

INTERIM-MANAGEMENTBUREAUS OOK IN TIJDEN VAN SCHAARSTE VAN TOEGEVOEGDE WAARDE

De interim-managementmarkt anno 2023,
het periodiek onderzoek onder interim-managementbureaus

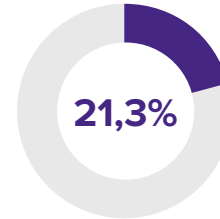


Raad voor
Interim Management

De interim-managementmarkt anno 2023 laat zien dat de markt van bemiddeling in interim-management in blakende gezondheid verkeert. Dankzij een stijging van bureaumarge en tarieven, zien interim-managementbureaus nog volop kansen en definiëren zij hun markt als ‘groeimarkt’.

€ 134,-

bedraagt het gemiddeld uurtarief inclusief bureaumarge. Een stijging van 5 euro ten opzichte van het onderzoek in 2021.



is de gemiddelde bureaumarge tegenover 20,4 procent in 2021.

Behoudend zijn de bureaus in hun omzetvoorspelling voor de komende twee jaar. Bijna 33 procent verwacht namelijk niet of nauwelijks verandering in omzet. En 7 procent van de respondenten verwacht een omzetzdaling van tussen de 10 en 25 procent per jaar. Toch verwacht nog steeds 60 procent hun omzet te zien stijgen in de komende jaren.



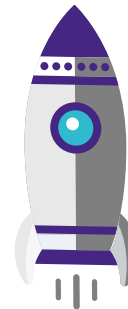
van de respondenten heeft een inner circle, een warm netwerk van interim-managers die aan het bureau verbonden is. Een daling van 9 procent ten opzichte van 2021.

126 interim-managers behoren gemiddeld tot de inner circle van een bureau. Een flinke toename van ruim 28 procent ten opzichte van 2021.



GESTEGEN OMZET

Bijna driekwart van de respondenten heeft een stijging van de omzet gekend in de afgelopen twee jaar. Tel daarbij op dat bijna 19 procent een stabiele omzet kende, dan kan gerust gesteld worden dat het goed gaat met de markt van bemiddeling in interim-management.



Kwaliteit van de interim-manager wordt niet alleen meer getoetst via de beoordeling van het CV en selectiegesprek. Er moet meer gebeuren om de juiste match te maken, zoals actief referenties opvragen. In vergelijking met voorgaande jaren is het afnemen van intelligentie- of vergelijkbare testen een opvallende daler (van 22 procent naar 7 procent). Ook het eigen bemiddelingsproces van het bureau is een belangrijke toets voor kwaliteit. Het werken met een gedragscode (50 procent) en een door de Belastingdienst goedgekeurde modelovereenkomst (68 procent) zijn veel gebruikte instrumenten.



Toegevoegde waarde van bureaus in het bemiddelingsproces ligt het meest in het voortraject/probleemanalyse. Dat is een verschuiving, want eerder werd opdrachtbegeleiding en schaduwmanagement nog als eerste genoemd.

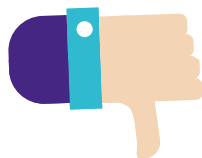
Schaarste en/of beperkte beschikbaarheid

van kandidaten hebben effect op de zoektocht naar kandidaten. Deze is intensiever geworden en het tekort aan specialisten lijkt structureel te zijn. De behoefte aan zelfstandigheid groeit en daarmee de aanwas van zzp'ers.



Weinig verandering zien we in het dienstverleningsmodel van interim-managementbureaus. Het meest voorkomende model is het vak-specialisme. De meeste bureaus combineren hun dienstverlening, zoals met executive search. Het netwerkbureau, dat een hecht netwerk van interim-managers onderhoudt, is groeiende.

Bedreigingen worden gezien in regulering vanuit de politiek en vage perspectieven voor de zzp'er en interim-managers aan de bovenkant van de markt in het bijzonder. Ook vreest men kwaliteitsdaling van interim-managers vanwege het feit dat iedereen zich interim-manager kan noemen.



GROEIPOTENTIE

ligt wat de bureaus betreft in de flexibilisering van de arbeidsmarkt en de behoefte aan specialisten.

Vertrouwen hebben de respondenten (nog) niet in de politieke koers die flexibilisering juist wil ontmoedigen.

DEFINITIE INTERIM-MANAGEMENT

Interim-management is in essentie de drie-eenheid van adviseren, operationeel managen en het implementeren van veranderingen of verbeteringen. Interim-management opdrachten kenmerken zich door een globale ordening van versterken, vervangen en veranderen en kennen de navolgende componenten:

- Tijdelijkheid;
- Gericht op een uniek organisatieprobleem of opdracht van een zekere urgentie (doch vaak ook met een onjuiste en onheldere opdrachtstelling)
- Leidinggeven en bepaalde eindverantwoordelijkheid (in resultaat en/of financieel).

Interim-managers zijn 'uniek' en leveren gespecialiseerde kennis die veelal niet voorhanden is in organisaties die hen inhuren.

Interim-managers zijn overwegend zelfstandig professionals die werken als zzp'er (eenmanszaak) of vanuit hun eigen bv. In CBS-cijfers worden deze twee vormen van zelfstandigheid samengevat onder de noemer zzp'er. In dit onderzoek nemen we dit over.



Samenvatting	2
Woord vooraf	5
De markt: omvang en omzet	6
Het dienstverleningsmodel	12
Arbeidsmarkt	16
De toekomst van interim-management	19
De visie van de RIM	21
Reflectie door Wim Davidse, ZiPmedia	23
Colofon	24

WOORD VOORAF

door Désirée Simons, voorzitter
Raad voor Interim Management

Eén van de belangrijkste activiteiten binnen de Raad voor Interim Management voor het borgen en verder vergroten van de kwaliteit van onze dienstverlening, is proactief inspelen op ontwikkelingen in de markt. In 2021 verrichtten we voor de tweede keer een marktonderzoek onder bureaus voor interim-management. De resultaten van dat onderzoek werden goed ontvangen en resulteerden in een beknopte [rapportage](#) plus een goed bezocht webinar in januari 2022.

Ondertussen is er in de wereld en in de markt veel gebeurd. Onze samenleving verandert op dit moment ingrijpend met transities in de energiemarkt, milieu, woningmarkt en inflatie. Deze transities én bedrijfsmatige ontwikkelingen zoals digitalisering hebben effect op de arbeidsmarkt en op de mobiliteit van mensen. Organisaties moeten juist in deze transities wendbaar zijn. Inhuur van specifieke expertise, zoals interim-managers kunnen bieden, past daarbij. Echter, de politieke koers richt zich op het beperken van flexibiliteit.

In 2021 besteedden we extra aandacht aan de impact van de Covid-pandemie op de bedrijfsvoering. Dit keer zoomen we in op de arbeidsmarkt, specifiek op de schaarste en de vervanging van de wet DBA en gevolgen voor het inhuren van zelfstandigen. Onderwerpen die niet alleen voor uw en onze dienstverlening van bemiddeling van interim-professionals relevant zijn, maar voor heel werkgevend Nederland.

