

schaakel & partners

INTERIM & SEARCH MANAGEMENT

interim **index 10**

trends & shifts in de
markt voor tijdelijk
management

In samenwerking met



Colofon

Dit onderzoeksrapport is samengesteld door Schaekel & Partners in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit en TNO.

Auteurs

Ing. Piet Hein de Sonnaville,
Schaekel & Partners

Marleijn de Groot,
Schaekel & Partners

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

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

Met medewerking van:
Prof.dr. Steven Dhondt, TNO
Dr. Anneke Goudswaard, TNO
Marieke Lips en Esther Raats-Coster, PZO

Contents

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
Onderzoeksopzet	6
Onderzoeksresultaten	7-12
Highlights per sector	13-14
Extra bevindingen	15-17
Reflectie Schaekel & Partners	18
Reflectie Nyenrode Business Universiteit	20
Reflectie TNO	21
Reflectie Platform Zelfstandige Ondernemers (PZO)	22
Indices	23-24
Geschiedenis van de Interim Index	25-26
Over Schaekel & Partners	28

De digitale versie van dit onderzoeksrapport kunt u vinden op onze website: www.schaekel.nl.
Hier vindt u ook de rapporten van de voorgaande onderzoeken.

Schaekel & Partners is ontstaan uit de verzelfstandiging van Atos Interim Management. Onder de naam Atos Interim Management zijn de eerdere uitgaven van de Interim Index onderzoeken verschenen. Schaekel & Partners zet dit onderzoek voort.

Voorwoord

Twee keer per jaar analyseren wij 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. Dit doen wij onder de noemer 'Interim Index'.

Wat zijn de verwachtingen voor wat betreft vraag, aanbod en tarifiering? Hoe zijn de ontwikkelingen in de sectoren? Hoeveel tijd besteedt een interim manager aan acquisitie? En, via welk kanaal komt hij of zij aan een opdracht? Wat is de gemiddelde tijdsbesteding per week? Is er nog tijd voor additionele activiteiten? Dit is een selectie uit de reeks vragen die wij aan de respondenten hebben voorgelegd. Wij zetten in dit onderzoeksrapport de belangrijkste uitkomsten op een rij en analyseren deze.

Dit rapport bevat de resultaten van het tiende Interim Index onderzoek dat in juni/juli 2013 heeft plaatsgevonden. Ook vindt u in dit rapport reflecties op de onderzoeksresultaten van Nyenrode Business Universiteit, TNO en PZO,

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 de Nyenrode Business Universiteit.

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

Wij bedanken alle respondenten voor het delen van hun inzichten en ervaringen. Zonder hen geen Interim Index.

[Piet Hein de Sonnaville](#), [Marleijn de Groot](#),
[Hans Buijze](#) en [Edwin Reijntjes](#)
[Schaeckel & Partners](#)

Managementsamenvatting

Door ing. Piet Hein de Sonnaville, partner
Schaekeel & Partners

Deze 10^e editie van de Interim Index geeft nieuwe inzichten in de ontwikkelingen binnen de tijdelijke arbeidsmarkt. Juist het feit dat wij voor de 10^e keer op rij, in een periode van 5 jaar, stelselmatig dezelfde soort vragen aan een afgebakende groep stellen, maakt de antwoorden ervan uniek. Het geeft inzicht in trends die, zeker in een tijd dat de arbeidsmarkt zo veranderd is, zeer opvallend zijn.

De overall indices zijn -ook nu weer- gedaald, hoewel de daling beperkt is. Sommige markten blijven constant (goed en slecht), waarbij de zorgsector en de sector industrie, diensten, retail uitschieters omhoog zijn, terwijl vooral de overheid wederom een (kleine) teruggang laat zien.

Een van de meest in het oog springende feiten is dat tijdelijke opdrachten steeds langer duren. Waar een opdracht in 2010 nog 9,5 maand bedroeg, is de gemiddelde opdrachtduur in dit huidige onderzoek 12,3 maanden. Het bevestigt het beeld dat de wereld van de 'tijdelijken' en 'vasten' naar elkaar toe groeien.

Een ander opvallend punt is dat 61% van de respondenten ten tijde van het onderzoek in opdracht is. Dit is 5% minder dan een halfjaar geleden en 15% minder dan een jaar geleden. In onze vorige onderzoeken is dit percentage nog niet zo laag geweest. De meeste interim managers in opdracht komen uit de zorgsector (68%). Dit is opvallend omdat in de vorige onderzoeken deze sector vaak het minste aantal interim managers in opdracht kende. Nog een feit: interim managers uit de leeftijdscategorie 35-44 jaar zijn het meest in opdracht.

Een trendbreuk is te zien bij het gemiddelde tarief. Het gemiddelde uurtarief van de totale responsgroep bedraagt 125 euro (4 euro meer dan een halfjaar geleden). Dit is het hoogst gemeten uurtarief in alle onderzoeken.

Wat verder opvalt, is dat de respondenten of bij heel grote organisaties of juist bij heel kleine organisaties opereren. Een derde van de respondenten is namelijk in opdracht bij organisaties met minder dan 250 werknemers en een derde voert een opdracht uit bij organisaties met meer dan 2.000 werknemers.

Naar leeftijd: bij interim managers ouder dan 55 jaar werkt relatief de grootste groep in de kleinere organisaties. Respondenten tot 44 jaar werken vooral bij de heel grote organisaties. Naarmate de leeftijd hoger wordt, zien wij een verschuiving naar de kleinere organisaties.

De meerderheid van de respondenten, namelijk 65%, geeft aan zelfstandig ondernemer te blijven. Dit is 3% meer dan een halfjaar geleden. Respondenten jonger dan 44 jaar houden vooral vast aan het zelfstandig ondernemerschap, circa 78% tegenover een gemiddelde van de totale responsgroep van 65%. Respondenten in de leeftijdscategorie 45-54 jaar kiezen relatief het meest voor een vast dienstverband.

Het gemiddelde rapportcijfer dat de respondenten hebben gegeven aan hun tevredenheid over het zelfstandig ondernemerschap is een 7,5. Dit rapportcijfer is constant door de onderzoeken heen. Tevredenheid over het bestaan als zelfstandige, zo blijkt uit onze onderzoeken, is niet conjunctuurgevoelig. De leeftijdscategorie 35-44 jaar is het meest tevreden over het zelfstandig ondernemerschap (rapportcijfer 8 versus gemiddeld 7,5). De leeftijdscategorie daarna (45-65 jaar) is ook nog tevreden, maar iets minder (7,4).

Gemiddeld 42% van de totale responsgroep heeft additionele activiteiten. Dit is 5% meer dan in ons onderzoek van een halfjaar geleden. Vanaf 2011 zien wij een dalende lijn in het aantal respondenten dat additionele, betaalde activiteiten uitvoerde. Deze trend is nu doorbroken, het aantal is weer terug op het niveau van voor 2011.

Naar leeftijd: bij respondenten < 35 jaar geeft 80% aan aanvullende activiteiten uit te voeren, meestal gaat het dan om het runnen van nog een andere onderneming. Interim managers in de leeftijdscategorie tussen 35 en 44 jaar hebben veel minder vaak nevenactiviteiten dan de overige respondenten, 27% van hen geeft dit aan.

Respondenten die naast het zelfstandig ondernemerschap nog additionele, betaalde activiteiten hebben in de vorm van een vaste baan zijn het minst tevreden over het zelfstandig ondernemerschap. Zij geven een rapportcijfer van 5,9 tegenover een gemiddelde van 7,5.

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

- ▶ Interim managers in opdracht ten tijde van het onderzoek: de sector UT&O scoort altijd het hoogst of het op een na hoogst.
- ▶ Gemiddelde opdrachtduur: sinds 2010 is een opwaartse en lineaire trend te zien. Van een gemiddelde van 9,5 maand in 2010 naar een gemiddelde opdrachtduur van 12,3 maanden in het huidige onderzoek.
- ▶ Gemiddelde tijdsbesteding per week: deze is constant gedurende de onderzoeken (3,8 dagen per week). Hier zien wij geen verschillen tussen de sectoren.
- ▶ Verwachte tijdsbesteding per week versus de daadwerkelijk bestede tijd: de gemiddelde verwachte inzet is ook een constante, maar deze ligt altijd lager dan de uiteindelijke tijdsbesteding per week.
- ▶ Opdrachtverwerving: gedurende de onderzoeken neemt de rol van het persoonlijke netwerk toe ten koste van het intermediair.
- ▶ Additionele, betaalde activiteiten naast de interim-opdracht: hier zien wij een trend die is doorbroken. Vanaf 2011 zagen wij een dalende lijn in het aantal respondenten dat aanvullende activiteiten had. Deze trend is nu doorbroken, het aantal is weer terug op het niveau van voor 2011.

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 distributiekanaal in deze markt biedt dit onderzoek informatie over diverse aspecten die samenhangen met het zelfstandig ondernemerschap van de respondenten, zelfstandige (interim) management professionals en specialisten.

De meting is gehouden onder een representatieve groep, ervaren interim managers uit het Schaekel-netwerk. Daarnaast zijn via diverse relevante social media oproepen geplaatst aan de doelgroep om de onderzoeksvragenlijst in te vullen.

De interim managers die zijn benaderd om deel te nemen aan het onderzoek zijn actief in alle branches en sectoren. Zij zijn actief als bijvoorbeeld lijnmanager/bestuurder (CEO, CFO, business unit managers, afdelingsmanagers), functioneel manager (IT, Operations, HR et cetera), project- of programmadirecteur/-manager of als interim professional in specialistische of raadgevende rollen, zonder direct leidinggevende taken. Zij zijn allen HBO of WO-geschoold.

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

De onderzoeksvragen zijn digitaal afgenomen in de maanden juni en juli 2013. Het Interim Index onderzoek wordt uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van Schaekel & Partners en 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 vijf marktsegmenten die als volgt zijn getypeerd:

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

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

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

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

Zorg: ziekenhuizen, zorginstellingen, bedrijfsgezondheidszorg, welzijnszorg, thuiszorg, et cetera



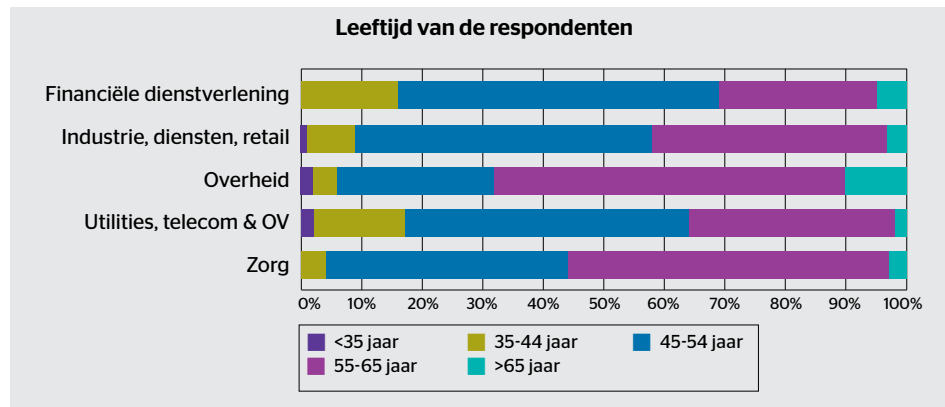
Onderzoeksresultaten

554 interim managers hebben deelgenomen aan het onderzoek. Wij hebben hen onder meer gevraagd naar hun verwachtingen over het aanbod van tijdelijke managementfuncties in hun specifieke marktsegment, via welk kanaal zij opdrachten verwerven, het uurtarief dat zij ontvangen en in hoeverre zij nog tevreden zijn over het zelfstandig ondernemerschap. De belangrijkste bevindingen delen wij hierna met u.

