoren tot een flexibele schil

Het uurtarief van de respondenten die deel uitmaken van een flexibele schil is gemiddeld hoger dan het uurtarief van respondenten daartoe niet behoren (124 euro tegenover 119 euro). Het hoogste tarief zien wij bij respondenten die behoren tot de flexibele schil van twee organisaties (127 euro). Wat opvallend is, is dat respondenten die deel uitmaken van de flexibele schil van meer dan drie organisaties het laagste uurtarief hebben, namelijk 113 euro.

Uurtarief in huidige/meest recente opdracht tegenover bereidheid om uurtarief te verlagen om toe te treden tot een flexibele schil

Het uurtarief van de respondenten die hun uurtarief willen verlagen om toe te treden tot een flexibele schil is significant hoger dan het tarief van de respondenten die dat niet willen.

Tevredenheid over zelfstandig ondernemerschap tegenover behoort tot een flexibele schil

De gemiddelde tevredenheidcijfers tegenover het wel of niet in een flexibele schil zitten, ontlopen elkaar niet zoveel. Wanneer een respondent behoort tot een flexibele schil is hij 0,1 rapportpunt meer tevreden over het zelfstandig ondernemerschap.

Reflectie

Atos Interim Management

Door ing. Piet Hein de Sonnaville

Piet Hein de Sonnaville is partner bij Atos Interim Management. Hij is 12 jaar actief in de wereld van tijdelijke managementposities.

Zelfstandig ondernemerschap 2013 voor de tijdelijke manager: autonoom, maar verbonden of opdrachten buiten Europa aanvaarden?

Uit deze 9e Interim Index komen weer veel nieuwe en opvallende zaken naar voren. Uiteraard levert herhalend onderzoek een reeks van trends op, maar bijzonder is de focus die wij hebben aangebracht rond het al dan niet deel uitmaken van de flexibele schil. Wij geven in dit hoofdstuk een reflectie op die zaken uit het rapport die het meest in het oog springen.

Al enige tijd constateren wij geen veranderingen in de antwoorden op de vraag of men in loondienst wil. Redelijk constante percentages zijn keer op keer terug te vinden in onze onderzoeken. Nu lijkt zich een tussenvorm te gaan ontwikkelen die veel sneller en verder gaat dan verwacht. Maar liefst 33% geeft aan langdurig verbonden te zijn met een organisatie. Een dergelijk hoog percentage hadden wij vooraf niet ingeschat, ondanks onze verwachting dat de Near Employee -want zo hebben wij deze 2 jaar geleden genoemd- zich spoedig zou openbaren. Het toont aan dat de werkelijkheid en de maatschappelijke discussie niet synchroon lopen. De werkelijkheid is dat een nieuwe vorm van werken is ontstaan: autonoom, maar verbonden. Daar waar menig maatschappelijke discussie blijft steken op de eenzijdige belichting van ontslagrecht en teruggang in inkomen.

Dit tussenmodel zou wel eens grote gevolgen kunnen hebben voor wetgeving en regelgeving. Per saldo kent dit model ons inziens, mits goed uitgevoerd, alleen winnaars. De werkgever die met een ander kosten- en risicoprofiel, kennis en kunde blijvend aan zich weet te verbinden. De zp'er die zich verzekerd weet van een 'warm nest', volop opleidingsmogelijkheden heeft en een grotere kans op (vervolg)opdrachten. Verwijderd van diens pijnpunten: moeizame acquisitie (24% geeft aan hier grote moeite mee te hebben) en financiële onzekerheid. Een opdrachtgever waarmee een lange relatie wordt onderhouden, staat garant voor een wat stabiel bestaan.

Wij juichen deze ontwikkeling toe. Het geeft aan dat eendimensionaal denken (op de payroll of extern) in een ander daglicht is komen te staan. Wel zijn kanttekeningen te plaatsen, tenzij beiden (opdrachtgever en opdrachtnemer) echt bereid zijn in elkaar te investeren. Voor de zelfstandige tijdelijke manager betekent dit concessies doen op gebied van tarifiering, kennisdeling en meer 'geven' dan 'nemen' (kunde). Ruim 70% zegt dit ook te willen doen. Waar het een concessie op tariefsgebied betreft, geeft 36% aan bereid te zijn tot een tariefsdaling. 29% van deze groep geeft aan tot een verlaging van meer dan 10% te willen gaan. Hier geldt: hoe ouder, hoe meer de bereidheid aanwezig is concessies te doen.

Zoals aangegeven maak 1/3 van de onderzochte populatie al deel uit van een flexibele schil. Wanneer wij dit gegeven afzetten tegen geslacht, zien wij dat meer vrouwen dan mannen op deze manier verbonden zijn met een organisatie. 45% van de vrouwelijke respondenten tegenover 31% van de mannelijke respondenten. Vrouwen zijn daarentegen minder vaak bereid hun uurtarief te verlagen om toe te treden tot een flexibele schil. Zij kiezen vaker dan mannen voor een eenmalige toetredingsfee.

Zij die dit (binding) bewust niet willen, blijven echt autonoom en onafhankelijk. Dit zal, zo is onze verwachting, een steeds kleiner deel van de populatie worden. Nu al is 16% niet bereid zich ergens bij aan te willen sluiten. Argumenten: verlies aan zelfstandigheid, verlies aan variatie van activiteiten c.q. afwisseling van werkzaamheden. Valide, reële argumenten die individueel bepaald zijn, afhankelijk van de mate waarin men succesvol is op de markt. Positie-, markt- en leeftijdsafhankelijk, dat wel.

