



Wolken aan de hemel bij positieve marktontwikkeling interim-managers

De markt voor interim-management is weerbarstig, divers, conjunctuurgevoelig en – vooral – zeer afhankelijk van benodigde en gevraagde expertise. Is er sprake van hoogconjunctuur in de interim-management markt? Een eerste aanblik zou bevestigend kunnen zijn. Echter, een meer grondige analyse toont aan dat de markt er weliswaar aanzienlijk beter voor staat dan vier jaar geleden – en zelfs beter dan een jaar geleden –, maar van hoogconjunctuur is (nog) geen sprake. Daarvoor ontbreken nog elementen als stijgende tarifiering, kortere duur van de opdracht en laat het 14e Interim Index onderzoek een te hoog percentage ‘ingaan op vast dienstverband’ zien. Feit is wel dat de huidige markt redelijk stabiel is (ten opzichte van vorige jaren) en dat deze markt voor hen die ooit bewust gekozen hebben zelfstandige te worden, alle ingrediënten toont om de toekomst met vertrouwen tegemoet te zien. Dit is ook te zien aan het aantal mensen in opdracht: nog nooit was dat (in percentages) zo hoog.

Beter risicoprofiel, lager tarief

Er is meer. Kijkend naar het risicoprofiel van een zelfstandige in dit segment van de markt, dan is het totale ondernemersrisico op belangrijke punten gedaald en de duur van de gemiddelde opdracht weer gestegen. Eenmaal uit opdracht is ook de tijd op weg naar de volgende opdracht afgenomen. Het leegloop-

priso is feitelijk laag. Uitgaande van een gemiddelde opdrachtduur van ruim 13 maanden en (voor 34 procent van de populatie) een leeglooperperiode van vier weken betekent dit een leegloop van zeven procent. Een dergelijk laag percentage werd nog niet eerder gescoord.

Toch zijn er enkele wolken aan de blauwe hemel: het tarief. Dat is gedaald ten opzichte van vorig jaar en dat vraagt om uitleg. Waarom daalt een tarief in een markt die zich aan de vragende kant positief ontwikkelt? Dat kan in een situatie waarin het aanbod stijgt en dat is exact wat er gaande is. Ook speelt de duur van een opdracht een rol. Ervaring leert dat de lengte van een opdracht het tarief beïnvloedt. Nog steeds betreden veel nieuwkomers deze eens zo vrij gesloten markt. De keerzijde is, als vermeld, de langere doorlooptijd van bestaande opdrachten en kortere leegloopmomenten tussen de opdrachten in. Het goede nieuws is dat met deze gegevens tarieven ook kunnen dalen: het is mogelijk zonder dat het pijn doet bij de externe. De omzet per tijdseenheid die een zelfstandige maakt, blijft hiermee feitelijk op peil, ook met lagere tarieven. Er worden meer uren gemaakt tegen lagere tarieven. Voor opdrachtgevers daalt de gap van kosten tussen vast en tijdelijk management met als gevolg dat het *make-or-buy*-principe uit kostenooqpunt dichterbij elkaar komt. Een verheugende ontwikkeling. Voor de zelfstandige betekent

Case

de steeds voller wordende markt, dat acquisitie steeds meer tijd vraagt. Dat komt uit onderzoek naar voren. Ergo: de interim-manager maakt meer uren tegen een lager tarief in een markt die meer acquisitie(vermogen) vraagt.

Ontwikkelingen arbeidsmarkt

Deze data zijn afkomstig uit ons meest recente Interim Index onderzoek (14e editie, zomer 2017). De grote vraag is hoe lang de situatie zal aanhouden van dalende tarifiering binnen een stijgende vraag. De verwachting is dat dit kortstondig zal zijn. Niet alleen omdat de kernwetten van vraag en aanbod strijdig zijn met dit gegeven, maar ook omdat de reguliere arbeidsmarkt de eerste signalen laat zien van stijgende loonontwikkeling. Het kan niet anders dat de interim-markt eenzelfde beweging zal inzetten. De eerste ontwikkelingen in dit najaar wijzen hier ook op. Vooral daar waar expertise schaars is en de noodzaak voor invulling groot. Uiteindelijk zal dit leiden tot grotere verschillen in honorering tussen functies, expertise en markten. Interessant is hoe de overheidsmarkt zich zal ontwikkelen. Traditiegetrouw is de weerstand tegen stijgende tarieven groot binnen deze markt (en zeker ten aanzien van de hogere tarieven), maar op welk punt wint ratio het van emotie? Blijven krantenkoppen over torenhoge honoraria voortduren of ontstaat er een zekere berusting?