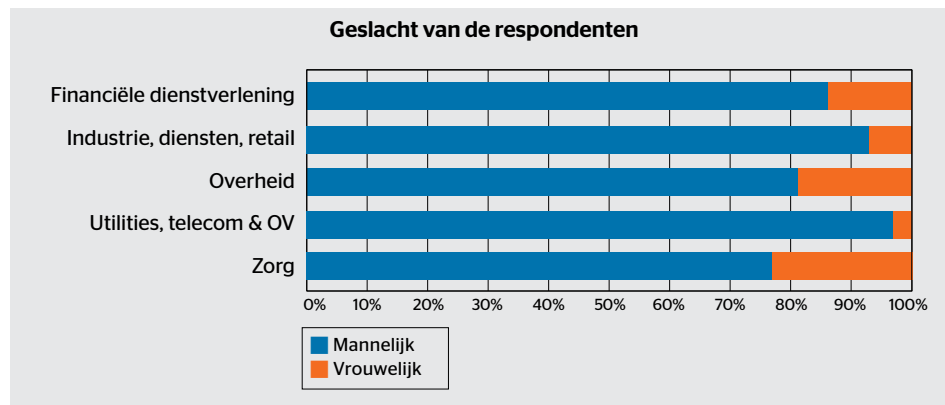
Algemene informatie over de respondenten

Leeftijd en geslacht

De meeste respondenten bevinden zich in de leeftijdscategorie van 45 tot 65 jaar. De gemiddelde leeftijd van de respondenten in dit onderzoek is 54,1 jaar.



De responsgroep bestaat voornamelijk uit mannen. Het aantal vrouwelijke respondenten bedraagt 12%.



Profiel

Wij vroegen de respondenten naar hun profiel (kennis en vaardigheden, opleidingen en werkervaring). Het profiel van functioneel manager komt het meest voor, 32% van de respondenten geeft aan zich hierin te herkennen. 29% van de respondenten heeft het profiel van algemeen manager, 22% van project-/programmanager en 10% van expert/consultant.

In opdracht ten tijde van het onderzoek

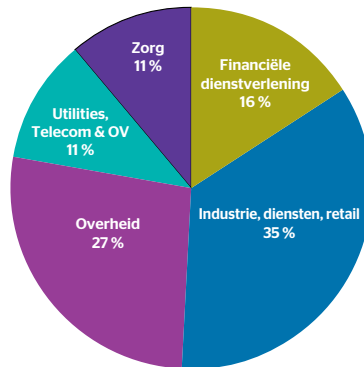
61% van de respondenten is ten tijde van het onderzoek in opdracht. Dit is 5% minder dan een halfjaar geleden en 15% minder dan een jaar geleden. In vergelijking met onze vorige onderzoeken is dit percentage nog niet zo laag geweest.

Wanneer wij kijken naar de sectoren, dan zijn veel respondenten uit de sector UT&O in opdracht (66%). De meeste interim managers in opdracht zien wij in de zorgsector (68%). Dit is opvallend omdat in de vorige onderzoeken deze sector vaak het minste aantal interim managers in opdracht kende.

Ten opzichte van de andere sectoren geven respondenten uit de overheidssector het meest aan niet in opdracht te zijn (44%).

Sector huidige of meest recente opdracht

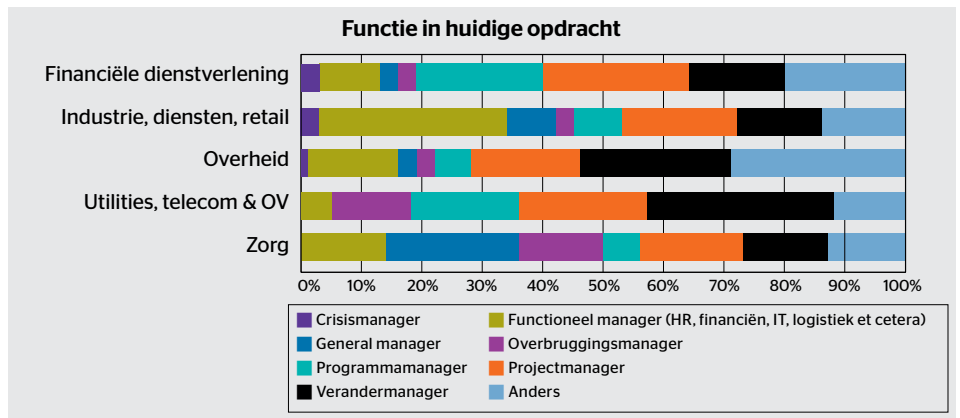
In welke sector heeft de respondent zijn huidige of meest recente opdracht uitgevoerd?



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 rollen van projectmanager (20%) functioneel manager (19%), verandermanager (19%) en programmamanager (11%) komen het meest voor.

Ten opzichte van een halfjaar geleden wordt de rol van functioneel manager vaker ingevuld (van 17% toen naar 19% nu). Het aantal programmamanagers daarentegen is afgenomen van 14% een halfjaar geleden naar 11% in het huidige onderzoek.



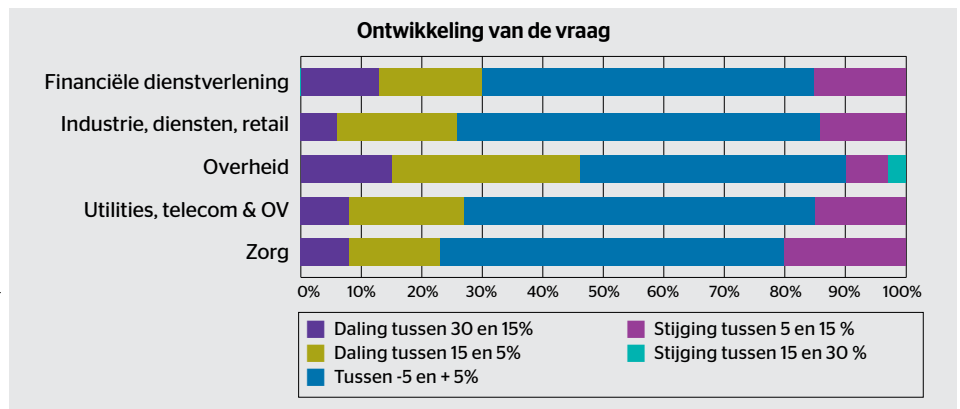
Ontwikkeling van de vraag

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.

De verwachtingen zijn overwegend negatief, maar minder negatief dan een halfjaar geleden. Toen verwachtte 46% van de respondenten een daling van de vraag naar interim management tegenover een groep van 9% die een stijging van de vraag verwachtte.

In het huidige onderzoek verwacht 32% van de respondenten een daling en 15% een stijging van de vraag.

Meer dan de helft (54%) van de respondenten antwoordt op deze vraag neutraal (verandering tussen -5% en +5%).



Ontwikkeling van de vraag naar de drie onderscheiden rollen

Wij onderscheiden in de Interim Index onderzoeken drie rollen die een externe manager kan invullen:

- ▶ 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 invult 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 verwachte vraag naar *change- en crisismanagers* zijn de respondenten het meest positief en niet alleen in dit onderzoek. Alle voorgaande onderzoeken laten een positieve vraagverwachting zien voor wat betreft deze rol. In dit onderzoek verwacht 45% van de respondenten een toename van de vraag (tegenover 39% een halfjaar geleden).

De vraag naar *overbruggingsmanagers* zal volgens de respondenten krimpen. 38% verwacht een afname van de vraag tegenover 18% die een vraagroei verwacht.

De vraag naar *project- en programmamanagement* is redelijk positief. 37% van de respondenten verwacht een toename van de vraag (een halfjaar geleden was dit nog 25%).

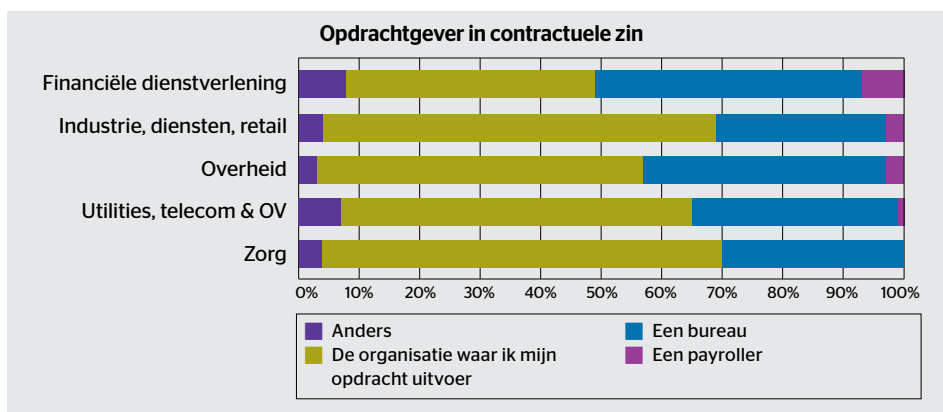
De organisatie

Formele opdrachtgever

Wij vroegen de respondenten wie in contractuele zin hun opdrachtgever is of was tijdens hun meest recente opdracht.

De meerderheid van de respondenten (58%) heeft een rechtstreekse contractuele relatie met de organisatie waar de opdracht wordt uitgevoerd. Voor 35% van de respondenten loopt de contractering via een bureau. Met name respondenten uit de overheid en sector FD geven aan via een bureau te zijn gecontracteerd. Dit komt het minst voor in de sector IDR.

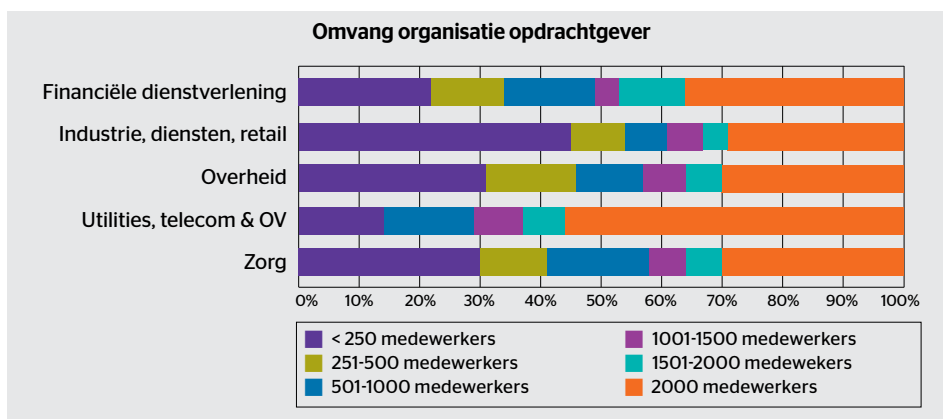
Slechts 3% van de totale responsgroep werkt(e) via een payroll-organisatie.



Omvang organisatie opdrachtgever

Hoe groot zijn de organisaties waar de respondenten hun huidige of meest recente opdracht hebben uitgevoerd?