Wij stelden de populatie de vraag hoe en waar de coördinatie van de flexibele schil moet worden ondergebracht. Het overgrote deel stelt dat deze bij de HRM manager of directie dient te liggen. Een heel klein deel geeft aan dat de inkoop-unit de meest voor de hand liggende partij is. Wij herkennen dit. Zelfs de CFO scoort hoger dan de inkoop-unit. Niet de hoogte van het tarief dient leidend te zijn, maar juist de toegevoegde waarde over een reeks van jaren moet de boventoon voeren. Onze ervaring is dat die bij de HRM manager beter geborgd is.

Wat is onze definitie van een flexibele schil in dit onderzoek?

Organisatorisch gezien: een samenwerkingsverband van zelfstandigen gebaseerd op keuzevrijheid in plaats van op hiërarchie.

In de praktijk: Een netwerk van ondernemende, zelfstandige professionals die specifiek verbonden zijn met een organisatie. Zij kwalificeren zich door hun inhoudelijke kennis op tactisch of strategisch niveau en door specifieke marktkennis. Naar onze mening is het doel van een flexibele schil voor organisaties toename van kwaliteit, dynamiek en innovatie door het toevoegen van specialistische kennis (*bijvoorbeeld aan een team*) via externe professionals. Er wordt een langdurige relatie met de zelfstandige professionals nagestreefd, waarbij het ondernemerschap van de professional behouden blijft. Er wordt gewerkt op basis van gelijkwaardigheid. De basisvoorwaarde waarop men binnenkomt, is specifieke competentie in het vak en in een sector.

Interessant is ook dat startende zelfstandige managers de meeste binding hebben met en in 50% van de gevallen zelfs al tot een flexibele schil horen. Dit daalt gaandeweg de jaren vorderen.

De startende zelfstandige manager (<35 jaar) die verbonden is met een organisatie, is dit dikwijls met de organisatie waar men ooit gewerkt heeft. Klaarblijkelijk een stap op weg naar de volledige zelfstandigheid. Hier valt veel over te vermelden. Naarmate men ouder wordt, daalt de gemiddelde inzet van 4 dagen/week (rond 40 jaar) naar 2,9 dagen/week (rond 60 jaar).

Verheugend is dat meer mensen opleiding volgen en afronden. Ook dit daalt naarmate de leeftijd stijgt. Wel zien wij een opvallend verschijnsel: de koppeling tussen uurtarief en de mate waarin opleiding gevolgd is. Zij die een opleiding hebben gevolgd, hebben een lager tarief ten opzichte van de groep die dat niet deed. Wij houden het op leeftijd. Jongeren volgen meer opleiding en hebben een lager tarief dan ouderen, die weer minder opleidingen volgen.

Crisis of niet, de mate van tevredenheid over het bestaan als zelfstandige is constant hoog: rapportcijfer 7,5. Er is geen sprake van een stijgende trend om in dienst te treden en dat typeert de tevredenheid. Ondanks tariefdaling en teruggang van de inzet, is en blijft men tevreden over het bestaan als zelfstandige. Opvallend is wel dat nog maar 27% aangeeft dat de energie en het enthousiasme over het zelfstandig ondernemerschap niet zijn afgenomen. Dit ligt overigens niet aan de opdrachtgever of de hoge werkdruk. Het is de grilligheid van de huidige markt die nekt.

Natuurlijk komt in dit onderzoek de stand van de markt ter sprake. Over de volle linie en breedte een teruggang, niet verrassend gezien de negatieve trend ultimo 2012. Wel zien wij een verdere rek in de duur van de opdracht. Maar liefst 12% verblijft langer dan 2 jaar in een opdracht. In de financiële dienstverlening verblijft nog maar 31% korter dan 6 maanden in een opdracht. Ruim 5% geeft aan dat de opdracht meer dan 6 keer verlengd wordt. Overigens blijven de twee beste markten wat dit betreft ook nu weer de zorgmarkt en de handel en industrie (IDR), zo blijkt uit de indices.

Verder is een zeer verrassende uitkomst te zien in de bereidheid om langdurig (3 - 5 jaar) opdrachten buiten Europa te aanvaarden. Meer dan de helft geeft aan hiertoe bereid te zijn, ondanks alle ongemakken die hierbij horen. Is het het avontuur dat trekt of de malaise op de Nederlandse markt? Feit is wel dat hier kansen liggen voor de groep die zich niet wil binden. Naar onze verwachting zal dit de komende jaren een duidelijke trend worden: de groep ouder dan 50 jaar, niet verbonden aan/met een organisatie zal zijn vleugels buiten Nederland uitslaan. Dit onderzoek toont aan dat de bereidheid er in grote mate is. Toegegeven, de groep managers uit de ene sector (industrie 58%) is groter dan uit de andere sector (zorg 43%), maar overall is het zeer opvallend dat zovelen bereid zijn de stap te zetten. Nu de vraag nog.

Reflectie Nyenrode Business Universiteit

Door prof.dr.mr. Leo Witvliet

Leo Witvliet is hoogleraar Interim Management en flexibilisering van kennis, verbonden aan Nyenrode Business Universiteit.

In het recente verleden heb ik een hypothese gesteld dat samenwerkingsverbanden van interim managers of zelfstandige professionals, in de vorm van communities of meer formeel in coöperatief verband, aan kunnen sluiten bij op collectiviteit gebaseerde voorzieningen zoals verzekeringen, pensioen, uitkeringen en dergelijke. Deze voorzieningen kunnen alleen maar draaien op het gegeven dat er collectief geld samengebracht wordt en dat daaruit onttrekking mogelijk is wanneer iemand een claim doet op datgene wat beloofd is.