Met dit onderzoek halen wij marktinformatie op vanuit het perspectief van onze eigen achterban, de interim-managementbureaus. Het past daarmee in de wens om onze positie te verstevigen als duidelijker van trends en ontwikkelingen in de markt van interim-management en de positie van de bureaus daarbinnen. Met de resultaten schetsen we een actueel beeld van de stand van zaken en creëren we een benchmark voor interim-managementbureaus. Hiermee ontstaat een tweejaarlijkse marktmonitor met informatie die voor u en de markt interessant is.

Wij wensen u veel leesplezier!

Interim-managementbureaus zijn actief in alle onderdelen van de Nederlandse economie. Zowel in sectoren als in vakgebieden is een grote diversiteit aanwezig. De meeste bureaus combineren interim-management met andere vormen van dienstverlening, zoals executive search. Zowel het gemiddeld uurtarief als de gemiddelde bureaumarge is gestegen ten opzichte van het vorige onderzoekjaar 2021.

SECTOREN EN VAKGEBIEDEN

Ruim 70 procent van de bureaus combineert hun dienstverlening met executive search. Deze combinatie komt (net als in de onderzoeken van 2019 en 2021) nog steeds het meest voor en is toegenomen in vergelijking met voorgaande jaren. Ook consultancy en bemiddeling zzp'ers is toegenomen. De trend die we eerder zagen dat het aantal bureaus dat zich puur richt op bemiddeling in interim-management afneemt, zet definitief door. In 2021 was dat nog 45 procent, nu is dat gedaald naar 35 procent. Als andere vormen van dienstverlening is genoemd: breed HR-adviesbureau en bemiddelen van eigen personeel.

Onderwijs, zorg, overheid en industrie zijn belangrijke afnemers van interim-management. Er vindt een verschuiving plaats naar andere sectoren. Zoals energie/mobiliteit, goede doelen/ngo's/cultuur, kinderopvang en woningcorporaties.

Interim-managers vervullen het vaakst een rol in algemeen management of HR. In vergelijking met 2019 is de sector Financiën minder vertegenwoordigd (50 procent versus 60 procent in 2021). Dat kan ook verklaard worden doordat minder bureaus uit dit vakgebied hebben deelgenomen aan het onderzoek.

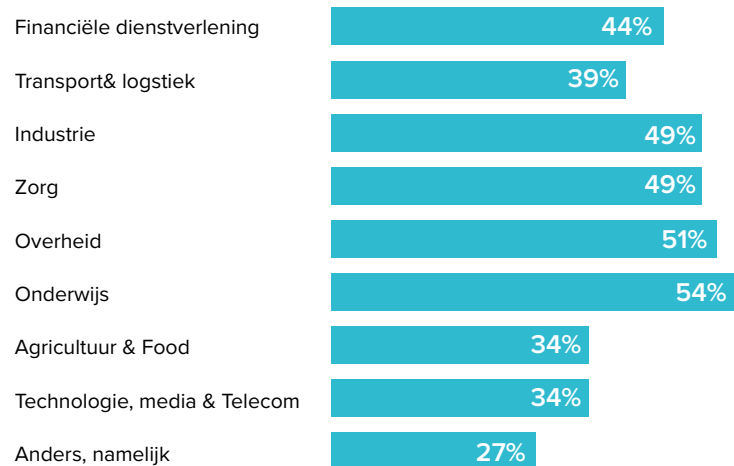
Als andere vakgebieden worden onder andere R&D, vastgoed, inkoop/procurement, kwaliteit en digitale transformatie genoemd. Ook bemiddeling in bestuursfuncties wordt als een apart vakgebied beschouwd.

BEMIDDELT U ALLEEN INTERIM-MANAGERS OF BIEDT U OOK ANDERE VORMEN VAN BEMIDDELING, ZO JA WELKE? MEERDERE OPTIES MOGELIJK.

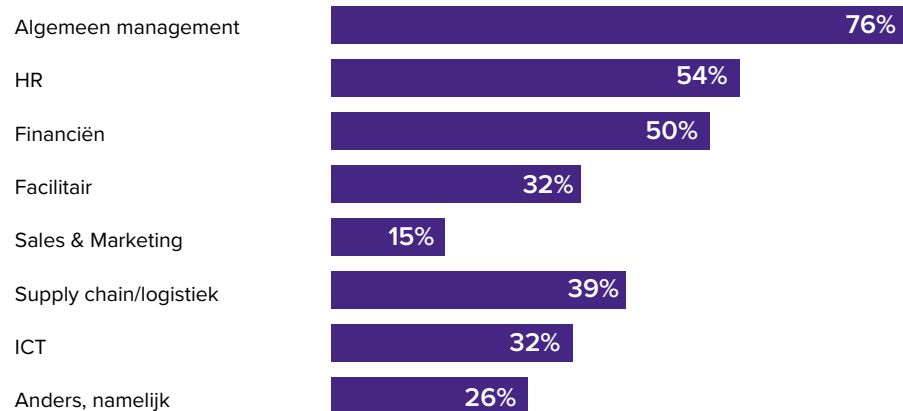




WELKE SECTOREN BEDIENT U? MEERDERE OPTIES MOGELIJK



WELKE VAKGEBIEDEN BEDIENT U (OPDRACHTEN OP STRATEGISCH/ TACTISCHE NIVEAU)? MEERDERE OPTIES MOGELIJK.



TARIFERING EN MARGE

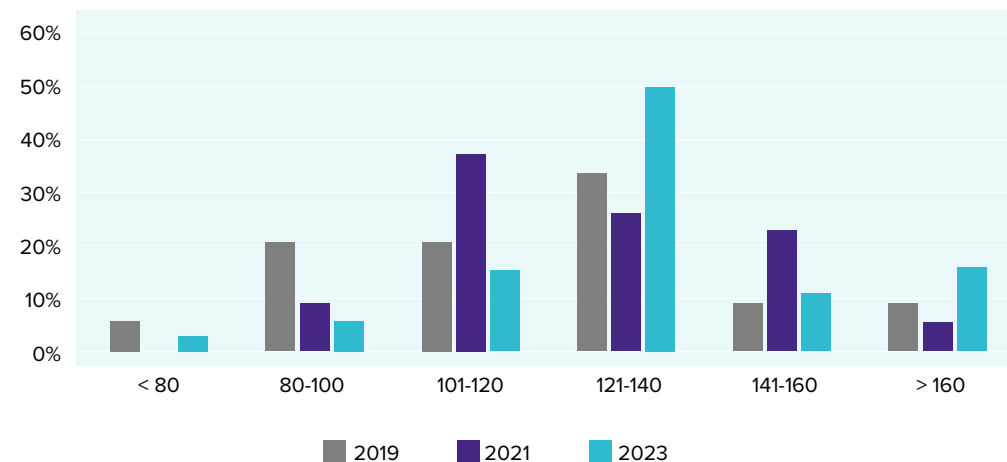
Het gemiddeld uurtarief bedraagt 134 euro. Dat is 5 euro meer dan in 2021 en een stijging van 4,5 procent. Daarmee zet de stijgende trend zich door. Tussen 2019-2021 steeg het gemiddeld tarief namelijk met 5,7 procent. Het laagst genoemde gemiddelde bedrag is 78 euro en het hoogst genoemde gemiddelde bedrag is 185 euro. Dit was in 2021 respectievelijk 93 euro en 175 euro.