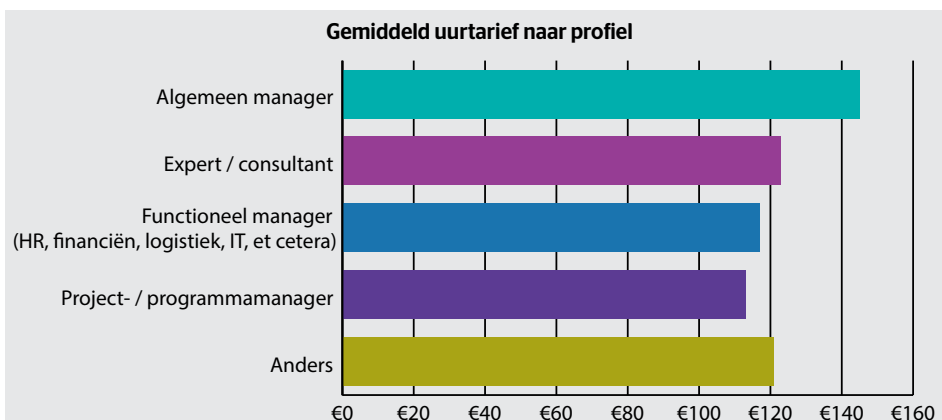
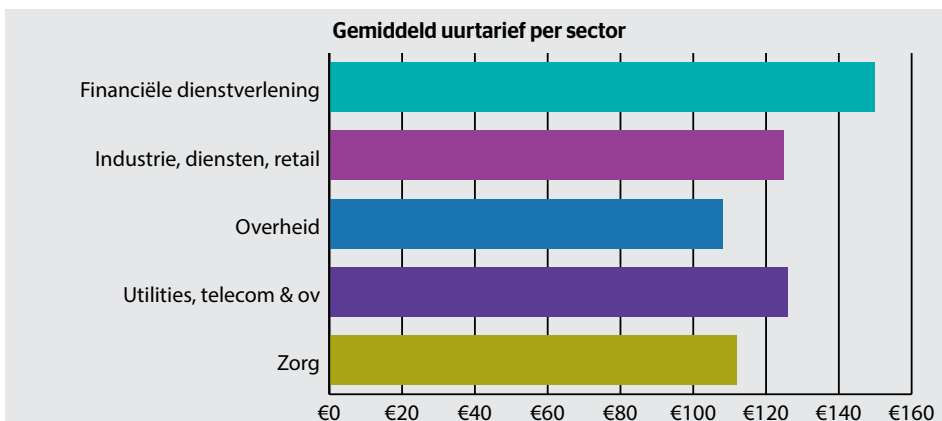
Wat opvalt is dat de respondenten of bij heel grote organisaties of juist bij heel kleine organisaties opereren. Een derde van hen voert een opdracht uit bij een organisatie met meer dan 2.000 werknemers en een derde voert een opdracht uit bij een organisatie met minder dan 250 werknemers. Het overige deel is verspreid over de categorieën daartussen.



Tarief

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 125 euro. Dit is 4 euro meer dan een halfjaar geleden en het hoogst gemeten uurtarief in alle onderzoeken. Terug naar het huidige onderzoek: in de sector FD is het hoogste gemiddelde uurtarief gemeten, namelijk 150 euro. Respondenten uit de overheid hebben het laagste gemiddelde uurtarief ten opzichte van de andere sectoren, namelijk 108 euro.

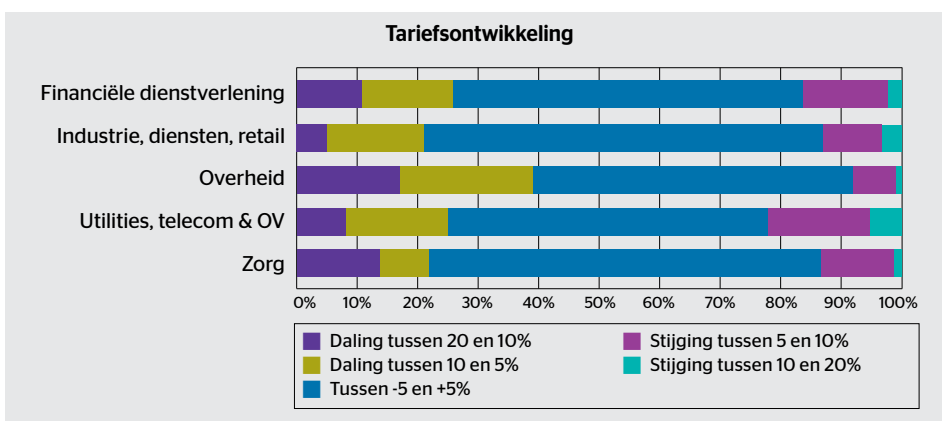


Tariefsontwikkeling

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

De meerderheid (60%) verwacht dat het tarief nagenoeg gelijk zal blijven. 26% van de respondenten verwacht dat het uurtarief zal dalen tegenover 14% die een stijging verwacht. Ten opzichte van een halfjaar geleden zijn de verwachtingen minder negatief. Wij zien een absolute stijging van 0,8% (-2,3% naar -1,5%).

De verwachtingen van respondenten uit de sector UT&O over het uurtarief zijn het meest positief ten opzichte van de andere sectoren.



Opdrachtduur

Sinds 2010 is een stijgende lijn waar te nemen waar het gaat om de duur van een opdracht. Waar deze in 2010 nog 9,5 maand bedroeg, is de gemiddelde opdrachtduur in dit huidige onderzoek 12,3 maanden (inclusief verlengingen).

Inzet per week

De gemiddelde tijdsbesteding per week in de huidige of meest recente opdracht is zeer stabiel in alle onderzoeken. Ook in dit onderzoek bedraagt deze 3,8 dagen per week.

Respondenten uit de sectoren FD, IDR en UT&O geven het meest aan 5 dagen per week te werken.

Welke gemiddelde inzet verwachten de respondenten voor het komende halfjaar?

Hier zien wij iets opvallends. De verwachte inzet, in dit onderzoek gemiddeld 3,5 dag per week, ligt in dit en in eerdere onderzoeken altijd lager dan de tijd die daadwerkelijk per week is besteed.

Kanalen om opdrachten te werven

In onze onderzoeken onderscheiden wij vijf kanalen die een interim manager kan gebruiken om opdrachten te verwerven.

Persoonlijke netwerk: de respondent zoekt rechtstreeks contact met of wordt benaderd door een potentiële opdrachtgever.

Social media: de respondent vindt zijn opdrachten via social media zoals LinkedIn, Facebook of Twitter.

Intermediair: de respondent benaderd of wordt benaderd door een interim management bureau of andere intermediair die het contact met de opdrachtgever heeft.

Marktplaats: de respondent reageert via online databanken op openstaande opdrachten.

Payroller: de respondent benaderd een payroll-organisatie (die alleen zijn of haar verloning regelt).

Wij stelden de respondenten de vraag via welk kanaal zij hun huidige of meest recente opdracht hebben verworven.

Het persoonlijke netwerk scoort hier het hoogst met 76%. Gevolgd door het intermediair met 20%. Daarnaast geeft 3% van de respondenten aan hun opdracht via social media te hebben gevonden.

Gedurende de onderzoeken neemt de rol van het persoonlijke netwerk toe, ten koste van die van het intermediair.

Benaderd voor een opdracht

Wij vroegen de respondenten aan te geven hoe vaak zij het afgelopen halfjaar zijn benaderd voor een opdracht. Gemiddeld zijn zij 3,2 keer benaderd voor een opdracht. Dit is minder dan een halfjaar geleden, toen de uitkomst 3,5 keer was.

In het huidige onderzoek werden de meeste respondenten, namelijk 23%, twee keer benaderd.

Start nieuwe projecten in organisaties

Het aantal gestarte projecten in een organisatie is vaak een graadmeter of het de organisatie goed gaat. De volgende vraag stelden wij aan de respondenten: Wanneer u uw meest recente opdrachtgever bekijkt, hebt u dan het gevoel dat het in economische zin beter of slechter gaat ten opzichte van een halfjaar geleden?

Het merendeel (39%) van de respondenten ziet geen verandering met een halfjaar geleden. Daarnaast geeft een groot deel (34%) aan dat het minder goed gaat, projecten worden gestaakt. 25% van de respondenten heeft positieve ervaringen, zij geven aan dat projecten worden gestart.

Zelfstandig ondernemerschap

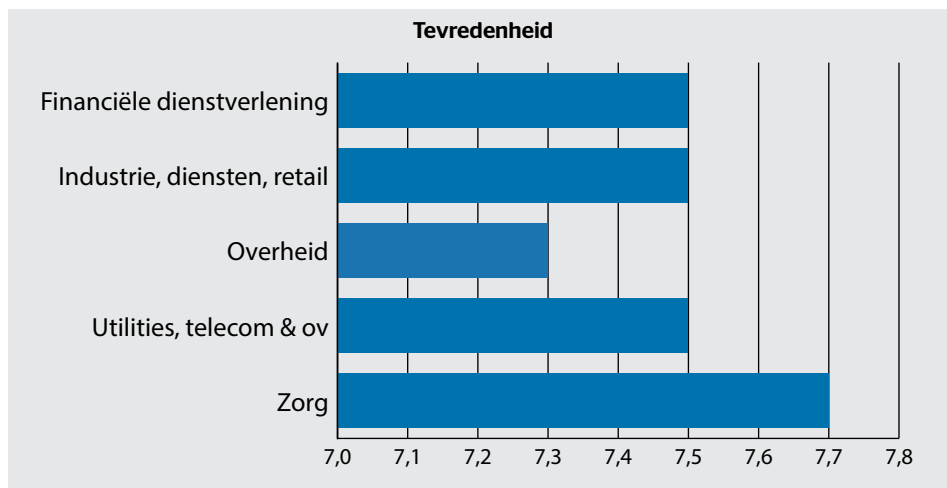
Vast dienstverband of zelfstandig

Evenals in onze voorgaande onderzoeken 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 65%, geeft aan zelfstandig ondernemer te blijven. Dit is 3% meer dan een halfjaar geleden.



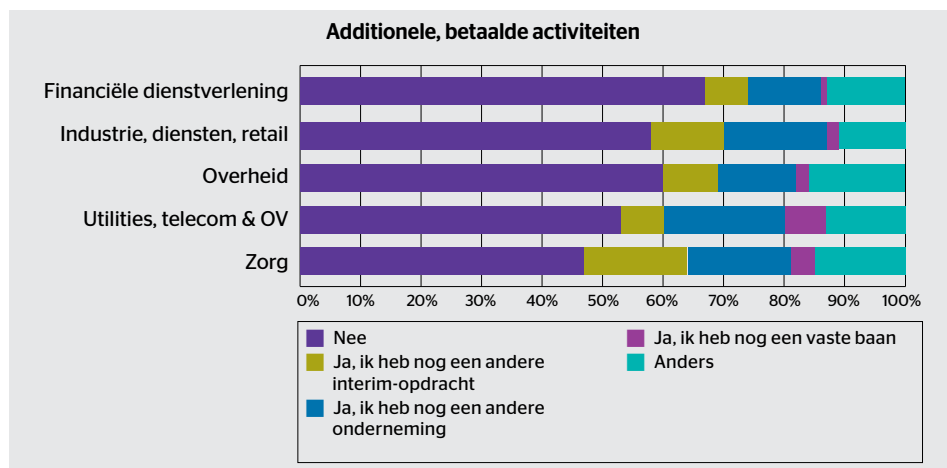
Tevredenheid

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. Dit tevredenheidsrapportcijfer is constant door de onderzoeken heen.



Additionele activiteiten

In vergelijking met het vorige onderzoek geven meer respondenten aan dat zij naast het zelfstandig ondernemerschap nog additionele, betaalde activiteiten hebben. Dit percentage is gestegen van 37% een halfjaar geleden naar 42% in het huidige onderzoek. Vanaf 2011 zagen wij een dalende lijn in het aantal respondenten dat additionele, betaalde activiteiten uitvoerde. Deze trend is nu doorbroken, het aantal is weer terug op het niveau van voor 2011.