Veel partijen maken zich zorgen over de ontwikkeling waarbij er steeds meer mensen op *geïndividualiseerde grondslag voor eigen rekening en risico hun diensten aanbieden* (definitie van een zelfstandige ondernemer die ik hanteer). Daarbinnen passen ZZP'ers, maar ook ZP'ers en kleine zelfstandigen die samenwerkingsverbanden hebben met derden.

Mijn hypothese is dat de beweging die wij nu zien van het *zelfstandig gaan* een reactie is op de dwangmatige manier waarop organisaties omgaan met medewerkers: resources in plaats van mensen. En een reactie op het sinds de jaren 80 in zwang zijnde neoliberalistische standpunt dat er alleen maar een ik is en geen gemeenschap¹. Dat daarmee een veranderde loyaliteit naar medewerkers zichtbaar is geworden. Primair gaat het om het financiële resultaat, de aandeelhouderswaarde. Meer op de eigen mensen (meer zijn dan een resource) en gemeenschap gericht beleid is niet of veel minder aanwezig. De reactie daarop van veel zelfbewuste medewerkers is en was, uit dienst gaan, zelfstandig worden. Na verloop van tijd aansluiten bij gelijkgestemden, vakbroeders of acquisitie-communities en/of deel uit gaan maken van flexibele schillen en werk doen waarbij de eigen autonomie beter geborgd is.

In de ontwikkeling van het zelfstandig ondernemerschap zijn drie kernvraagstukken te benoemen, met een overkoepelde (vaak romantisch/

politiek geladen) gedachte over het zelfstandig ondernemerschap.

- ▶ Acquisitie, hoe kom ik aan een opdracht?
- ▶ Normale participatie aan het economisch maatschappelijke verkeer, waarbij vraagstukken over financiële ontzorging dominant zijn. Hoe blijf ik overeind als het 'mis' gaat?
- ▶ Opleiding, om bij te blijven en carrière te kunnen maken.

Over het idee van zelfstandigheid zijn en worden veel uitspraken gedaan. Veelal het zelfstandig ondernemerschap idealiserend, zeker in de beginperiode. "Als ik zelf aan het roer sta en de overheid blijft verre van mij, dan heb ik het veel beter." Ook dat het een bewuste keuze is om als zelfstandige voort te gaan. Nu in de tijd dat het economisch minder gaat, zien wij dat er een groep bijgekomen is die gedwongen het zelfstandig ondernemerschap ter hand moet nemen. Relativering van het individuele/alleen ervoor gaan vindt plaats, zien wij alom. Dit onderzoek laat echter ook weer zien dat het autonome, het zelf verantwoordelijk willen zijn, zeer aantrekkelijk blijft en dat men dat niet snel zal opgeven.

Dit onderzoek toont aan dat zelfstandigen, naast aansluiting in communities en dergelijke, ook graag in een flexibele schil van een organisatie zouden willen werken. Beter zicht op werk, de mogelijkheid deel te nemen aan opleidingen en ergens bij horen. Dit ondersteunt de kennis die er is dat mensen eigenlijk helemaal niet uit zijn op individualisering, ik en de rest, maar dat mensen tot een groep willen behoren. Groepen of organisaties waarin zij niet 'gekneveld' worden, maar die uitgaan van individuele erkenning en ruimte voor autonomie in het uitvoeren van de taken.

Deze nieuwe samenklontering van mensen geeft in principe mogelijkheden om als collectief te gaan participeren in het bestaande collectieve stelsel. Een deelantwoord op vraagstukken in het tweede analysegebied. Op opleiding en acquisitie heb ik de mogelijkheden impliciet laten zien.

De ontwikkeling van flexibele schillen rondom organisaties kan vergaande consequenties heb-

ben. Een evolutionair perspectief. Een geanonimiseerd verhaal. Bedrijf A, beursgenoteerd heeft enkele duizenden zelfstandigen aan het werk, waarvan de helft non-ICT. Er is een regisserende organisatie om het geheel te coördineren. Als er ergens een gat valt of er worden mensen gevraagd voor projecten dan wordt de vraag naar buiten uitgezet.

Na een degelijke analyse kwam het bedrijf erachter dat voor iedere nieuwe externe een heel circus opgezet werd en dat men misschien wel 100.000 CV's had zien langskomen. De analyse liet ook zien dat de externen die zij kenden, die goed werk hadden afgeleverd en relevante kennis van het bedrijf hadden, eigenlijk steeds weer teruggevraagd werden. Zij hadden het vertrouwen. Soms met een onderbreking, soms direct in een volgende opdracht. De doorloop en vernieuwing van de populatie externen bleek beperkt te zijn. Vervolgens werd vastgesteld dat de flexibilisering niet alleen de externen betrof, maar ook de internen. Veel werknemers wilden graag wel eens wat anders doen of voor een periode deelnemen aan een project.

Besloten is om de coördinatie van de flexibele schil in eigen hand te nemen. De eigen merkwaarde bleek meer dan voldoende te zijn om de juiste externe mensen te verleiden om te gaan participeren in de schil als er ergens een behoefte is die niet anders bevredigd kan worden. Een koppeling te maken tussen eigen medewerkers en de flexibele schil en in die gevallen dat er geen juiste persoon gevonden kan worden, deze individuele vraag uit te zetten bij partijen waar zij goede ervaringen mee hebben.

¹ Thatcher | Women's Own magazine 31 October 1987

Reflectie TNO

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

Prof.dr. Steven Dhondt en dr. Anneke Goudswaard zijn beiden senior research scientists bij TNO. Beiden werken rond het onderwerp van flexibele en innovatieve organisatievormen. Steven Dhondt bekleedt ook de leerstoel Sociale Innovatie aan de Katholieke Universiteit Leuven.