De gemiddelde bureaumarge (opslag bovenop het uurtarief als bemiddelingsfee van het bureau, red.) ligt hoger dan de uitkomst in 2021: 21,3 procent ten opzichte van 20,4 procent. De laagst genoemde bureaumarge is 12 procent, de hoogst genoemde bureaumarge is 35 procent.

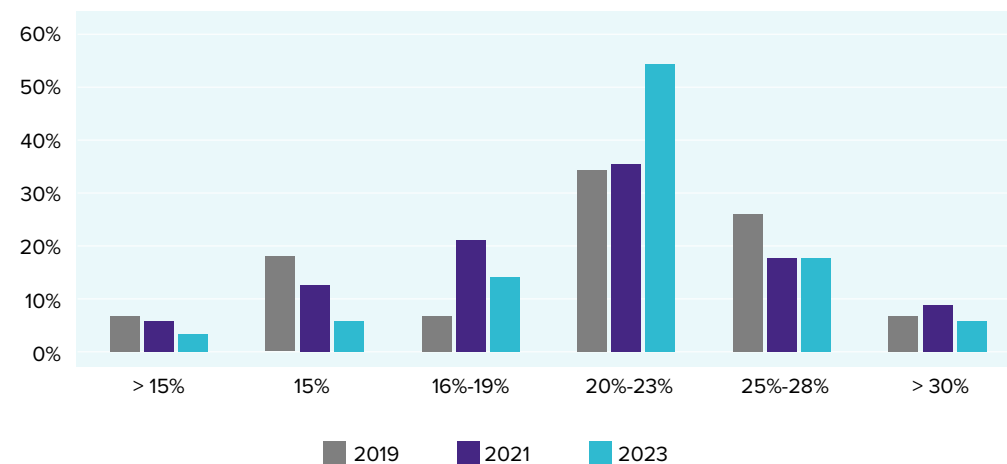
	Gemiddelde alle respondenten	Laagst genoemd gemiddelde	Hoogst genoemd gemiddelde
Gemiddeld uurtarief	€ 134	€ 78	€ 185
Gemiddelde bureaumarge	21,3%	12%	35%
Gemiddeld aantal ingezette interim-managers			
- Strategisch	32	3	100
- Tactisch-operationeel	27	0	100
Gemiddelde lengte opdracht in maanden	12	4	24

De omzet- en margecijfers van de bureaus laten een grote spreiding van laag naar hoog zien. Ook in de vergelijking met resultaten van voorgaande jaren zien we binnen elke categorie grote variatie.

SPREIDING GEMIDDELD UURTARIEF (IN EURO)



SPREIDING GEMIDDELDE BUREAUMARGE



FEE-STRUCTUUR

In 2019 gaf ruim 40 procent aan geen andere vorm van bureaumarge toe te passen. In 2021 zakte dat naar 37 procent. Dit jaar zien we het antwoord stijgen naar ruim 47 procent. Verklaring kan zijn dat door krapte op de arbeidsmarkt er geen of minder discussie is over een bureaumarge en de klant al blij is met de gevonden kandidaat. Als er dan wel een andere vorm dan bureaumarge wordt toegepast, is dat niet langer alleen de succesfee. Die vorm kent voor het eerst een daling ten opzichte van voorgaande jaren. In plaats daarvan zien we nu een eenmalig vast bedrag dat een klant betaalt als populair alternatief voor het bemiddelingsfee. Genoemde andere vormen zijn een nominaal bedrag per uur, een vast percentage per bemiddeling of een hogere marge bij detachering of zware consultancy.

WELKE ANDERE VORM(EN) VAN BUREAUMARGE HANTEERT U? MEERDERE OPTIES MOGELIJK.

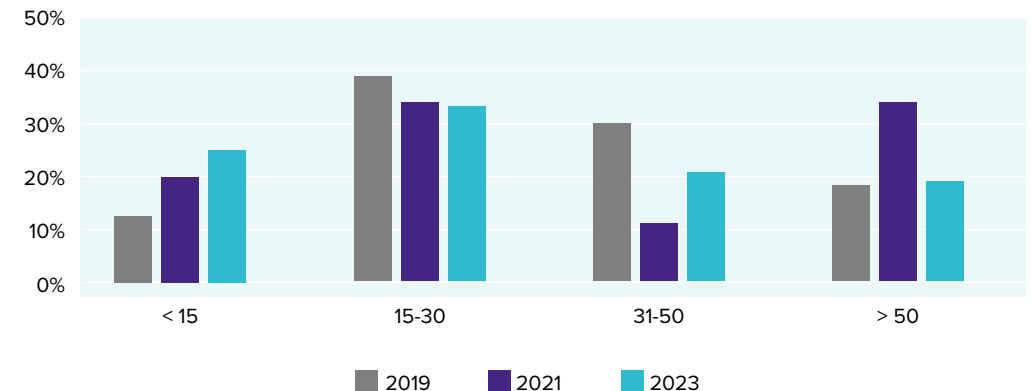


OPDRACHTDUUR EN INZET

Het gemiddeld aantal interim-managers dat een bureau op dit moment in een opdracht op strategisch niveau heeft zitten, is 32. Dit is een afname van 7 ten opzichte van onderzoekjaar 2021. Dit jaar is voor het eerst ook gevraagd naar de inzet van interim-managers op tactisch-operationeel niveau. Er lijkt namelijk een opdrachtverschuiving plaats te vinden; de RIM signaleert dat haar leden ook benaderd worden voor invulling van posities op tactisch-operationeel niveau.

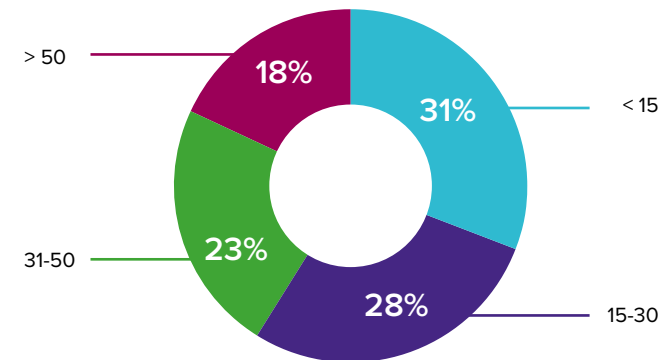
De respons bevestigt dit. Het gemiddeld aantal interim-managers dat een bureau op dit moment in een opdracht op tactisch-operationeel niveau heeft zitten is 30. Verondersteld wordt dat dit het gevolg is van arbeidskrapte en opdrachtgevers ook op dit niveau moeite hebben posities ingevuld te krijgen en daarvoor bureaus benaderen.