Cijfer voor en van de opdrachtgever

Tot slot hebben wij de respondenten twee open vragen voorgelegd.

Cijfer voor opdrachtgever

Wij vroegen de respondenten welk rapportcijfer zij aan hun opdrachtgever geven. Dit is een kleine zeven (6,9). Er zijn hier nauwelijks verschillen tussen de sectoren.

Cijfer van opdrachtgever

Welk cijfer zou de opdrachtgever aan de interim manager geven om zijn tevredenheid over deze laatste uit te drukken? Wij legden deze vraag voor aan onze respondenten. Het resultaat: de respondenten schatten in dat de opdrachtgever erg tevreden is over hun inzet en hen daarvoor een rapportcijfer van 7,9 geeft.

Highlights per sector

Financiële dienstverlening (FD)

De gemiddelde leeftijd van de respondenten uit deze sector is 52 jaar.

61% van hen is ten tijde van het onderzoek in opdracht. Een halfjaar geleden was dit nog 67%.

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

In deze sector geeft relatief het meeste aantal respondenten aan dat een payroller zijn of haar contractpartij is (6% tegenover een overall gemiddelde van 3%). Relatief het minste aantal respondenten (41%) geeft aan dat de organisatie waar de opdracht wordt uitgevoerd, de contractpartij is (overall gemiddelde 58%).

De verwachtingen over de vraag naar interim management zijn iets minder negatief dan een halfjaar geleden. Van een verwachte daling van de vraag van 4,4% een halfjaar geleden naar een daling van 2,2% in het huidige onderzoek.

Het uurtarief van respondenten uit deze sector laat een flinke stijging zien. Waar het uurtarief in eerdere onderzoeken tussen 116 euro en 126 euro lag, is in het huidige onderzoek een gemiddeld uurtarief van 150 euro gemeten. Dit is het hoogste gemiddelde uurtarief ten opzichte van de andere sectoren.

De gemiddelde opdrachtduur in deze sector is 12,5 maand.

57% van de respondenten uit de FD blijft zelfstandig ondernemer wanneer hen een vast dienstverband wordt aangeboden. Dit is relatief het laagste aantal van alle sectoren. Een halfjaar geleden gaf 61% van de respondenten uit deze sector aan zelfstandig te blijven.

Respondenten uit deze sector zijn conform het overall gemiddelde tevreden over het zelfstandig ondernemerschap. Rapportcijfer: 7,5.

Ten opzichte van de andere sectoren hebben respondenten uit de FD relatief het minst vaak additionele, betaalde activiteiten naast hun interim opdracht, 23% geeft dit aan. De additionele activiteit betreft meestal het runnen van een andere onderneming.

Respondenten uit deze sector zijn het afgelopen halfjaar 3,5 keer benaderd voor een nieuwe opdracht. Dit is meer dan het overall gemiddelde van 3,2 keer.

Industrie, Diensten, Retail (IDR)

De gemiddelde leeftijd van de respondenten uit deze sector is 53,6 jaar.

61% van de respondenten uit deze sector is ten tijde van het onderzoek in opdracht. Een halfjaar geleden was dit nog 67%.

De functie die zij in hun huidige opdracht het meest invullen is die van functioneel manager, 31% van de respondenten geeft dit aan. Dit is de hoogste score ten opzichte van het overall gemiddelde (19%) bij deze functie en ten opzichte van de overige sectoren.

In deze sector geeft relatief het meeste aantal respondenten aan dat de organisatie waar de opdracht wordt uitgevoerd, de contractpartij is (65% tegenover een overall gemiddelde van 58%). Relatief weinig respondenten geven aan dat een bureau de contractpartij is (28% tegenover een gemiddelde van 35%).

De verwachting over de vraag naar interim management ligt met een verwachte afname van 1,4% boven het gemiddelde. Dit is positiever dan een halfjaar geleden toen een daling van 3,4% werd verwacht.

Respondenten uit deze sector zijn relatief vaak in opdracht bij organisaties met minder dan 250 werknemers, 45% van hen geeft dit aan. Bij heel grote organisaties (> 2.000 werknemers) is 29% van de respondenten uit de IDR-sector werkzaam, dit is bijna conform het overall gemiddelde van 33%.

Het uurtarief van respondenten uit de IDR ligt op het gemiddelde van 125 euro. Als een van de weinige sectoren is het uurtarief hier gedaald ten opzichte van een halfjaar geleden, namelijk met 4 euro per uur.

In deze sector zien wij een lineaire trend omhoog voor wat betreft de gemiddelde opdrachtduur. Sinds 2010 is deze gestegen van 9,9 maanden naar 11,9 maanden in het huidige onderzoek. Deze ligt echter nog onder het overall gemiddelde van 12,3 maanden.

In deze sector zien wij een opvallende toename van het aantal respondenten dat aangeeft zelfstandig ondernemer te blijven wanneer een dienstverband wordt aangeboden. Een halfjaar geleden bedroeg dit aantal 57%. In dit onderzoek blijft 68% zelfstandig ondernemer.

Respondenten uit deze sector zijn conform het overall gemiddelde tevreden over het zelfstandig ondernemerschap. Rapportcijfer: 7,5.

Overheid

De gemiddelde leeftijd van de respondenten uit de overheid is 56,8 jaar.

56% van hen is ten tijde van het onderzoek in opdracht. Een halfjaar geleden was dit nog 64%. Ten opzichte van de andere sectoren telt de overheid het minste aantal respondenten in opdracht ten tijde van het onderzoek.

De functie van programmamanager wordt aanzienlijk minder ingevuld dan voorgaande jaren. Het aantal respondenten dat deze rol invult, is afgenomen van circa 15% naar 6% in het huidige onderzoek.

Respondenten uit de overheid geven relatief vaak aan dat zij zijn ingezet via een bureau (40% tegenover een gemiddelde van 35%).

De verwachtingen over de vraag naar interim management zijn in deze sector het meest negatief. Men verwacht een gemiddelde afname van 3,9%. Deze verwachting is minder negatief dan een halfjaar geleden (-5,3%) en ligt onder het overall gemiddelde van -2,1%.

Het uurtarief van respondenten uit de overheid is 108 euro, het laagst gemeten uurtarief ten opzichte van de andere sectoren. De overheid is een van de weinige sectoren waar het uurtarief is gedaald, een halfjaar geleden bedroeg dit nog 119 euro.

De gemiddelde opdrachtduur in deze sector is 12,5 maand. Deze is de afgelopen jaren redelijk constant gebleven. Opdrachten in de overheid kennen bijna altijd een langere doorlooptijd dan in andere sectoren.

Evenals in het vorige onderzoek blijft 64% van de respondenten uit de overheid zelfstandig ondernemer wanneer hen een vast dienstverband wordt aangeboden.

Ten opzichte van de andere sectoren zijn respondenten uit de overheid met een rapportcijfer van 7,3 het minst tevreden over het zelfstandig ondernemerschap.

Highlights per sector

Utilities, Telecom & OV

De gemiddelde leeftijd van de respondenten uit deze sector is 51,9 jaar.

97% van de respondenten uit deze sector is mannelijk.

66% van de respondenten uit de UT&O is ten tijde van het onderzoek in opdracht. Dit is een hoge score ten opzichte van de andere sectoren (tweede plaats).

De functies die de respondenten uit deze sector in hun huidige opdracht het meest vervullen zijn die van verandermanager (31%), projectmanager (21%) en programmamanager (18%). Opvallend is de toename van de rol van verandermanager, deze ligt sinds 2011 op 18% en bedraagt in het huidige onderzoek 31%. De invulling van de rol van functioneel manager varieert gedurende de onderzoeken. In vergelijking met een halfjaar geleden zien wij een afname van 24% naar 5% in huidige onderzoek.

De verwachtingen over de vraag naar interim management zijn met een afname van 1,7% iets minder negatief dan het gemiddelde (-2,1%).

Respondenten uit de sector UT&O zijn voornamelijk in opdracht bij organisaties met meer dan 2.000 medewerkers. 56% van hen geeft dit aan ten opzichte van 33% van de overige respondenten. Bij organisaties met minder dan 500 medewerkers zijn respondenten uit de UT&O niet of nauwelijks in opdracht.

Het uurtarief van respondenten uit deze sector ligt 13 euro hoger dan een halfjaar geleden en bedraagt 126 euro.

De gemiddelde doorlooptijd van een opdracht is gestegen, van 11,4 maanden een halfjaar geleden naar 12,6 maanden in dit onderzoek. Sinds een jaar stijgt de gemiddelde opdrachtduur in deze sector.

59% van de respondenten uit deze sector blijft zelfstandig ondernemer wanneer hen een vast dienstverband wordt aangeboden. Dit is 2% minder dan een halfjaar geleden. In vergelijking met andere sectoren nemen relatief veel respondenten (41%) een vaste baan in overweging (alleen de sector FD scoort hier hoger met 43%).

Respondenten uit deze sector zijn conform het overall gemiddelde tevreden over het zelfstandig ondernemerschap. Rapportcijfer: 7,5.

47% van de respondenten uit de sector UT&O heeft additionele, betaalde activiteiten naast hun interim opdracht. Dit is meer dan het overall gemiddelde van 42%. De additionele activiteit betreft meestal het runnen van een andere onderneming.

Respondenten uit deze sector zijn het afgelopen halfjaar 2,9 keer benaderd voor een nieuwe opdracht. Dit is het minst vaak in vergelijking met de respondenten uit de andere sectoren.

Zorg

De gemiddelde leeftijd van de respondenten uit de zorgsector is 55,7 jaar.

De grootste groep vrouwelijke respondenten is actief in de zorgsector, namelijk 23%.

68% van de respondenten uit deze sector is ten tijde van het onderzoek in opdracht. Waar de zorgsector een halfjaar geleden nog het minste aantal respondenten in opdracht kende, is dit nu de sector met het hoogste percentage respondenten in opdracht.

De functies die zij in hun huidige opdracht het meest vervullen zijn projectmanager en general manager. De rol van verandermanager wordt veel minder ingevuld (van ongeveer 27% sinds 2010 naar 14% in het huidige onderzoek). Daarnaast zien wij een sterke toename van de rol van general manager (van 10% sinds 2010 naar 22% in het huidige onderzoek).

In deze sector geeft geen enkele respondent aan dat een payroller zijn of haar contractpartij is. Vooral de organisatie waar de opdracht wordt uitgevoerd (66%) is in deze sector de contractpartij. De zorgsector scoort hiermee het hoogst ten opzichte van de andere sectoren.

De verwachtingen over de vraag naar interim management in de zorgsector zijn het meest positief in vergelijking met de andere sectoren. Respondenten uit de zorg verwachten een afname van de vraag van 0,9% (overall gemiddelde -2,1%). Een halfjaar geleden was deze verwachting ook positiever dan het gemiddelde, maar met -3% was de verwachte daling sterker dan in het huidige onderzoek.

Respondenten uit de zorgsector zijn vooral werkzaam in kleine organisaties (< 250 medewerkers) en in grote organisaties (> 2.000 medewerkers). Ten opzichte van de andere sectoren zijn zij relatief vaker actief in organisaties van 501 tot 1.000 medewerkers (17% tegenover overall gemiddelde van 12%).

Het uurtarief van respondenten uit de zorgsector bedraagt 112 euro. Dit tarief is absoluut evenredig gestegen met het gemiddelde (4 euro per uur).

De gemiddelde opdrachtduur in deze sector is iets toegenomen en bedraagt nu 12,4 maanden. Een halfjaar geleden was deze 11,7 maanden.