De flexibele schil ontpeld

Eén ding wat men van de Nederlandse arbeidsmarkt niet kan zeggen, is dat deze niet flexibel zou zijn. Ik geloof dat de Nederlandse arbeidsmarkt ondertussen zo flexibel is geworden dat er geen enkel heilig huisje meer overeind staat. Oh ja, misschien nog één: dat is een hoger loon. Het is al jaren dat lonen van werknemers en tarieven van zelfstandigen maar één richting uitgaan: u raadt het al, alleen maar naar beneden. En ik voorspel u: we zijn nog steeds niet aan het eind van de zeven jaar ellende, nog twee Bijbelse jaren te gaan! In alle flexibilitetsvormen licht dit rapport van Atos Interim Management de sluier op van een nieuwe ontwikkeling: de flexibele schil. Het moet worden gezegd, Atos Interim Management heeft met haar Interim Index een behoorlijke neus voor al wat nieuw is op de flex-, interim- en detachingsmarkt. Voor ons als onderzoekers bij TNO, geeft deze Interim Index toch weer bijzondere inzichten op de arbeidsmarkt. Juist omdat er zo enorm veel flexvormen zijn ontstaan, is mijn overtuiging dat de gewone Nederlandse arbeidsmarktparticipant allang het overzicht kwijt is. Hoewel het vast contract mogelijk nog als een gouden ketting sommigen aan organisaties kan binden, is het enorme aantal personen in allerlei afwijkende contractvormen zo groot geworden, dat het eigenlijk al niet meer uitmaakt in wat voor vorm je aan de arbeidsmarkt deelneemt. Als je maar deelneemt. Het voordeel van deze verscheidenheid, zeker voor ons als gedragswetenschappers, is dat door het on-overzicht, we beter zicht krijgen op de drijfveren van personen om keuzen te maken. Paradoxaal, maar waar. Juist omdat er geen dominante institutionele dwang meer is, zullen persoonlijkheidsfactoren en persoonlijke keuzen meer en meer gaan prevaleren. Heel bijzonder.

In deze Interim Index zijn heel wat vragen gesteld over de nieuwe vorm van de flexibele schil. Interim managers verbinden zich aan één organisatie, maar dan als zelfstandige. Als dat feitelijk geen arbeidscontract is, dan vraag ik me ondertussen af waarom we nog het arbeidsrecht bezigen? Maar alla, zolang de personen hun situatie niet aan de rechter voorleggen, dan zullen ze er ook voordeel uit moeten halen? De cijfers van Atos Interim Management laten ons toe om meer inzicht te krijgen. Voor de helderheid maken we het onderscheid tussen 'schillers', dit zijn de interim managers die aangeven in de schil te zitten (33%), en de 'niet-schillers', de rest (67%). We hebben onze analyse aangevlogen vanuit enkele hypothesen: schillers zijn zekerheidszoekers (en verschillen dus van niet-schillers in houding over de flexibele schil). Maar de flexibele schil moet de schillers ook meer zekerheid bieden. Waarom zouden ze er anders voor kiezen? We moeten dus een lagere zekerheid in contracten et cetera vinden voor niet-schillers. Maar het in de flexibele schil zitten, heeft een prijskaartje: zoals in het rapport staat, en dat is inleveren op het tarief. Tot zover wat onze vooroordelen zijn. Laten we ze even toetsen.

Wat zien we dan? Ik heb lang gezocht naar verschillen tussen schillers en niet-schillers. Helaas moet ik u rapporteren dat beide groepen erg op elkaar lijken. Ik vind geen verschillen. Echt niet. Het is niet zo dat jongere interim managers meer in de schil terecht komen, of meer vrouwelijke interim managers. Het motievenpatroon tussen beide groepen verschilt ook niet. We zien dat er drie basisargumenten worden ondersteund door interim managers: óf men vindt dat de flexibele schil meer werk genereert, óf dat het de combinatie is van meer werk genereren en een 'warm nest' bieden, óf dat het de combinatie is van meer werk genereren en professionele ontwikkeling bieden. Schillers en niet-schillers denken hier hetzelfde over. Dit gevoel van een grotere zekerheid aan meer werk genereren, zorgt wel voor een iets grotere groep bij de schillers die zeker zelfstandig wil blijven. Over een nieuwe paradox gesproken: minder onzekerheid zorgt ervoor dat ze meer zelfstandig willen blijven!

Maar een belangrijk resultaat is dat de schillers ook geen profijt of nadeel hebben van de flexibele schil. Ze hebben niet meer vastigheid dan niet-schillers: hun huidige contracten duren gemiddeld genomen niet langer, ze hebben niet minder acquisitiekosten. Maar de schillers hoeven ook geen prijs te betalen om in de flexibele schil te zitten: hun tarief verschilt gemiddeld genomen niet van de niet-schillers.

Met andere woorden: de schillers gedragen zich nog steeds zoals het zich een niet-schiller betaamt: als een flexibele kracht met eigen expertise die een onderneming graag helpt. En dat ze dan toezeggen om tot de flexschil te behoren, dat doen ze graag. Een leugentje om bestwil. Maar voor wat hoort wat: het bedrijf liegt ook een beetje als ze de zekerheid van de flexschil biedt. Dus: waarschijnlijk is het praten over de flexschil toch vooral een mode, nog weinig functioneel op de arbeidsmarkt. Mogelijk dat een echte flexschil één van de partijen op de arbeidsmarkt een concurrentievoordeel kan bieden. Wie weet? Die bal ligt nu bij de opdrachtgevers (of bij de -nemers?).