SPREIDING GEMIDDELD AANTAL INTERIM-MANAGERS IN OPDRACHT STRATEGISCH NIVEAU



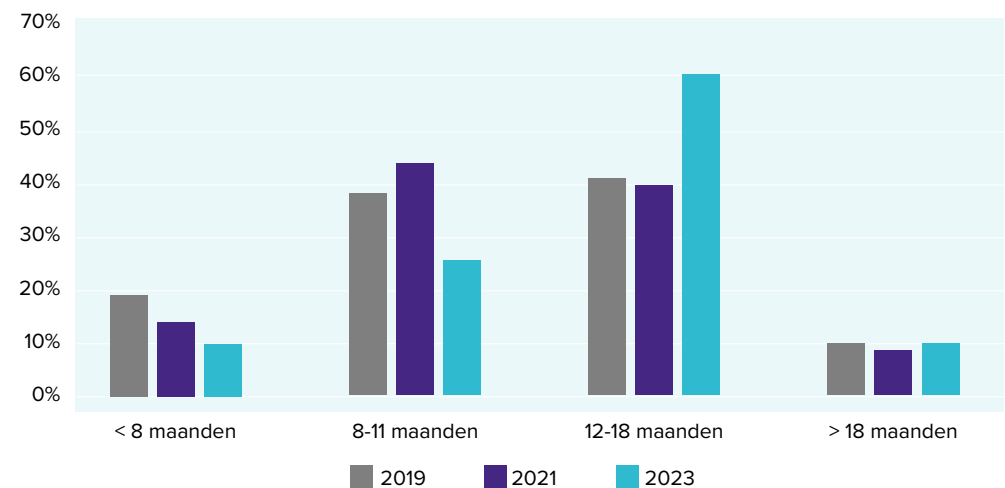


SPREIDING GEMIDDELD AANTAL INTERIM-MANAGERS IN OPDRACHT TACTISCH-OPERATIONEEL NIVEAU



De gemiddelde opdrachtduur is twaalf maanden op een ingevulde bandbreedte van 4-24 maanden. Dit is gemiddeld een maand meer dan in 2021. In de bandbreedte valt op dat er nu ook kortere opdrachten plaatsvinden ten opzichte van 2021 waarin de bandbreedte 6-24 maanden was.

SPREIDING GEMIDDELTE OPDRACHTDUUR

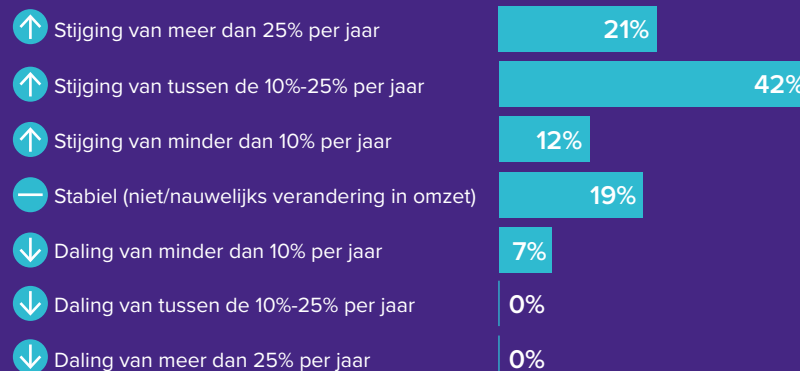


BRANCHEOMZET EN VERWACHTINGEN

In de nasleep van de coronapandemie in 2021 sprak 80 procent van de bureaus de verwachting uit hun omzet te zien stijgen voor de komende jaren. Die verwachting is uitgekomen. Bijna driekwart van de respondenten heeft een stijging van de omzet gekend in de afgelopen twee jaar. Tel daarbij op dat bijna 19 procent een stabiele omzet kende, dan kan gerust gesteld worden dat het goed gaat met de markt van bemiddeling in interim-management. Slechts 7 procent zag de omzet dalen; in alle gevallen ging het om een daling van minder dan 10 procent per jaar.

Voor de komende twee jaar zijn de bureaus behoudender in hun omzetvoorspelling. Bijna 33 procent verwacht namelijk niet of nauwelijks verandering in omzet. In 2021 was dat 17 procent. In 2021 verwachtte een enkeling een daling van de omzet van minder dan 10 procent, nu is dat aantal én het dalingspercentage groter: 7 procent van de respondenten verwacht een omzetsdaling van tussen de 10 en 25 procent per jaar. Toch verwacht nog steeds 60 procent hun omzet te zien stijgen in de komende jaren.

WAT IS UW JAARLIJKSE OMZETONTWIKKELING VAN BEMIDDELING IN INTERIM-MANAGEMENT GEWEEST IN DE AFGELOPEN TWEE JAAR?



WAT IS UW VERWACHTING OVER DE JAARLIJKSE OMZETONTWIKKELING VAN BEMIDDELING IN INTERIM-MANAGEMENT IN DE KOMENDE TWEE JAAR?



HET DIENST- VERLENINGSMODEL

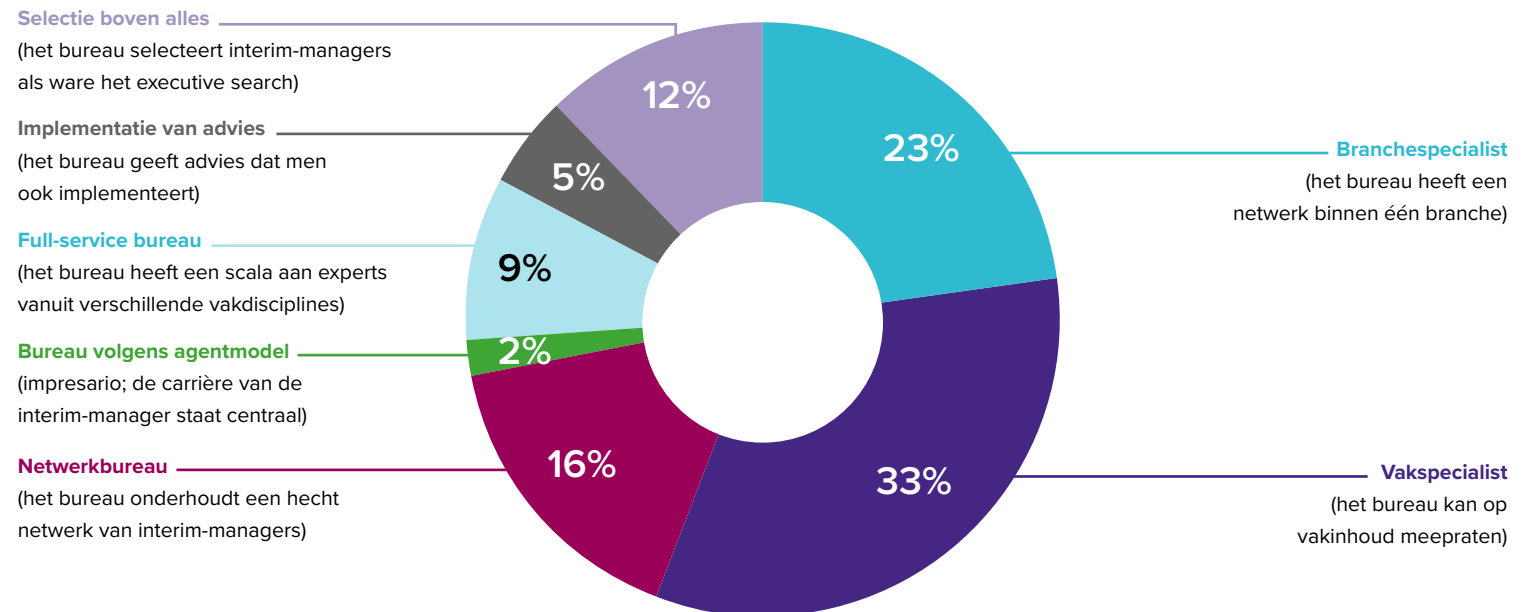
In een competitieve markt en een veranderende wereld van werk ligt het voor de hand dat interim-managementbureaus nadenken over hun dienstverleningsmodel. In het onderzoek uit 2021 bleek dat Covid-19 nauwelijks impact had op omzetontwikkeling en/of aanpassing van het dienstverleningsmodel. De bevindingen van het onderzoek dit jaar laten opnieuw zien dat businessmodellen nauwelijks zijn veranderd.