Respondenten uit de zorgsector verwerven hun opdrachten in de meeste gevallen (26%) via een intermediair (overall gemiddelde 20%). Het persoonlijke netwerk speelt in deze sector de kleinste rol (68%) in vergelijking met de andere sectoren (gemiddeld 76%).

73% van de respondenten uit de zorg blijft zelfstandig ondernemer wanneer hen een vast dienstverband wordt aangeboden. Dit is de hoogste score van alle sectoren (overall gemiddelde 65%).

Respondenten uit deze sector zijn bovengemiddeld tevreden over het zelfstandig ondernemerschap. Het rapportcijfer 7,7 is bovendien het hoogste cijfer dat in de sectoren is gegeven.

In de zorgsector is een stijging waar te nemen van het aantal respondenten dat aangeeft naast hun interim-opdracht additionele, betaalde activiteiten te hebben. 53% geeft dit aan tegenover 37% een halfjaar geleden. De additionele activiteiten betreffen meestal het runnen van een andere onderneming of een andere interim-opdracht.

Respondenten uit deze sector zijn het afgelopen halfjaar 3,6 keer benaderd voor een nieuwe opdracht. Dit is het meest van alle sectoren.

Extra bevindingen

Op basis van de totale respons zijn diverse correlaties en specifieke verbanden aan te geven. De meest opmerkelijke hebben we hierna uitgewerkt

Correlatie onderzoeksresultaten naar leeftijd

Een aantal onderwerpen hebben wij afgezet tegen de volgende leeftijdscategorieën:

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

< 35 jaar en > 65 jaar relatief kleine responsgroep

In opdracht ja of nee

In de leeftijdsgroep 35-44 jaar vinden wij de grootste groep respondenten die ten tijde van het onderzoek in opdracht is. Wat opvalt is dat naarmate de leeftijd stijgt het aantal respondenten in opdracht afneemt.

Functie in huidige opdracht

De rol van projectmanager wordt vooral ingevuld door de jongere respondenten. Naarmate de leeftijd stijgt, worden de rollen van overbruggingsmanager en algemeen manager vaker ingevuld.

Respondenten uit de leeftijdscategorie van 35-44 jaar vervullen het meest de functie van verandermanager.

Ontwikkeling van de vraag

Respondenten uit de leeftijdscategorie 35-44 jaar zijn het meest positief over de ontwikkeling van de vraag naar interim management. Zij verwachten een daling van de vraag van 1%. De verwachting is weliswaar negatief, maar het minst negatief ten opzichte van de andere leeftijdsgroepen.

Omvang organisatie

Een derde van alle respondenten is voornamelijk in opdracht bij organisaties met minder dan 250 medewerkers. Dit aantal neemt toe naarmate men ouder is. Bij respondenten ouder dan 55 jaar werkt relatief de grootste groep in dergelijke kleine organisaties. Respondenten tot 44 jaar werken vooral bij heel grote organisaties (> 2.000 medewerkers). Ook hier: dit aantal neemt af zodra de leeftijd hoger wordt.

Uurtarief in huidige of meest recente opdracht

Er is nauwelijks verschil in uurtarief bij respondenten in de leeftijd van 35 tot 65 jaar, het uurtarief ligt tussen 121 en 125 euro. Wel zien wij een verschil in het uurtarief van respondenten die jonger zijn dan 35 jaar; hun uurtarief ligt circa 17 euro lager dan het gemiddelde. Bij oudere respondenten (> 65 jaar) is het verschil meer dan 40 euro per uur (hoger).

Gemiddelde inzet per week: verwachtingen voor het komende halfjaar

Ten opzichte van de andere leeftijdsgroepen verwachten respondenten tussen 35-44 jaar de hoogste gemiddelde tijdsbesteding, namelijk 4 dagen per week. Dit aantal dagen neemt af naarmate de leeftijd van de respondenten hoger wordt. Jongeren (< 35 jaar) verwachten vooral 5, 3 of 1 dag per week aan de slag te zijn (hetgeen leidt tot een gemiddelde tijdsbesteding van 3,4 dagen per week).

Zelfstandig of vast dienstverband?

35% van de totale responsgroep overweegt een vast dienstverband wanneer hen dit wordt aangeboden. Wanneer wij naar de leeftijden kijken, zien wij dat respondenten in de leeftijdscategorie 45-54 jaar relatief het meest kiezen voor een vast dienstverband.

Respondenten jonger dan 44 jaar houden vast aan het zelfstandig ondernemerschap, circa 78% tegenover een gemiddelde van de totale responsgroep van 65%.

Tevredenheid zelfstandig ondernemerschap

Respondenten in de leeftijd van 35-44 jaar zijn het meest tevreden over het bestaan als zelfstandige (rapportcijfer 8). De leeftijdscategorie daarna (45-65 jaar) is ook nog tevreden, maar iets minder met een cijfer van 7,4.

Additionele activiteiten

Gemiddeld 42% van de totale responsgroep heeft naast zijn of haar interim-opdracht nog additionele, betaalde activiteiten. Van de respondenten < 35 jaar geeft maar liefst 80% dit aan, meestal gaat het dan om nog een andere onderneming. Opvallend is dat respondenten in de leeftijd tussen 35 en 44 jaar veel minder dan de overige respondenten aangeven nevenactiviteiten te hebben, namelijk 27%.

Benaderd voor een nieuwe opdracht

Respondenten < 35 jaar zijn het afgelopen halfjaar het meest benaderd voor een opdracht, namelijk 3 keer. De leeftijdsgroepen daarna 2,8 respectievelijk 2,7 keer. Respondenten ouder dan 65 jaar zijn met 2,5 keer het minst benaderd.

Cijfer aan opdrachtgever

Respondenten in de leeftijd tussen 35 en 44 jaar hebben hun opdrachtgever het hoogste cijfer gegeven, namelijk een 7,3. Het laagste cijfer, een 6,8, geven de respondenten in de leeftijd van 45 - 65 jaar.

Cijfer van opdrachtgever volgens de respondent

De totale responsgroep denkt dat de opdrachtgever tevreden is over zijn of haar inzet (rapportcijfer van 7,9). Respondenten jonger dan 44 jaar verwachten een hoger rapportcijfer te krijgen, namelijk een 8,2.

Correlatie onderzoeksresultaten naar geslacht

In opdracht ja of nee

Ten tijde van het onderzoek is 53% van de vrouwelijke respondenten in opdracht tegenover 62% van de mannelijke respondenten.

Functie in huidige opdracht

Vrouwen vervullen in hun huidige opdracht vooral de rollen van verandermanager en projectmanager. Geen enkele vrouwelijke respondent is ten tijde van het onderzoek ingezet als crisismanager. De mannelijke respondenten werken voornamelijk als projectmanager, functioneel manager of verandermanager. Erg weinig mannen vervullen de rol van crisismanager of overbruggingsmanager.

Wanneer wij meer specifiek naar de rollen kijken, zien wij met name verschillen bij de rol van verandermanager: 26% van de vrouwen vult deze rol in tegenover 18% van de mannen. Meer mannen (19%) dan vrouwen (14%) zijn ingezet als functioneel manager.

Ontwikkeling van de vraag

De vrouwelijke respondenten zijn iets negatiever over de vraagontwikkeling dan de mannelijke responsgroep. 14% van de vrouwen verwacht een sterke daling (15% tot 30%) van de vraag tegenover 9% van de mannelijke respondenten.

Omvang organisatie

Bij de omvang van de organisatie van de huidige opdracht zien wij een paar kleine verschillen. Meer mannen (33%) dan vrouwen (27%) zijn ingezet bij kleinere organisaties (< 250 medewerkers). Meer vrouwelijke dan mannelijke respondenten zijn actief in organisaties van 251-500 medewerkers; 15% tegenover 10%.

Uurtarief in huidige of meest recente opdracht

De mannelijke respondenten hebben een hoger gemiddeld uurtarief (127 euro) dan de vrouwelijke responsgroep (107 euro).

Uurtarief: verwachtingen voor het komende halfjaar

Vrouwen verwachten een sterkere daling van het uurtarief dan de mannen. Mannen verwachten een daling van 1,4% tegenover vrouwen die een daling van 2,4% verwachten.

Gemiddelde inzet per week: verwachtingen voor het komende halfjaar

De vrouwelijke respondenten verwachten een gemiddelde tijdsbesteding van 3,1 dag per week. De mannelijke responsgroep verwacht het komende halfjaar 3,5 dag per week aan het werk te zijn.

Zelfstandig of vast dienstverband?

Meer vrouwen dan mannen geven aan zelfstandig ondernemer te blijven wanneer hen een vaste functie wordt aangeboden. Het verschil is relatief klein: 68% versus 64%.

Tevredenheid zelfstandig ondernemerschap

Hier zien wij geen significant verschil tussen mannelijke en vrouwelijke respondenten. Beide groepen zijn tevreden over het zelfstandig ondernemerschap getuige het rapportcijfer van 7,5.

Additionele activiteiten

Mannelijke respondenten geven vaker dan vrouwen aan dat zij additionele, betaalde activiteiten hebben naast hun interim-opdracht, 42% tegenover 37%.

Wanneer wij kijken naar het soort additionele activiteiten zien wij dat mannen, vaker dan vrouwen, nog een andere interim-opdracht hebben of een andere onderneming runnen.

Benaderd voor een nieuwe opdracht

Hier is geen significant verschil te zien. Mannen en vrouwen zijn even vaak benaderd voor een opdracht het afgelopen halfjaar.

Overige correlaties

Mate van tevredenheid over het zelfstandig ondernemerschap versus additionele, betaalde activiteiten

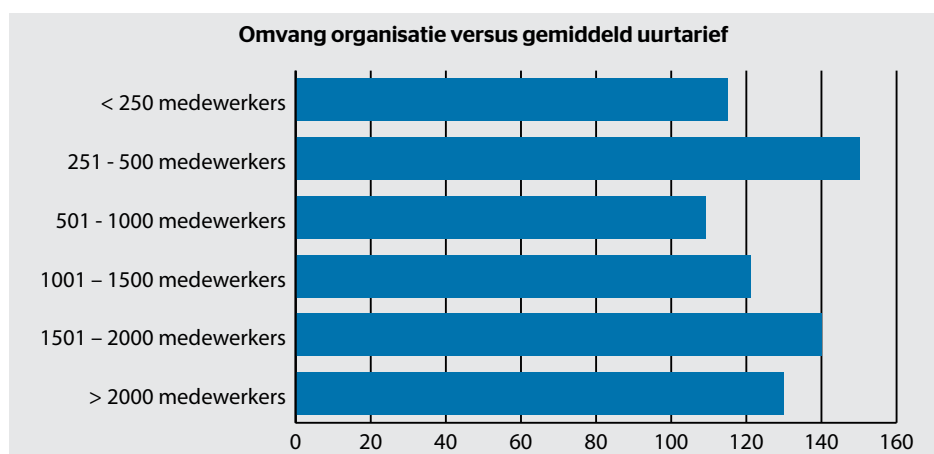
Respondenten die naast het zelfstandig ondernemerschap nog additionele, betaalde activiteiten hebben in de vorm van een vaste baan zijn het minst tevreden over het zelfstandig ondernemerschap. Zij geven een rapportcijfer van 5,9 tegenover een gemiddelde van 7,5.

Mate van tevredenheid over bestaan als zelfstandig ondernemer versus soort additionele, betaalde activiteiten

Ik heb nog een andere interim-opdracht	7,7
Ik heb nog een andere onderneming	7,6
Ik heb nog een vaste baan	5,9
Ik heb geen additionele betaalde activiteiten	7,4

Omvang van de organisatie versus uurtarief

Bij organisaties met een omvang van 251 tot 500 medewerkers wordt het hoogste gemiddelde uurtarief gemeten, namelijk 150 euro. Respondenten in opdracht (of recent in opdracht) bij organisaties met minder dan 501 - 1000 werknemers geven aan een tarief 109 euro per uur te ontvangen. Dit is het laagste uurtarief in vergelijking met de andere responsgroepen.