Het kan zijn dat we nog niet helemaal hebben gevat wat het verschil is tussen schillers en niet-schillers. We hebben niet alle belangrijke aspecten die een rol zouden kunnen spelen om verschillen tussen de groepen te verklaren, mee kunnen nemen in ons onderzoek (bijvoorbeeld: omvang van het bedrijf waar gewerkt wordt).

Wat zegt ons dat allemaal? Dat de flexmarkt aan echte creativiteit heeft ingeboet. Het leek erop dat de flexmarkt met het gepraat over de flexibele schil, een nieuwe vondst te pakken had. Maar in de praktijk blijkt de vondst niet veel te betekenen voor de Atos interimmer. De flexibele schil selecteert in ieder geval niet. Het levert de interimmer ook geen extra voordeel op. Hoe kan dat dan? Mijn hypothese is dat de Nederlandse arbeidsmarkt al te veel doorgeflexibiliseerd is. Elke nieuwe vorm is vooral weer mooie praat, draagt bij aan de complexiteit die we dagelijks beleven. Elke nieuwe mode laat toe om ons verschillend te laten zijn van anderen. Maar de verschillen in verhalen vertalen zich blijkbaar lastig in echt verschillend beleid van organisaties. Wat moeten we er daarom verder mee? Laten we doen zoals alle interimmers dat al jaren doen: jaknikken, nee doen en stug hard doorwerken. Van al dat gepraat wordt de economie nu eenmaal niet beter.

Reflectie Platform Zelfstandige Ondernemers (PZO)

Door Esther Raats-Coster en Marieke Lips

Esther Raats-Coster is voorzitter van het PZO. Marieke Lips is als beleidsadviseur aan het PZO verbonden.

ZZP interim managers, zoeken naar tevredenheid en werkzekerheid

De meest opvallende conclusie die uit de Interim Index 9 kan worden getrokken is dat de gemiddelde interim manager, die overigens al 10 jaar werkzaam is als zelfstandig ondernemer en het klappen van de zweep dus kent, het zelfstandig ondernemerschap een 7,5 als rapportcijfer geeft, maar dat 73% van hen minder energie en enthousiasme heeft voor het zelfstandig ondernemerschap.

Oorzaken? Moeizame acquisitie en financiële onzekerheid. Twee oorzaken die belangrijk zijn om steeds weer ingevuld te krijgen. Namelijk, zoals prof. dr. Willem van Rhenen² aangeeft: "iemand is niet alleen manager, maar ook vader, sporter, vrijwilliger en wellicht klusjesman. Aan het werk zijn en blijven heeft invloed op je persoonlijke geluk en ontwikkeling. En privéomstandigheden hebben invloed op je prestaties." Financiële onzekerheid is van invloed op de privéomstandigheid en in deze crises een terugkerend thema van PZO, getuige de voorgenomen versobering van de ondernemersfaciliteiten en de problematiek over kredietverstrekking.

Het is dan ook niet vreemd dat een zeer groot deel van de respondenten (84%) bereid is om zich te verbinden aan een vaste flexibele schil rondom een organisatie omdat zij verwachten dat deze verbinding hen meer werk brengt dan zij zelfstandig zouden genereren.

Voor 16% van de respondenten zou het verlies van autonomie een te grote valkuil zijn. In het rapport "Investeren in werkzekerheid"³ staat letterlijk "Ook de druk die uitgaat van zzpers (zelfstandigen zonder personeel) voor meer handelingsvrijheid, kan beschouwd worden als een illustratie van de behoefte aan flexibiliteit waarin de gebruikelijke arbeidspatronen onvoldoende voorzien."

Autonomie is dus een aandachtspunt en een zeer belangrijke meerwaarde die de zelfstandige interim manager kan bieden.

Wat geeft de zzp'er daarvoor terug? Een actieve bijdrage aan de ontwikkeling van en kennisdeling met de organisatie (samen goed voor 48%). Overigens is 36% van de respondenten bereid zijn of haar uurtarief te verlagen om toe te kunnen treden tot een vaste flexibele schil, een niet mis te verstaan percentage.

Het aantal zzpers is in Nederland al jaren aan het stijgen en het zijn juist de eerder genoemde knelpunten die een beroep doen op de creativiteit en ware ondernemerskwaliteiten van de interim manager die als zelfstandig ondernemer opereert. De verbinding met een vaste flexibele schil (84%), het behoud van de autonomie (16%) en wellicht een warm netwerk (18%) zijn onmiskenbare uitgangspunten voor de interim managers. Hoewel de moeizame acquisitie en financiële onzekerheid dus een wissel trekken op de energie en het enthousiasme voor het zelfstandig ondernemerschap, gaat de zelfstandige interim manager heel duidelijk op zoek naar kansen op de as tussen verbinding en autonomie.

² Engagement en Productiviteit, Elke Dag Belangrijk (Prof.dr. Willem van Rhenen 19 december 2011)

³ Investeren in werkzekerheid, Wetenschappelijke raad voor het overheidsbeleid 2007

Reflectie werkgeversvereniging AWWN

Door mr. Hans van der Steen

Hans van der Steen is directeur Arbeidsvoorwaardenbeleid bij werkgeversvereniging AWWN en geldt als een van de invloedrijkste personen in het overleg tussen werkgevers en vakbonden.

Sociaal beleid voor werkkenden - niet alleen voor werknemers

Er komt een aantal zeer interessante zaken naar voren uit - alweer - het 9e onderzoek van Atos Interim Management naar de stand van zaken op de markt voor interim management. Ik ga in op twee termen die ik haal uit het onderzoek naar de 'flexibele schil': zelfstandigheid en sociaal beleid.