HET LANDSCHAP ANNO 2023

Welke dienstverleningsmodellen zien we in 2023? Op basis van gegevens van 99 bureaus die actief zijn in het bemiddelen en begeleiden van interim-managers identificeren we zeven modellen. Het dienstverleningsmodel van de meeste bureaus is een mix van modellen. Om een scherp beeld te krijgen, vroegen we de bureaus toch één type uit te kiezen als dominant model.

Het meest gekozen profiel is het bureau dat zich richt op een specifiek vakgebied, net als in 2021 en 2019. In 2021 zagen we een forse afname van 'selectie boven alles' (bureaus die interim-managers selecteren als ware het executive search) ten faveure van de traditionele branchespecialist. Die trend zet door, 'selectie boven alles' valt buiten de top drie. Op de derde plaats staat nu het netwerkbureau.

DOMINANT DIENSTVERLENINGSMODEL



VERHOUDING BUREAUPROFIEL EN OMZET

Wanneer we respons over de uurtarieven en marge vergelijken met de drie meest genoemde dienstverleningsmodellen, dan zien we flinke verschillen:

Bureautype	Gemiddeld uurtarief			Gemiddelde marge		
	2019	2021	2023	2019	2021	2023
Alle bureaus	€ 133	€ 128	€ 121	21%	20,4%	20%
Vakspecialist	€ 131	€ 131	€ 107	20%	19%	17%
Branchespecialist	€ 140	€ 129	€ 141	22%	17%	23%
Netwerkbureau	€ 124	€ 119	€ 121	21%	21%	21%

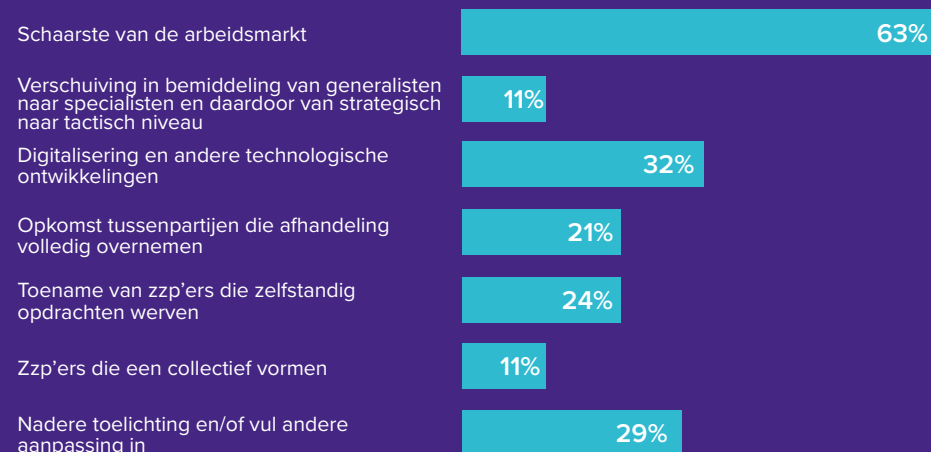
Het meest voorkomende type bureau, de vakspecialist, heeft een lager gemiddeld tarief en lagere marge dan dat van alle bureaus. Het naar de derde plek gestegen netwerkbureau blijft qua tarief achter maar doet het qua bureaumarge juist weer beter dan de nummer één.

INVLOEDEN OP HET DIENSTVERLENINGSMODEL

In 2021 vroegen we de bureaus of de coronacrisis invloed had op eventuele aanpassing van het dienstverleningsmodel. Dit jaar zijn we benieuwd of er andere ontwikkelingen zijn die nopen tot aanpassing van het dienstverleningsmodel.

Schaarste op de arbeidsmarkt is veruit de grootste reden voor bureaus om het dienstverleningsconcept aan te passen. Ook digitalisering en andere technologische ontwikkelingen zijn redenen om de dienstverlening anders te organiseren. De wijze waarop is vooral het meer en anders benaderen van kandidaten en een relatie opbouwen met de interim-manager. Het aanbieden van diensten zoals intervisie, administratie en opleiding wordt belangrijker. Andere genoemde redenen voor aanpassing zijn eigen werving van interim-managers door opdrachtgevers en wildgroei aan marktplaatsen.

WELKE ONTWIKKELINGEN IN DE MARKT HEBBEN INVLOED (GEHAD) OP EVENTUELE AANPASSING VAN UW DIENSTVERLENINGSMODEL OF ANDERE ORGANISATIE DAARVAN? KUNT U DIT TOELICHTEN? (MEERDERE ANTWOORDEN MOGELIJK)



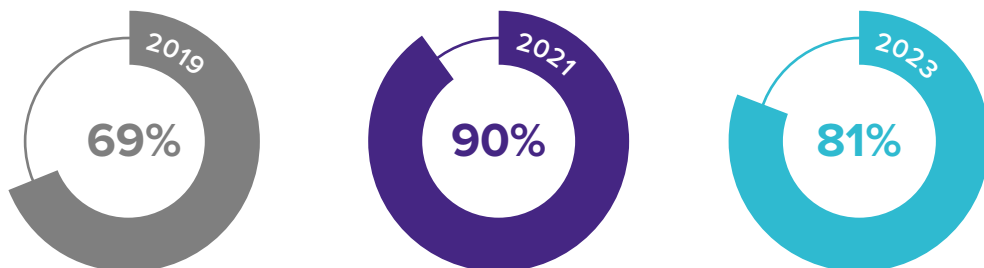
INNER CIRCLE

Gevraagd is of de bureaus voor de invulling van opdrachten gebruik maken van een zogenaamde inner circle, een warm netwerk van interim-managers die verbonden zijn aan het bureau. De flinke toename van de inner circle in 2021 ten opzichte van 2019 (van 69 procent naar 90 procent) is weer afgevlakt. Er is sprake van een daling naar 81 procent.

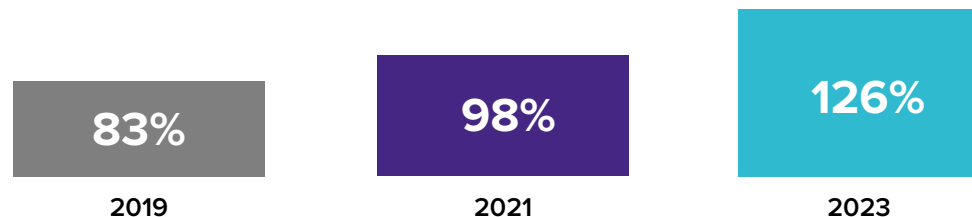
Het aantal bureaus dat met een inner circle werkt mag dan gedaald zijn, er is wel een flinke toename van het aantal interim-managers in de inner circle van een bureau. Groeide dit aantal in 2021 al van 83 naar 98, in 2023 is het aantal gestegen naar gemiddeld 126 interim-managers in het warme netwerk. Een toename van ruim 28 procent.