Omvang organisatie versus cijfer aan opdrachtgever

Respondenten in opdracht bij een organisatie met een omvang van 1501 tot 2000 medewerkers kennen hun opdrachtgever het hoogste rapportcijfer toe, namelijk een 7,1 (tegenover een overall gemiddeld rapportcijfer van 6,9).

Omvang organisatie versus cijfer van opdrachtgever volgens respondent

Respondenten in opdracht bij een organisatie met een omvang van 1501 tot 2000 medewerkers kennen zichzelf het hoogste rapportcijfer toe, gezien vanuit de opdrachtgever, namelijk een 8,1 (tegenover een overall gemiddelde van 7,9).

Reflectie Schaeckel & Partners

Door ing. Piet Hein de Sonnaville

Piet Hein de Sonnaville is een van de partners van Schaeckel & Partners. Hij is 13 jaar actief in de wereld van tijdelijke managementposities.

De realiteit en de hectiek van de dag naast de 'uitslagen' van de Interim Index vormen een lastige combinatie. Waar velen van ons denken dat de crisis voorbij aan het gaan is, laat deze 10^e editie toch een genuanceerdere blik op de werkelijkheid zien. Het meest in het oog springende is wel de tarifiering, die gemiddeld ruim 3% hoger is ten opzichte van eind 2012. Dit cijfer sec als leidend te laten zijn, is bedrog. Het aantal mensen in opdracht is vrij fors gedaald en dat gegeven zegt meer, zeker als naar de aard van de opdracht gekeken wordt. Een op de vijf respondenten is projectmanager van steeds sterker gespecialiseerde projecten. Dit verklaart iets van de stijging van de tarieven. Het bekende verhaal daarachter ook: jong, focus, specialist en aan het werk en dat alles ten koste van het tegenovergestelde. De resultaten van dit onderzoek zo te bezien, is passend naar ons oordeel.

Voor ons als bureau is één trend de meest significante: de steeds langere duur van de opdrachten. Iets dat strookt met de dagelijkse praktijk. Opdrachtgevers kiezen vaker voor de persoon, los van de constructie (tijdelijk of vast). De wetgever blijft hardnekkig onderscheid tussen beide vormen maken, daar waar de opdrachtgever eenvoudige principes hanteert om beide vormen (30% tot 50% kostenopslag bij tijdelijke inzet) te laten samensmelten. En dit strookt vaak weer niet met de situatie zelf. Opdrachten die langer duren hebben gevaar in zich. Minder scherp naar de output, meer werknemersgedrag en minder focus op de rol van ondernemer. Gevaren voor opdrachtgever en opdrachtnemer dus. Deze steeds duidelijk zichtbaar wordende trend tekent zich in de arbeidsmarkt af. Waar wij altijd de tweedeling zagen tussen vast en interim, ontstaat langzaam maar zeker een hybride vorm van beide. Het geeft aan individu en organisatie grote kansen, maar het adequaat omgaan met deze trend, is een zoektocht voor beide partijen. Vooralsnog zien wij dat veel organisaties werken met alle drie de vormen, maar er niet altijd even consequent naar handelen.

Naar voren komt ook de ontwikkeling jong/oud versus corporate/MKB+. Zeer opvallend, maar verklaarbaar. Specialistische kennis, zo is onze verklaring, is vaak bij jonge mensen te zien. Grote, corporate organisaties ontbeert het hieraan (kennis) vaak, mede door de grote toevloed aan projecten die in de organisatie plaatsvinden. Zij worden bemenst door externen, vaak niet

ouder dan 40 jaar. Het MKB+ daarentegen, heeft behoefte aan kennis en kunde die, klaarblijkelijk, vaker gevonden worden bij de wat oudere externe. Deze ontwikkeling is zeker niet negatief en goed verklaarbaar. Het MKB+ heeft meer behoefte aan een combinatie van kennis en kunde omdat lijnen korter zijn, processen minder complex en de rol van de ondernemer dichterbij en zichtbaarder is. Corporates hebben juist steeds meer moeite om de zeer specifieke kennisdomeinen uit eigen gelederen te halen en huren daarvoor externen in. Dit feit vormt voor ons een nieuw inzicht in de problematiek op de arbeidsmarkt.

Niet onvermeld mag blijven de wijze van opdrachtverwerving. Ook nu weer lage tot zeer lage percentages van social media en marktplaatsen als distributiekanaal. Belangrijkste blijft het eigen netwerk. Wij zien dat externen vaker terugkomen bij oude opdrachtgevers zonder dat zij daar een bureau voor nodig hebben. Dit komt overeen met onze visie hierop. In die gevallen waar opdrachten duidelijk zijn, kandidaten goed te vinden zijn en de organisatie veel ervaring heeft met het werken met externen, is de toegevoegde van het bureau (te) beperkt. Het omgekeerde geldt ook. Dat is het terrein waar wij ons op begeven.

Tevredenheid over het bestaan als zelfstandige is een bijzonder fenomeen. De trend die zichtbaar wordt tijdens dit 10^e onderzoek is dat jong (tot 45 jaar) tevreden is, maar dat de categorie daarna (>45 jaar) iets meer moeite heeft met het bestaan als ZZP'er. Volgens ons is dit goed verklaarbaar. Jong is aan het werk en voelt zich, gesterkt door het specialisme dat men heeft, krachtig als zelfstandige op de arbeidsmarkt. Ouder (>55 jaar) weet dat kansen op de arbeidsmarkt niet meer in een vaste positie te vinden zijn en, zou je kunnen stellen, schikt zich in zijn of haar lot (negatief uitgedrukt). Van waaruit weer motivatie gevonden wordt om verder te kijken en te denken. Wellicht ook financieel wat bagage, misschien omdat het bestaan als zelfstandige ook bestond gedurende de gouden jaren (1990 - 2005). De middencategorie (45-54 jaar) die ook minder tevreden is, valt op. Wij zien de verklaring dat de tevredenheid die juist jong typeert, voor hen niet van toepassing is. Het specialisme is weggeëbd, de financiële onafhankelijkheid is nog ver weg en de arbeidsmarkt lijkt in hen niet erg geïnteresseerd. In aantallen bezien is deze groep zeer omvangrijk en dat gekoppeld aan deze bevinding, is een zorgwekkende ontwikkeling. Ironisch genoeg zal de oplossing te vinden zijn juist in het ondernemerschap. Het zoeken naar nieuwe kansen en ontwikkeling is feitelijk de enige optie hiervoor.

Uit het onderzoek komt naar voren dat hybriden (ZZP'er en werknemer in een persoon) weinig tevreden zijn over hun bestaan, daar waar veel zelfstandigen wel veel nevenactiviteiten hebben en daar minder moeite mee hebben. Een zeer opvallende bevinding. Zou het te maken hebben met tempowisseling, met de overgang van de ene naar de andere wereld, met de onzekerheden die beide in zich hebben? Of is het toch het onbevredigende van het niet kiezen voor de een of voor de andere constructie?

“Ik herken het fenomeen dat de inhuurperiode, zeker bij kwalitatief goede mensen, vrijwel altijd verlengd wordt. Enerzijds komt dit vooral door een te optimistische inschatting van de tijd die een klus kost. Anderzijds blijkt gedurende de klus dat er ook nog andere, nauw verwante issues zijn die toch eigenlijk ook aangepakt moeten worden.”

Siem Bruijns, Manager Operations, TenneT

“Mijn eerste beeld is, dat ik voor Careyn een beweging zie waarin we door middel van een ‘flexibele schil’ van deels medewerkers in vaste dienst, deels flexcontracten, de inzet van personele capaciteit optimaliseren. De omvang en functieniveaus binnen de schil worden regionaal bepaald, aan de hand van ons dienstverleningspakket en de beschikbaarheid op de regionale arbeidsmarkt van de benodigde competenties. De flexibele schil vormt een expliciet onderdeel van ons opleidingsprogramma, aangezien de kwaliteit van onze dienstverlening niet afhankelijk mag zijn van de inzet van de basisformatie of de flexibele schil. Daarmee is de flexibele schil ook een interessant perspectief voor mensen die bewust een meer flexibele inrichting van hun leven voorstaan.”

Radboud Quik, (waarnemend) voorzitter Raad van Bestuur, Careyn

“We weten steeds meer. We weten dus ook steeds beter dat de toekomst slechts voor een korte periode planbaar en voorspelbaar is. Lifetime employment is al uit. Flexibele arbeidskrachten zijn al uitgekauwd, inclusief zzp'ers. Interimmers vervullen langere opdrachten omdat ze echt bewegingen in gang zetten en doelen halen. Topmensen krijgen steeds vaker contracten voor 4 à 5 jaar. In een flexibiserende en dynamische arbeidsmarkt wordt het instrument van assignment steeds vaker toegepast. Geen knellende contracten voor onbepaalde tijd. Negatief effect is de eventueel dalende loyaliteit tussen werkgever respectievelijk opdrachtgever en werknemer respectievelijk gecontracteerde uitvoerder. Maar of dat echt zo is?”

Rob Adolfsen, initiatiefnemer en mede-eigenaar van nieuwe en vernieuwende zorgverzekeraar ANNO12

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.

De laatste jaren zien wij de trend dat de vraag naar interim managers met een algemeen profiel kleiner is geworden en dat de vraag naar interim managers die gespecialiseerd zijn in een concreet vak of beschikken over gespecialiseerde sector kennis, toeneemt.

Een andere trend die wij ook in dit onderzoek kunnen terugvinden, is de vraag naar jongere mensen door de opdrachtgevers. Ook in een aantal recente gesprekken met bureaus komt dit terug. De klant vraagt om jong en dynamisch, waarbij naast de vakkennis de meer sociale skills van groot belang zijn. Maar nadrukkelijk komt hier ook naar voren dat de routines om goed te kunnen implementeren ondersteund moeten worden, door ervaring. Ook wordt gesignaleerd dat deze jonge mensen relatief snel carrière maken, maar dan ook het plafond snel zien komen en er geschakeld moet worden om blijvend ingezet te kunnen worden. In de creatieve industrie betekent dit dat de rollen omgedraaid zijn. Was vroeger oud, wijs en ervaren de trekkende kracht van het bedrijf, nu zien wij dat het gaat om de snelle, dynamische, deze tijd begrijpende jonge mensen, die ook nog goedkoper zijn, de basis vormen. De klant wil graag met hen werken. Het middenkader moet zich meer richten op de projectverantwoordelijkheid om de uitvoering veilig te stellen en de top krijgt een meer ondersteunende en reflectieve rol toebedeeld. Of dit in andere sectoren ook al het geval is, moet nader onderzocht worden. Dit onderzoek geeft signalen dat ook in andere sectoren jongere mensen de voorkeur hebben.

De beweging die wij hier zien kan een ondersteuning zijn van de trend dat ieder van ons in zijn werkzame leven drie keer 'master' moet kunnen zijn in een vakgebied. De tijd dat je een live time baan hebt met hetzelfde karakter en vakkennis is verleden tijd. Door Lynda Gratton, London Business School, wordt dit aangeduid als de noodzaak van 'opvolgend meesterschap'. Zo niet, dan sta je ernaast. Dit geeft nieuwe mogelijkheden voor zowel oud als jong. De eigen economische meerwaarde kan dan een combinatie worden, nieuwe kennis opdoen in een volgende fase en daar meester in zijn en deze combineren met de leeftijd en de verwachtingen die daarover

uitgesproken worden. Nieuw? Eigenlijk niet, want veel HR strategieën gaan hier al vanuit bij het managen van de vaste medewerkers. Nu gaat het ook gelden voor de zelfstandig gevestigde professional (interim manager), maar hij moet het zelf organiseren, al dan niet in samenwerking met derden. Denk hierbij ook nog terug aan de resultaten van vorig onderzoek, waar gekeken is naar de hoge wens van samenwerking en mogelijk bij een organisatie aangesloten zijn in een flexibele schil.