Zware omstandigheden. Maar ondanks het feit dat de markt krimpt en de tarieven onder druk staan, wil 62 procent van de interimmers zelfstandig blijven. De waardering voor die zelfstandigheid blijft met het rapportcijfer 7,5 hoog. Het gaat hier dus om een beroepsgroep met veel volhouders. Kijkend om mij heen zie ik ook bij andere groepen zelfstandigen die volhardendheid. Mijn voorzichtige - niet-wetenschappelijke - conclusie: de in de jaren negentig begonnen verandering van de arbeidsmarkt, de opkomst van de zelfstandige zonder personeel, is een bestendige verandering. De crisisjaren vanaf 2008 vormen de lakmoesproef.

Extra interessant zijn de vragen over de binding van zelfstandigen met de organisatie(s) waar zij voor werken. Een grote meerderheid (84 procent) van de 675 respondenten wil een langdurige relatie aangaan met het bedrijf van de opdrachtgever (als onderdeel van de 'flexibele schil' van het betreffende bedrijf). Men verwacht daar voordelen van in termen van perspectief, een warm netwerk, faciliteiten en deelname aan interne opleidingen. De interimmer is daarbij bereid te investeren in die langdurige relatie door kennis te delen en exclusiviteit te bieden.

Wat de interimmer hiermee eigenlijk zegt, is dat hij een sociaal dier is. Ja, hij is zelfstandig, maar wel met de behoefte aan contact en aan de voordelen die de groep biedt.

Dat gegeven sluit naadloos aan bij een nieuw AWWN-project: 'Flexibiliteit met perspectief'. Dat project draait om het verduurzamen van flexibiliteit. Een belangrijke gedachte betreft de vraag hoe inleners/opdrachtgevers/werkgevers hun sociaal beleid kunnen transformeren van beleid voor werknemers naar sociaal beleid voor werkkenden. Waarbij die laatste groep naast de vaste werknemers ook de interimmers, zzp'ers en uitzendkrachten omvat. Een en ander betekent effectief dat flex en vast enigszins naar elkaar toe groeien.

Concreet wil AWWN met dit project een inspirerend innovatief beeld schetsen van de toekomstige (nieuwe?) relatie tussen opdrachtgevers en flexwerkers. In het verlengde daarvan wil AWWN ook met concrete ideeën komen over de vertaling van de veranderde verhouding tussen flex en vast in nieuwe arrangementen voor sociale zekerheid voor alle werkkenden in Nederland. De huidige tweedeling in de sociale zekerheid tussen verzekeringen voor werknemers en volksverzekeringen zou vervangen kunnen worden door een stelsel van verzekeringen voor werkkenden naast verzekeringen voor allen.

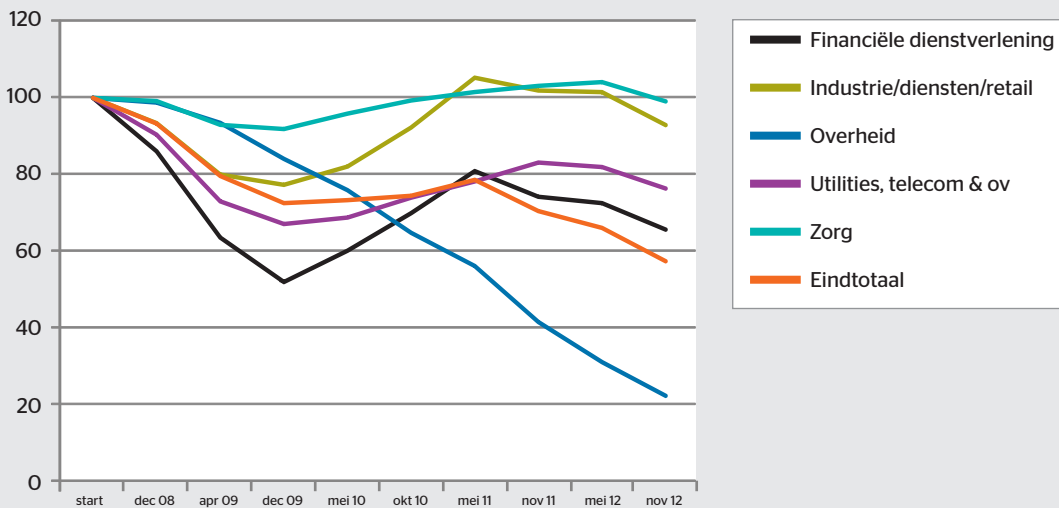
Er is alle aanleiding om samen - opdrachtgevers en flexwerkers - na te denken over de vraag hoe flexibiliteit verder verduurzaamd kan worden. Daar hebben ondernemingen belang bij - en natuurlijk ook de flexwerkers zelf.

P.S.: Over de flexibele arbeidsmarkt heeft AWWN een boekje gepubliceerd getiteld 'Flexibiliteit met Perspectief'.