Net als in voorgaande onderzoekjaren is direct search in het eigen warme netwerk de eerste zoekmethode naar de juiste interim-manager. In mindere mate wordt LinkedIn als zoekinstrument gebruikt of een combinatie hiervan met publicatie op eigen website en sociale media.

MAAKT U VOOR DE INVULLING VAN OPDRACHTEN GEBRUIK VAN EEN ZOGENAAMDE INNER CIRCLE (WARM NETWERK VAN INTERIM-MANAGERS, VERBONDEN AAN UW BUREAU)



INDIEN U WERKT MET EEN ZOGENAAMDE INNER CIRCLE (WARM NETWERK VAN INTERIM-MANAGERS, VERBONDEN AAN UW BUREAU), HOE GROOT IS DEZE DAN?



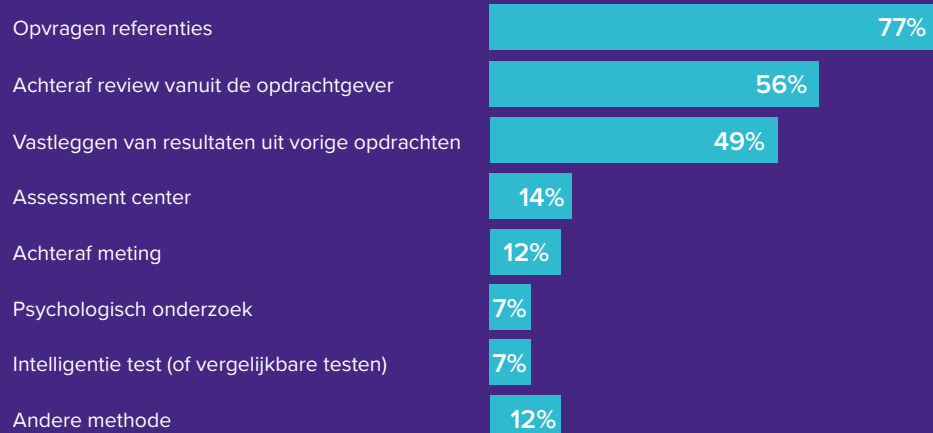
KWALITEIT

Om de kwaliteit van de interim-manager te toetsen is de beoordeling van het CV en selectiegesprek alleen niet meer voldoende. Er moet meer gebeuren om de juiste match te maken. In vergelijking met voorgaande jaren is het afnemen van intelligentie- of vergelijkbare testen een opvallende daler (van 22 procent naar 7 procent). Als andere methoden wordt genoemd: voortgangsgesprekken houden en een intensieve 'test-intake': veel opdrachtinformatie voorleggen aan de kandidaat en beoordelen hoe deze hiermee omgaat qua snelheid en kwaliteit van denken, motivatie, maar ook ethiek (gretigheid).

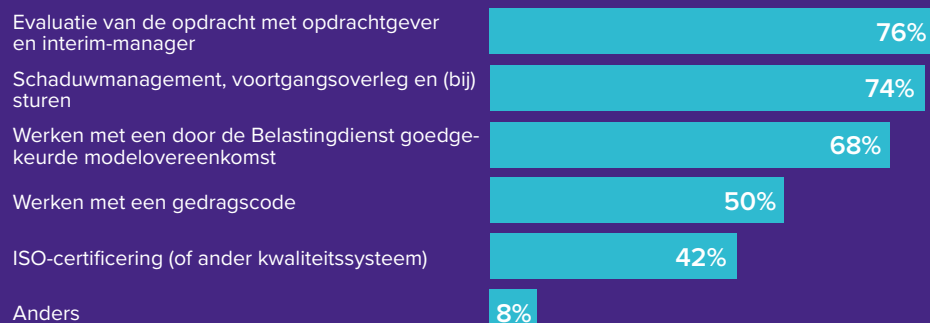
Ook het eigen bemiddelingsproces van het bureau is een belangrijke toets voor kwaliteit. Het werken met een gedragscode (50 procent) en een door de Belastingdienst goedgekeurde modelovereenkomst (68 procent) zijn veel gebruikte instrumenten. De RIM werkt met een eigen door de Belastingdienst goedgekeurde modelovereenkomst, maar er zijn ook voorbeelden bij de Belastingdienst zelf te downloaden. Andere genoemde methoden voor kwaliteitsborging zijn het houden van het intakegesprek door meerdere personen of aansluiten bij de intake bij de klant.

Door ruim driekwart van de respondenten wordt de beroepsaansprakelijkheidsverzekering verplicht gesteld via de algemene voorwaarden. Bij de RIM is deze verplichting opgenomen in de modelovereenkomst.

WELKE ANDERE INSTRUMENTEN DAN BEOORDELING VAN CV EN EEN SELECTIEGESPREK GEBRUIKT U OM DE KWALITEIT VAN DE INTERIM- MANAGER TE TOETSEN?



OP WELKE MANIER BORGT U DE KWALITEIT VAN UW BEMIDDELINGS- PROCES? MEERDERE OPTIES MOGELIJK.



TOEGEVOEGDE WAARDE BUREAUS

We waren benieuwd hoe de bureaus hun toegevoegde waarde zien en vroegen hen een cijfer te geven voor de verschillende stappen in het bemiddelingsproces. De respondenten zien hun meeste toegevoegde waarde in het voortraject/probleem-analyse. Dat is een verschuiving, want eerder werd opdrachtbegeleiding en schaduwmanagement nog als eerste genoemd.

BINDEN EN BOEIEN

We vroegen aan de bureaus hoe interim-managers aan het bureau gebonden blijven en of zij iets doen aan weglooprisico.

Stond voorgaande jaren schaduwmanagement nog op de eerste plaats, nu zijn inspiratiesessies duidelijk het meest belangrijk als het gaat om het binden en boeien van de interim-manager. Schaduwmanagement en netwerkbijeenkomsten volgen. Het aanbieden van coaching en intervisie neemt af, terwijl opleiding toeneemt. Nieuw is het maken van commerciële afspraken, bijvoorbeeld omtrent exclusiviteit. Ruim 23 procent van de respondenten biedt dit aan om de interim-manager aan zich te binden. Als andere methoden worden genoemd: actief passende (vervolg)opdrachten aanbieden en in contact blijven, ook als er even geen opdrachten zijn.

De huidige arbeidsmarkt kenmerkt zich door schaarste en/of beperkte beschikbaarheid van kandidaten. De effecten hiervan zijn dat de zoektocht naar kandidaten intensiever is geworden en het tekort aan specialisten structureel lijkt te zijn. De behoefte aan zelfstandigheid groeit en daarmee de aanwas van zzp'ers onder hoog opgeleiden. De respondenten hebben (nog) niet veel vertrouwen in de politieke koers die flexibilisering juist wil ontmoedigen.