Een Engels onderzoek dat uitgebracht is door de associatie van freelancers, laat een belangrijke ontwikkeling zien. Er wordt een schets gegeven van de voorbije eeuw die gericht is op effectiviteit, efficiency, kostenreductie. Hoe kunnen wij tegen zo laag mogelijke kosten produceren. Het onderzoek laat zien dat de bedrijven die onderzocht zijn, nu gericht zijn op het verwerven van kennis om innovatie mogelijk te maken. Daarbij is het uitgangspunt dat er echte gespecialiseerde diepte-kennis is en dat samenwerking met andere specialisten noodzakelijk is om tot resultaat te komen. Opdrachtgevers willen graag werken met zelfstandige professionals. Het tijdelijke karakter van de samenwerking slaat aan (kosten), maar ook de dwang die er op de zelfstandige rust om bij te blijven in zijn vak. Kunnen blijven voldoen aan de vraag van de klant. Daarmee wordt een trend zichtbaar dat naast marktwerking en concurrentie, gericht op kostenbeheersing en efficiency, het in de 21ste eeuw zal gaan om innovatiekracht en wendbaarheid en daarbij specialisatie en samenwerking uitgangspunt zijn. In andere studies wordt deze trend ook genoemd, maar dan meer vanuit het gegeven dat organisaties zich gaan specialiseren en dat samenwerking met andere specialismen daarbij van doorslaggevend belang wordt.

Spannende tijden, waar niet vergeten moet worden dat elke medaille (ontwikkeling) een keerzijde heeft. Vaak geeft de keerzijde van de medaille de agenda voor besturingsvraagstukken van deze zijde van de medaille.

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.

Samen met Schaeckel & Partners (voorheen Atos Interim Management) volgen we als TNO elk halfjaar de ontwikkelingen in de markt van interim managers. De Interim Index is een unieke inkijk in de wereld van het interim management. De eerste Interim Index was in 2008; sindsdien zijn er tien metingen geweest. Als TNO zijn we uitermate geïnteresseerd in hoe de interim-markt zich ontwikkelt. Juist de interim-markt geeft ons een beeld van wat flexibel werken kan betekenen voor Nederland. Weliswaar zijn de interim managers een heel specifieke groep zeer zelfstandige personen. Maar juist uit hun keuzen en beslissingen kunnen we afleiden wat het arbeidsleven op de flexmarkt kan zijn. We weten dat alle andere flexcontracten het zeker niet beter hebben dan die van de interim managers. Voor ons is interessant om te kijken of deze speciale markt signalen oplevert voor de andere flexarbeidsmarkten.

Tien keer lijkt een mooi moment om terug te kijken. Ons vertrekpunt, in overleg met de organisatoren van de Interim Index: kunnen we uit de antwoorden van de interim managers vaststellen dat de 'wereld' er compleet anders uit ziet? We hebben het er met zijn allen dagelijks over: het wordt nooit meer als vroeger, de economische wereld na 2008 is een totaal andere wereld. Daarom: kunnen we in de periode tussen 2008 en 2013 voortekenen zien van deze grondige wijziging op de arbeidsmarkt? Ons vermoeden is dat de situatie van de interim managers ons een eerste antwoord kan geven op onze vraag.

Wat zien we dan? Dat is juist verrassend. In de afgelopen drie jaar blijft de trend in de antwoorden opvallend stabiel. De groep die meedoet aan het onderzoek blijft in omvang ongeveer gelijk. Maar ook de samenstelling wijzigt minimaal. We kunnen bijvoorbeeld niet zeggen dat er meer dames interim managers bijkomen. Wel stijgt de leeftijd van de deelnemers aan het onderzoek blijkbaar iets. Mogelijk heeft dat te maken met stabiliteit in deze groep. Maar ook het soort werk blijft over de afgelopen jaren tamelijk stabiel.

De sectoren zijn dezelfde. Het is bijvoorbeeld niet zo dat de overheid helemaal verdwenen is als opdrachtgever: ondanks alle populaire berichtgeving daarover. De duur van de opdrachten blijft gelijk. We zien wel dat de interim manager onder de crisis steeds minder positief is geworden. Hij of zij ziet de trend steeds als negatiever, waar we feitelijk in de cijfers stabiliteit in aantal en duur van de opdrachten zien. De tarieven zijn wel degelijk aan het stijgen, ondanks de verwachtingen dat deze steeds zouden moeten dalen. De crisis heeft het gemoed van de interim manager geraakt: nochtans zien we in de opdrachten dat de crisis blijkbaar voorbij is.

"Interim managers bieden organisaties wel degelijk meerwaarde. En dat alleen voor een tarief!"

Een andere opvallende constante is hoe de interim manager door de bedrijven benaderd wordt. In die zin toont de interim-markt het ware gezicht van flexcontracten. Bedrijven hebben nood aan tijdelijke oplossingen. Interim management is een mooie oplossing. Maar dat betekent niet dat bedrijven investeren in hun tijdelijke krachten. In de laatste meting zien we dat slechts 14% van de interim managers aangeeft een opleiding of training te krijgen van het bedrijf waar ze aan de slag gaan. De interim manager moet zelf zorgen bij te blijven. De interim managers zelf zijn realistisch over hun opdrachtgevers. Ze verwachten een goede betaling, maar veel andere steun is er niet. Dat verklaart onder meer waarom redelijk wat interimmers (26%) toch aangeven hun opdrachtgevers niet helemaal betrouwbaar te vinden. De meeste interim managers geven aan dat opdrachtgevers een duidelijke visie over de inzet van de interim managers ontberen. Tijdelijke opdrachten worden nog niet goed strategisch ingevuld. Dat beeld is niet gewijzigd in de crisis: je zou verwachten dat de crisis bij de opdrachtgevers meer aandacht voor wie ze inhuren, zou opleveren.

Bottom line: we denken dat de wereld er na 2008 anders uitziet, maar voor de interim managers is er in die periode weinig gewijzigd. Mogelijk dat de verwachting uit 2008 dat iedereen zelfstandig professional zou worden, over is. Voor de interim manager is de crisis wel de enige constante. De interim manager is voorzichtiger geworden en minder positief over de toekomst. Daarbij is hij of zij negatiever dan de praktijk van het interim management laat zien.

Blijkbaar is de behoefte bij bedrijven aan interim managers constant. We ervaren een lastige economische situatie. Die crisis lijkt overal op in te grijpen. Maar desondanks tonen de cijfers dat er geen fundamentele wijzigingen te zien zijn in het interim management zelf. Eerder nog: de stijgende tarieven lijken eerder te wijzen op herstel van de 'oude verhoudingen'. Natuurlijk is het zo dat de overheid minder adviseurs en interim lijkt te willen inzetten, dat er allerlei opvattingen over een graaicultuur bij 'externe adviseurs' bestaan, maar de interim managers bieden de organisaties wel degelijk een meerwaarde. En dat alleen voor een tarief! Het goede nieuws: de markt is zich aan het stabiliseren. Dat verklaart mogelijk waarom de tarieven nu weer een stijgende lijn laten zien, ondanks de opvatting die ook bij de interim manager bestaat dat de miserie nog maximaal aanwezig is. Wat is nodig om de positieve toon te vinden in het land?

Reflectie Platform Zelfstandige Ondernemers (PZO)

Door Esther Raats-Coster en Marieke Lips

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

Het is interessant te kunnen concluderen dat het gemiddelde rapportcijfer dat een zelfstandige interim manager het ondernemerschap geeft een constante factor is. Het cijfer 7,5 is al enige tijd hetzelfde gebleven. Dit kan verklaard worden doordat Nederland al enkele jaren in economische tegenwind verkeert en het moeilijker is om opdrachten binnen te halen, maar de echte zzp'er niet bij de pakken neerzit, innovatieve oplossingen zoekt en samenwerkingsverbanden aangaat hetgeen tot synergie leidt.

Het aantal zzp'ers is in omvang toegenomen en bedraagt inmiddels ruim 800.000 ondernemers. Hieronder scharen zich steeds meer startende zzp'ers en zzp'ers in de leeftijd van 34-44 jaar. Klassieke zzp'ers lijken iets minder tevreden te zijn over het zelfstandig ondernemerschap. Dit is in lijn met hetgeen wordt uitgedragen in deze Interim Index. Het is opvallend dat men vooral opererend binnen de overheid minder tevreden lijkt te zijn. De lagere tevredenheid van oudere zzp'ers kan te maken hebben met het feit dat het voor hen in deze tijd moeilijker is om mee te gaan met alle ontwikkelingen. Hierbij valt te denken aan het up to date houden van kennis, samenwerken met anderen en de trends rondom het internet en social media. Jongere ondernemers lijken deze tools vaker in te zetten wat een hogere tevredenheid en bevestiging kan verklaren.

"Het geluid van de zzp'er is immers van doorslaggevende betekenis om een verschil te kunnen maken binnen politiek Den Haag en om het ondernemersklimaat een nieuwe stimulans te geven."

De meest opvallende conclusie die uit deze Interim Index naar voren komt, is voor PZO dat het aantal zzp'ers in de zorgsector is toegenomen. Circa 68% van de zzp'ers in opdracht komt uit de zorgsector. PZO erkent dit fenomeen. Dit heeft te maken met het feit dat er meer mogelijkheden worden geschapen voor zzp'ers om rechtstreeks te contracteren met zorginstellingen alsmede dat er initiatieven ontwikkeld worden om zzp'ers in de zorg te verbinden met gemeentes en cliënten om kwaliteit en maatwerk te kunnen leveren. PZO ziet het als een positieve ontwikkeling dat het aantal zzp'ers in de zorgsector is toegenomen en men in deze sector het meest te spreken is over het zelfstandig ondernemerschap.

Het merendeel van de zzp'ers heeft een rechtstreekse contractuele relatie met een organisatie en heeft de opdracht op eigen kracht verworven via het netwerk dan wel via een intermediair. Het persoonlijke netwerk scoort hier het hoogst met 76%. Gevolgd door het intermediair met 20%. Daarnaast geeft 3% van de respondenten aan hun opdracht via social media te hebben gevonden. Gedurende de onderzoeken neemt de rol van het persoonlijke netwerk toe, ten koste van die van het intermediair. PZO heeft samen met haar partners het platform ECHTZP mogelijk gemaakt waar zzp'ers met elkaar kunnen connecten, kennis kunnen delen en hun stem kunnen laten horen ten aanzien van wetenschappelijk onderzoek. ECHTZP heeft laten zien dat de zzp'er voor het binnenhalen van opdrachten in 85% van de gevallen het persoonlijke netwerk gebruikt en via communities ook voor 3%. Hiermee wijken de zelfstandige interim managers dus niet af van de algemene trend.

De opdrachtduur is ook toegenomen. PZO krijgt vaker geluiden binnen dat de gemiddelde opdrachtduur toeneemt en soms anderhalf jaar in beslag neemt. Vraagstukken omtrent de VAR en het al dan niet hebben van een verkapt dienstverband worden hierdoor vaker gesteld. Het is essentieel hierin goed voor ogen te houden dat het aantal opdrachtgevers niet doorslaggevend is voor een geldige VAR verklaring. Het is één van de factoren die wordt meegewogen in het geheel.