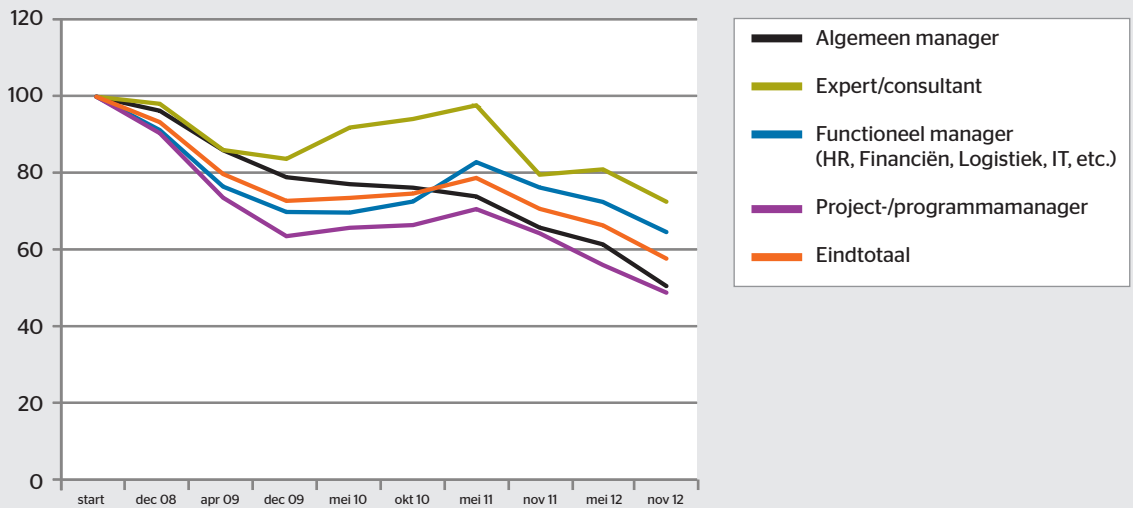
Indices

Interim managers

Interim Index per sector



Interim Index per functiegebied



Interim Index per sector

	Dec 2008	Apr 2009	Nov 2009	Mei 2010	Nov 2010	Mei 2011	Nov 2011	Mei 2012	Nov 2012
Financiële dienstverlening	86,2	63,9	52,4	60,5	70,2	81,1	74,4	72,8	65,9
Industrie/diensten/retail	93,5	80,2	77,5	82,2	92,3	105,2	101,9	101,5	93,0
Overheid	98,8	93,5	84,2	76,1	65,1	56,5	42,0	31,7	23,0
Utilities, telecom & ov	90,5	73,2	67,4	69,1	74,2	78,4	83,3	82,1	76,6
Zorg	99,2	93,0	92,0	95,9	99,3	101,5	103,1	104,1	99,1
Overall totaalcijfer	93,4	79,8	72,8	73,6	74,7	78,8	70,7	66,4	57,8

Interim Index per functiegebied

	Dec 2008	Apr 2009	Nov 2009	Mei 2010	Nov 2010	Mei 2011	Nov 2011	Mei 2012	Nov 2012
Algemeen manager	96,3	86,0	79,0	77,2	76,2	74,0	65,8	61,4	50,5
Expert/consultant	98,2	86,1	83,8	92,0	94,2	97,8	79,6	81,0	72,6
Functioneel manager (HR, financiën, logistiek, IT, etc.)	91,3	76,5	69,9	69,7	72,6	82,9	76,3	72,5	64,6
Project-/programmamanager	90,5	73,6	63,6	65,8	66,5	70,7	64,3	56,0	48,8
Overall totaalcijfer	93,4	79,8	72,8	73,6	74,7	78,8	70,7	66,4	57,7

Interim Index financiële dienstverlening per functiegebied

	Dec 2008	Apr 2009	Nov 2009	Mei 2010	Nov 2010	Mei 2011	Nov 2011	Mei 2012	Nov 2012
Algemeen manager	84,5	65,4	60,3	68,5	78,8	87,9	90,9	100,2	90,7
Expert/consultant	93,8	75,7	74,4	82,1	94,2	110,2	89,5	100,1	101,6
Functioneel manager (HR, financiën, logistiek, IT, etc.)	86,2	65,6	48,2	53,5	66,5	78,8	71,2	70,0	62,3
Project-/programmamanager	84,7	55,1	38,7	50,4	56,3	64,8	59,0	49,1	38,9
Overall totaalcijfer	86,2	63,9	52,4	60,5	70,2	81,1	74,4	72,8	65,5

Interim Index industrie/diensten/retail per functiegebied

	Dec 2008	Apr 2009	Nov 2009	Mei 2010	Nov 2010	Mei 2011	Nov 2011	Mei 2012	Nov 2012
Algemeen manager	96,2	86,0	81,3	84,6	93,7	101,0	96,5	95,7	85,0
Expert/consultant	99,4	92,6	96,3	110,0	122,0	138,9	124,6	127,2	119,0
Functioneel manager (HR, financiën, logistiek, IT, etc.)	88,3	71,7	70,4	73,9	81,4	98,9	96,1	95,4	86,9
Project-/programmamanager	94,9	80,4	74,9	79,1	94,6	106,1	110,4	107,6	104,1
Overall totaalcijfer	93,5	80,2	77,5	82,2	92,3	105,2	101,9	101,5	93,0

Interim Index overheid per functiegebied

	Dec 2008	Apr 2009	Nov 2009	Mei 2010	Nov 2010	Mei 2011	Nov 2011	Mei 2012	Nov 2012
Algemeen manager	99,6	94,8	87,2	76,6	64,4	52,3	38,1	26,6	9,5
Expert/consultant	99,9	93,1	86,0	81,4	65,4	51,9	33,5	24,4	6,2
Functioneel manager (HR, financiën, logistiek, IT, etc.)	102,2	97,2	86,7	79,7	71,5	66,3	52,2	42,0	30,6
Project-/programmamanager	94,0	88,3	76,1	69,3	58,8	55,2	40,9	31,5	25,4
Overall totaalcijfer	98,8	93,5	84,2	76,1	65,1	56,5	42,0	31,7	19,6