We zagen eerder al dat schaarste op de arbeidsmarkt een van de belangrijkste redenen is om het dienstverleningsmodel aan te passen. Daarom is dieper ingegaan op de arbeidsschaarste en de effecten daarvan. De respondenten bevestigen dat een intensievere zoektocht naar kandidaten noodzakelijk is. Zij voegen hieraan toe dat het tekort aan specialisten structureel is geworden maar niet onoverkomelijk is. Respondenten geven aan dat met name vaste medewerkers schaarser worden en er meer jonge zzp'ers zijn. Ook geven zij aan dat het gedrag van opdrachtgevers verandert.

“Ook - en gelukkig - zijn werkgevers wat eerder bereid een iets oudere kandidaat aan te nemen”

Opvallend is dat dit tweeledig is; ofwel houden ze vast aan het 'schaap met de vijf poten' ofwel veranderen ze de harde criteria. En opdrachtgevers zijn eerder bereid een iets oudere kandidaat aan te nemen of kandidaten uit andere sectoren.

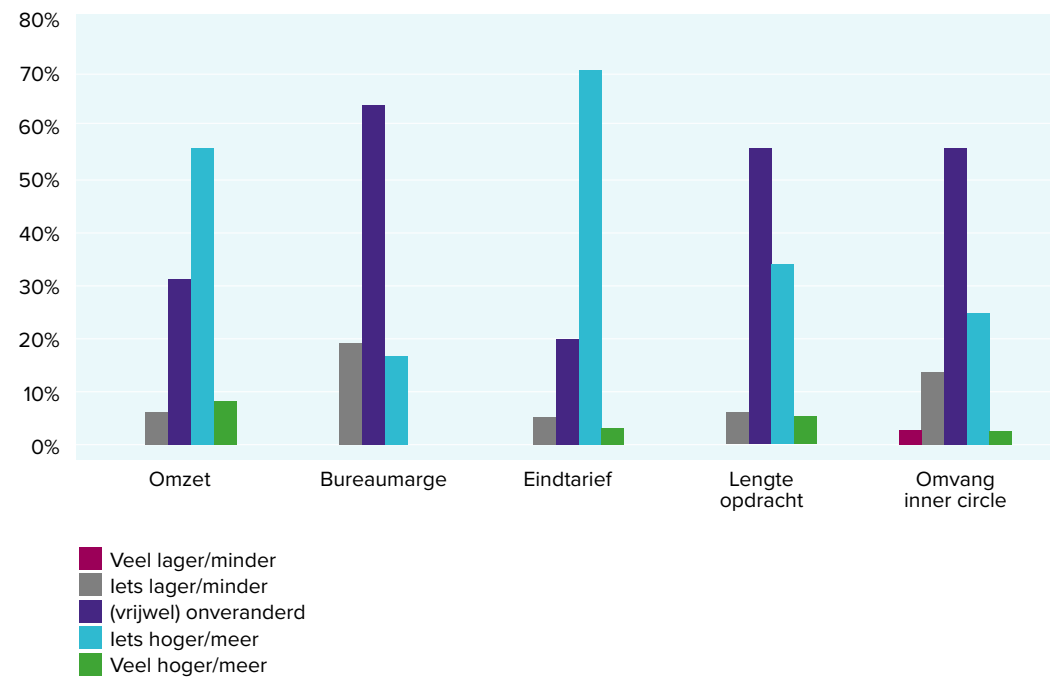
DE HUIDIGE ARBEIDSMARKT KENMERKT ZICH DOOR SCHAARSTE EN/OF BEPERKTE BESCHIKBAARHEID VAN KANDIDATEN. WELKE EFFECTEN ZIET U IN DE MARKT EN/OF UW DIENSTVERLENING ALS GEVOLG DAARVAN? KUNT U DIT TOELICHTEN? MEERDERE OPTIES MOGELIJK



We vroegen de bureaus om de impact van schaarste op de arbeidsmarkt te kwantificeren ten aanzien van omzet, bureaumarge, tarieven en de duur van de opdracht en omvang van de inner circle.

Opvallend is dat meer dan de helft van de respondenten zegt dat de omvang van de inner circle vrijwel onveranderd is. Het lijkt er dus op dat de groei van de inner circle van 28 procent (zie pagina 14) niet het gevolg is van de schaarste.

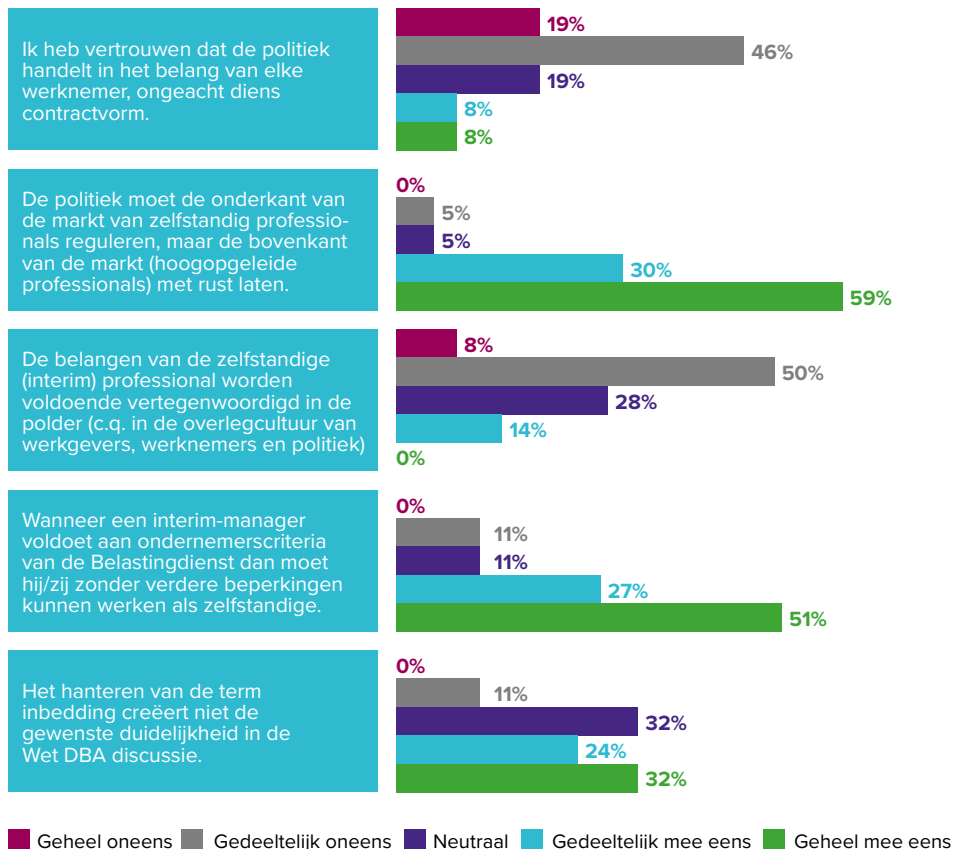
WAT IS DE IMPACT VAN DE SCHAARSTE OP DE ARBEIDSMARKT OP UW DIENSTVERLENING TEN AANZIEN VAN TARIEVEN, OMVANG INNER CIRCLE, DUUR OPDRACHT, OMZET EN/OF BUREAUMARGE