In vergelijking met het vorige onderzoek geven meer respondenten aan dat zij naast het zelfstandig ondernemerschap nog additionele, betaalde activiteiten hebben. Dit percentage is gestegen van 37% een halfjaar geleden naar 42% in het huidige onderzoek. Vanaf 2011 zagen wij een dalende lijn in het aantal respondenten

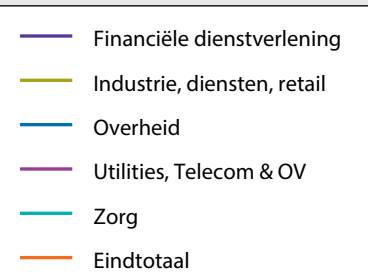
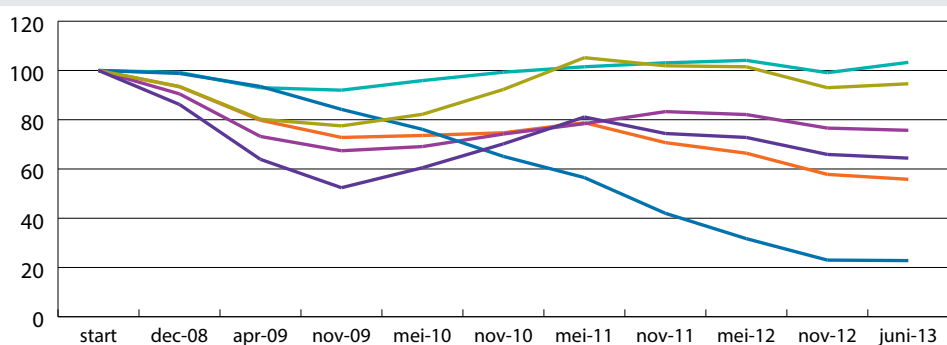
dat additionele, betaalde activiteiten uitvoerde. Deze trend is nu doorbroken, het aantal is weer terug op het niveau van voor 2011 hetgeen interessant te noemen is.

PZO ziet het als een positieve ontwikkeling dat 65% aangeeft als zelfstandige te willen blijven opereren. Dit sluit aan bij het beeld dat PZO heeft van de bewust economisch zelfstandigen; ondernemers die bewust hebben gekozen voor de risico's van het ondernemerschap en indien zij een arbeidscontract krijgen aangeboden, dit zullen afwijzen.

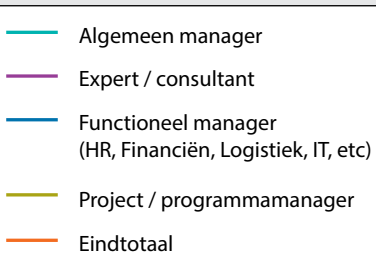
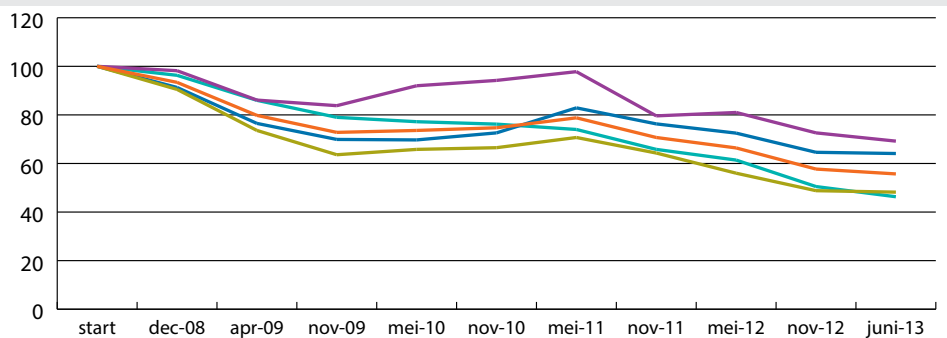
Ten slotte is het aantal respondenten een mooi resultaat. Het geluid van de zzp'er is immers van doorslaggevende betekenis om een verschil te kunnen maken binnen politiek Den Haag en om het ondernemersklimaat een nieuwe stimulans te geven.

Indices

Interim Index per sector



Interim Index per functiegebied



Interim Index per sector

	dec-08	apr-09	nov-09	mei-10	nov-10	mei-11	nov-11	mei-12	nov-12	juni-13
Financiële dienstverlening	86,2	63,9	52,4	60,5	70,2	81,1	74,4	72,8	65,9	64,4
Industrie / diensten / retail	93,5	80,2	77,5	82,2	92,3	105,2	101,9	101,5	93,0	94,6
Overheid	98,8	93,5	84,2	76,1	65,1	56,5	42,0	31,7	23,0	22,8
Utilities / telecom / ov	90,5	73,2	67,4	69,1	74,2	78,4	83,3	82,1	76,6	75,7
Zorg	99,2	93,0	92,0	95,9	99,3	101,5	103,1	104,1	99,1	103,3
Overall totaal	93,4	79,8	72,8	73,6	74,7	78,8	70,7	66,4	57,8	55,8

Interim Index per functiegebied

	dec-08	apr-09	nov-09	mei-10	nov-10	mei-11	nov-11	mei-12	nov-12	juni-13
Algemeen manager	96,3	86,0	79,0	77,2	76,2	74,0	65,8	61,4	50,5	46,3
Expert / consultant	98,2	86,1	83,8	92,0	94,2	97,8	79,6	81,0	72,6	69,2
Functioneel manager	91,3	76,5	69,9	69,7	72,6	82,9	76,3	72,5	64,6	64,1
Project- / programmamanager	90,5	73,6	63,6	65,8	66,5	70,7	64,3	56,0	48,8	48,2
Overall totaal	93,4	79,8	72,8	73,6	74,7	78,8	70,7	66,4	57,7	55,7

Interim Index financiële dienstverlening per functiegebied

	dec-08	apr-09	nov-09	mei-10	nov-10	mei-11	nov-11	mei-12	nov-12	jun-13
Algemeen manager	84,5	65,4	60,3	68,5	78,8	87,9	90,9	100,2	90,7	92,1
Expert / consultant	93,8	75,7	74,4	82,1	94,2	110,2	89,5	100,1	101,6	105,2
Functioneel manager	86,2	65,6	48,2	53,5	66,5	78,8	71,2	70,0	62,3	59,0
Project- / programmamanager	84,7	55,1	38,7	50,4	56,3	64,8	59,0	49,1	38,9	36,1
Overall totaal	86,2	63,9	52,4	60,5	70,2	81,1	74,4	72,8	65,5	64,2

Interim Index industrie / diensten / retail per functiegebied

	dec-08	apr-09	nov-09	mei-10	nov-10	mei-11	nov-11	mei-12	nov-12	jun-13
Algemeen manager	96,2	86,0	81,3	84,6	93,7	101,0	96,5	95,7	85,0	82,0
Expert / consultant	99,4	92,6	96,3	110,0	122,0	138,9	124,6	127,2	119,0	117,8
Functioneel manager	88,3	71,7	70,4	73,9	81,4	98,9	96,1	95,4	86,9	89,3
Project- / programmamanager	94,9	80,4	74,9	79,1	94,6	106,1	110,4	107,6	104,1	111,3
Overall totaal	93,5	80,2	77,5	82,2	92,3	105,2	101,9	101,5	93,0	94,4

Interim Index overheid per functiegebied

	dec-08	apr-09	nov-09	mei-10	nov-10	mei-11	nov-11	mei-12	nov-12	jun-13
Algemeen manager	99,6	94,8	87,2	76,6	64,4	52,3	38,1	26,6	14,6	7,5
Expert / consultant	99,9	93,1	86,0	81,4	65,4	51,9	33,5	24,4	11,6	4,5
Functioneel manager	102,2	97,2	86,7	79,7	71,5	66,3	52,2	42,0	34,0	26,4
Project- / programmamanager	94,0	88,3	76,1	69,3	58,8	55,2	40,9	31,5	27,2	19,7
Overall totaal	98,8	93,5	84,2	76,1	65,1	56,5	42,0	31,7	23,2	15,9

Interim Index utilities / telecom / ov per functiegebied

	dec-08	apr-09	nov-09	mei-10	nov-10	mei-11	nov-11	mei-12	nov-12	jun-13
Algemeen manager	99,7	86,6	72,0	79,5	85,2	92,7	99,1	103,5	98,5	96,9
Expert / consultant	97,5	80,3	68,9	85,4	104,1	114,1	106,6	120,0	109,8	94,3
Functioneel manager	84,4	72,1	73,1	72,5	85,9	94,9	106,0	106,3	102,6	102,8
Project- / programmamanager	88,3	62,9	59,9	55,1	54,5	48,5	48,7	42,1	32,3	33,4
Overall totaal	90,5	73,2	67,4	69,1	74,2	78,4	83,3	82,1	75,6	74,2

Interim Index zorg per functiegebied

	dec-08	apr-09	nov-09	mei-10	nov-10	mei-11	nov-11	mei-12	nov-12	jun-13
Algemeen manager	101,5	96,6	92,9	92,6	94,3	98,5	96,6	97,0	92,9	90,9
Expert / consultant	99,2	93,2	90,7	103,7	89,7	54,0	56,5	63,4	54,2	67,9
Functioneel manager	97,0	86,3	84,9	83,6	86,7	96,3	100,4	95,9	92,8	100,9
Project- / programmamanager	98,6	98,6	102,9	123,7	144,6	145,2	151,3	156,6	145,4	149,3
Overall totaal	99,2	93,0	92,0	95,9	99,3	101,5	103,1	104,1	98,9	102,8

Geschiedenis van de Interim Index

Eind 2008 is Schaekel & Partners, toen nog onder de naam 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 van 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 één 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 inkomenssterugval 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.

Interim Index 9 (peiling november 2012): 'Samen voor ons eigen'

Onderzoek onder interim managers

Het zelfstandig ondernemerschap van interim managers gaat gebukt onder de economische teruggang. Bijna een kwart geeft aan dat het werven van opdrachten steeds moeilijker is. Ook de financiële onzekerheid waarmee zij worden geconfronteerd, eist haar tol. Deze ontwikkelingen hebben onder meer tot gevolg dat maar liefst 53 procent van de externe managers bereid is zich voor langere tijd te verbinden aan opdrachtgevers buiten Europa. Een andere groep richt zijn pijlen op een langdurige verbintenis met een organisatie, de zogenaamde flexibele schil. Een klein deel kan zich veroorloven autonoom te blijven opereren.

Over Schaekel & Partners

Schaekel & Partners biedt tijdelijk en vast management in de vakgebieden Operations en ICT. De functies die Schaekel & Partners invult variëren van managementposities tot directie-functies. Opdrachtgevers zijn zowel bedrijven in het MKB als beursgenoteerde ondernemingen. Schaekel & Partners is meer dan 25 jaar een relevante speler in de arbeidsmarkt voor tijdelijk en vast management. Dit verklaart mede haar uitgebreide kennis en ervaring op het gebied van trends en ontwikkelingen in deze markt. Ook is zij verantwoordelijk voor de uitgave van de Interim Index, een periodiek onderzoek dat vanaf 2008 laat zien waar de vraag naar en de behoefte aan tijdelijk management liggen.

Onder de naam Atos Interim Management heeft Schaekel & Partners naam en faam gemaakt met de succesvolle uitgaven van de Interim Index. Onder de vlag van Schaekel & Partners wordt dit onderzoek voortgezet.

“Wij zijn 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:
www.schaekel.nl