Interim Index utilities, telecom & ov per functiegebied

	Dec 2008	Apr 2009	Nov 2009	Mei 2010	Nov 2010	Mei 2011	Nov 2011	Mei 2012	Nov 2012
Algemeen manager	99,7	86,6	72,0	79,5	85,2	92,7	99,1	103,5	98,5
Expert/consultant	97,5	80,3	68,9	85,4	104,1	114,1	106,6	120,0	109,8
Functioneel manager (HR, financiën, logistiek, IT, etc.)	84,4	72,1	73,1	72,5	85,9	94,9	106,0	106,3	102,6
Project-/programmamanager	88,3	62,9	59,9	55,1	54,5	48,5	48,7	42,1	32,3
Overall totaalcijfer	90,5	73,2	67,4	69,1	74,2	78,4	83,3	82,1	75,6

Interim Index zorg per functiegebied

	Dec 2008	Apr 2009	Nov 2009	Mei 2010	Nov 2010	Mei 2011	Nov 2011	Mei 2012	Nov 2012
Algemeen manager	101,5	96,6	92,9	92,6	94,3	98,5	96,6	97,0	92,9
Expert /consultant	99,2	93,2	90,7	103,7	89,7	54,0	56,5	63,4	54,2
Functioneel manager (HR, financiën, logistiek, IT, etc.)	97,0	86,3	84,9	83,6	86,7	96,3	100,4	95,9	92,8
Project-/programmamanager	98,6	98,6	102,9	123,7	144,6	145,2	151,3	156,6	145,4
Overall totaalcijfer	99,2	93,0	92,0	95,9	99,3	101,5	103,1	104,1	98,9

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 verschraling 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.

Interim Index 7 (peiling november 2011): Innoveren of saneren: wat eerst?

Onderzoek onder interim managers en opdrachtgevers

Ook in 2012 zijn saneringen in het personeelsbestand aan de orde van de dag. Veertig procent van de ondervraagde organisaties geeft dit aan. Met name grotere organisaties met een omvang vanaf 1.000 medewerkers verwachten te moeten ingrijpen in hun personeelsbestand. Dit geldt voor ruim 55 procent van deze bedrijven. Hoewel deze ontwikkeling in het MKB minder verstrekkende gevolgen heeft - 15 procent van de bedrijven met minder dan 250 medewerkers verwacht volgend jaar te moeten saneren - is sprake van grote verschillen tussen branches. Bijna drie kwart van de bedrijven in de financiële dienstverlening voorspelt dat in deze sector gesaneerd gaat worden. Dit geldt voor de helft van de organisaties in de publieke sector.

Een ander aspect dat uit het onderzoek naar voren komt, is dat externe managers een aanzienlijke rol spelen bij innovatie. 79% van de ondervraagde organisaties geeft aan dat externe managers tijdens hun opdracht een bijdrage leveren aan innovatie. Bij 55% gaat het om innovatie binnen de organisatie. Denk daarbij aan het vernieuwen en verbeteren van bedrijfs-, productie- of distributieprocessen. Bij de resterende 24% gaat het om externe innovatie. Het gaat daarbij om op de markt gerichte innovatie zoals vernieuwing van het producten- of dienstenaanbod of de marktbenadering van een organisatie.

Interim Index 8 (peiling mei 2012): Vakmanschap is niet genoeg

Onderzoek onder interim managers

Zelfstandige interim managers en professionals beschikken weliswaar over voldoende competenties om van meerwaarde te zijn voor opdrachtgevers, maar zij zijn te weinig ondernemend om het huidige economische klimaat het hoofd te bieden. Zo ervaart 76 procent van de ondervraagde zelfstandige professionals een inkomensdaling. Die wordt grotendeels opgevangen door een beroep te doen op hun opgebouwde reserves of door hun uitgaven te verminderen. Want een opvallend grote groep van de zelfstandigen (63 procent) heeft naast hun lopende opdracht geen additionele, betaalde activiteiten.

Eén van de vragen in dit onderzoek was de mate waarin zelfstandige professionals in staat zijn hun inkomensterugval te compenseren door te pionieren en hun ondernemerskwaliteiten aan te spreken. In dat opzicht hebben zelfstandige interim managers en professionals nog een inhaalslag te maken. Waar zij in het verleden konden vertrouwen op werk vanuit de bureaus waaraan zij waren verbonden, op relaties uit hun eigen netwerk en/of de aantrekkelijke markt, zijn deze 'zekerheden' door de crisis flink onderuit gehaald. Dat betekent dat zij zich, meer dan ooit, als ondernemers moeten opstellen en alles op alles moeten zetten om aan nieuwe opdrachten te komen.

Over Atos Interim Management

Atos Interim Management biedt al meer dan 25 jaar oplossingen voor het invullen van zwaardere en complexe management- en directiefuncties op tijdelijke of vaste basis (of een combinatie daarvan). Zo voorziet zij zowel het bedrijfsleven als de overheid van managers en hoogwaardige specialisten en begeleidt zij organisaties door de verschillende stadia van hun levenscyclus.

Atos Interim Management adviseert en ondersteunt organisaties inzake structurele en incidentele flexibiliteit vanuit bedrijfseconomisch en strategisch perspectief. Zij beschikt over een zorgvuldig opgebouwd netwerk van interim managers met ervaring in vrijwel alle marktsectoren en een diepgaande expertise van de belangrijkste functionele werkvelden.

Atos Interim Management heeft naam gemaakt met de succesvolle uitgaven van de Interim Index, een onderzoek dat in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit en TNO laat zien waar de vraag en de behoefte naar tijdelijk management ligt.

Sinds 2013 staat Atos Interim Management als zelfstandige entiteit los van Atos.

“Atos Interim Management is een hecht team dat elkaar versterkt. Werken met en voor boeiende opdrachtgevers en interim managers maakt wat dit is: een zeer motiverende omgeving waar je graag verblijft.”

Meer informatie:
interimmanagement@atos.net