Waar ligt de regie op inhuur?

Een ander punt is de plaats in de organisatie waar de regie op de inhuur plaatsvindt. Opvallend is de rol van inkoop. In nog maar vijf procent van de gevallen ligt de regierol bij deze afdeling. Ook hier

een kanttekening. Doordat inhuur van een externe manager meer een commodity is geworden, zijn de condities van deze inhuur ook meer gestructureerd. In het positieve scenario zijn de voorwaarden met behulp van de inkoopunit afgegrensd, en kunnen deze elders in de organisatie worden toegepast. In het negatieve scenario geldt dat inkoop zijn greep kwijt is omdat de vraagkant (lees: de business unit zelf) de regierol opeist. Onze taxatie is dat de laatste variant de werkelijkheid dichterbij benadert.

Jong en oud

De markt voor interim-management kan ook gezien worden vanuit leeftijd: jong versus oud. Een opvallend punt: de ideale duur van de opdracht. Jong (35-44 jaar) geeft een periode van tien maanden aan; de leeftijdsgroepen daarboven geven een langere periode aan (12,6 maanden). Hoe kan dat? Is jong eerder verveeld? Opereert jong sneller dan oud waardoor in kortere tijd meer bereikt kan worden? Naar ons inzicht zit het verschil in de aard van de opdrachten. Daarnaast verklaart ook de kortere leegloop die jong heeft ten opzichte van oud veel. Voor opdrachtgevers zou dit een aspect zijn om goed in het vizier te houden, zowel naar jong als oud, luidt ons advies. Is de opdracht echt afgerond en voltooid, of is er een andere opdracht in beeld die net iets aantrekkelijker is?

De rol van sociale media lijkt dit jaar een doorbraak te hebben meegemaakt, althans bij jong. Waar oud nog in twee tot vijf procent van de gevallen sociale media als belangrijkste acquisitiekanaal ziet, ervaart jong dit in 18 procent van de gevallen. Het is niet de bestede tijd aan acquisitie die hen onderscheidt

De interim-manager maakt meer uren tegen een lager tarief



van elkaar, maar meer de wijze waarop dit gebeurt. Toch ook hier weer het feit dat leeftijd en mate van succes een grote rol spelen bij de verwerving van een opdracht: jong verwerft vaak na één of twee gesprekken een nieuwe opdracht. Oud scoort hier minder sterk. Opvallend is wel dat jong minder uren maakt dan oud.

Wat ook opvalt, is dat opdrachten heel vaak onder het level liggen waarop betrokkenen vinden dat zij thuishoren. Oud scoort hier overigens hoger. Dit gegeven is relevant voor nieuwe toetreders die uit eigen beweging de stap naar zelfstandig ondernemerschap zetten. Ons vermoeden bestaat dat dit aspect onvoldoende wordt meegewogen in de beslissing.

De verandermanager

De scores voor de verwachtingen rondom change management liggen hoger dan voorgaande jaren. De deelnemers aan het onderzoek verwachten

duidelijk een toename van deze vraag. Wij twijfelen of deze verwachting ook realiteit wordt. Change management is per saldo een omhulsel in een specifieke opdracht, bijna nooit een autonoom feit. Het lijkt meer een modekreet dan een echt onderscheidend element. Echt onderscheidend zijn deskundigheid en competenties van de externe en minder of het instrument change management succesvol kan worden ingezet. Een externe deskundige die kwalificeert rond deze twee elementen zal, zo weten wij uit jarenlange ervaring, werk hebben, in welke markt, functie of positie dan ook, en hoe divers en weerbaarstig de interim-markt ook is.

Piet Hein de Sonnaville is een van de partners van Schaekel & Partners. Hij is sinds 2000 actief in de wereld van tijdelijke managementposities.

Marleijn de Groot is een van de partners van Schaekel & Partners. Sinds 1996 actief in de wereld van tijdelijke managementposities.