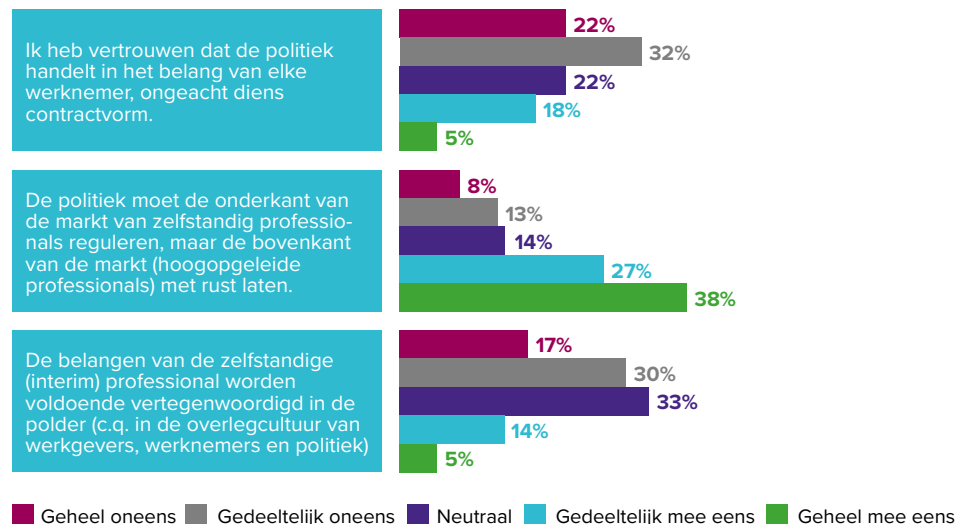
POLITIEK VERTROUWEN

Het politiek sentiment is de flexibilisering van de arbeidsmarkt te verminderen. Onder andere door contractvormen minder flexibel te maken en de markt van inhuur van zelfstandig professionals strenger te reguleren. Met een aantal stellingen hebben we gepeild hoe de bureaus kijken naar de relatie tussen de politiek en de (positie van) de zelfstandige interim-professional.

MET STELLINGEN WILLEN WE PEILEN HOE U KIJKT NAAR DE RELATIE TUSSEN DE POLITIEK EN DE (POSITIE VAN) DE ZELFSTANDIGE INTERIM-PROFESSIONAL.



VERGELIJKING MET ONDERZOEK ONDER FINANCE PROFESSIONALS VAN FINANCEFACTOR



Duidelijk is dat de respondenten (nog) niet veel vertrouwen hebben in de politieke koers. De val van het kabinet kan voor deze respondenten wellicht kansen bieden als een volgend kabinet nieuwe/andere inzichten heeft.

De eerste drie stellingen zijn in 2022 ook geponeerd in het onderzoek naar de toekomst van de finance professional (FinanceFactor/ZiPconomy - november 2022). De mening over de eerste stelling laat zien dat de bureaus minder vertrouwen hebben in het politiek handelen in het belang van elke werknemer dan de finance professionals. Over de inmenging van de overheid in de bovenkant van de markt (tweede stelling) zijn bureaus uitgesproken: 89 procent is het ermee eens dat de overheid deze categorie met rust moet laten versus 64 procent van de finance professionals. De derde stelling laat ook verschil zien: finance professionals voelen zich vaker 'voldoende vertegenwoordigd' (ruim 19 procent) dan hoe de bureaus dit ervaren (niemand is het hiermee eens en nog geen 14 procent gedeeltelijk eens).

DE TOEKOMST VAN INTERIM-MANAGEMENT

De interim-managementbureaus zijn gematigder in de verwachte omzetontwikkeling voor de komende jaren. De groeipotentie ligt wat hen betreft in de flexibilisering van de arbeidsmarkt en de behoefte aan specialisten. Bedreigingen worden gezien in regulering en vage perspectieven voor de zzp'er vanuit de politiek en kwaliteitsdaling van interim-managers vanwege het feit dat iedereen zich interim-manager kan noemen.

In een aantal open vragen vroegen we de bureaus of en waar zij groei zien voor de interim-managementmarkt en welke kansen daar bij horen. Ook vroegen we naar bedreigingen en mogelijke oplossingen om deze te bedwingen.

GROEIPOTENTIE

Schaarste, toename van flexibilisering en de bewustwording van opdrachtgevers van de noodzaak van een flexibele schil, worden door interim-managementbureaus gezien als redenen om te kunnen groeien in omzet. De schaarste wordt vooral gevoeld/benoemd in het onderwijs en in het algemeen het tekort aan vakspecialisten. De aantrekkelijkheid van zzp'erschap boven een vaste baan en zelfs de voorspelling van het verdwijnen van het vaste dienstverband zijn toelichtingen die gegeven worden voor de verwachte groei. Kritische kanttekening is de kwaliteitsdaling van interim-managers vanwege het feit dat iedereen zich interim-manager kan noemen. Een enkeling suggereert dat de beeldvorming hierdoor structureel negatief verandert.

“Hogere tarieven kunnen ook zorgen voor ‘gelukzoekers’ op de markt, zowel qua interim-managers als nieuwe bureaus. Dit kan de kwaliteit aantasten van het te leveren werk door de interim-manager”

“Het vasthouden aan aloude constructies (vast contract; vaste cao-afspraken) lijkt op de lange termijn niet houdbaar”

KANSEN EN BEDREIGINGEN

Er worden in het onderzoek van dit jaar minder kansen dan bedreigingen genoemd. Waar in 2021 een mix van bedreigingen genoemd werd – van brokers, technologie, schaarste tot wetgeving – wordt nu opvallend vaak de wetgeving, regulering en vage perspectieven voor de zzp'er als bedreiging genoemd. De nieuwe generatie interim-managers voelt zich sowieso meer aangesproken door het vrije ondernemerschap en vraagt flexibiliteit. De behoefte aan zelfstandigheid blijft groeien en het ‘vasthouden aan aloude constructies zoals het vaste contract en cao-afspraken lijkt op de lange termijn niet houdbaar’ zoals een respondent toelicht.

Kansen	Bedreigingen
Interim als oplossing voor zorgvuldige procedure werving vast management	Wetgeving, onzekerheid en regulering beleid op zelfstandigen
Schaarste	Schaarste (tekort specialismen en in onderwijs)
Carrièreplanning voor jonge interim-managers	Teveel starters (gelukzoekers) en daarmee onervaren interim-managers (imagoschade)
Eigen netwerk en warme contacten van zowel klanten als kandidaten	Automatiseren van de match: selectierobot
Digitalisering en noodzaak tot verandering	Bureaumarge onder druk door goedkope oplossingen (online platformen) en/of hogere inkoopprijs (stijging tarief interim-manager)
	Rechtstreekse inzet van de interim-manager

OPLOSSINGEN

Het mag duidelijk zijn dat helderheid van de politiek vaak genoemd wordt als oplossing voor de bedreigingen. Door de verkiezingen en daaropvolgende formatieperiode zal die nog langer op zich laten wachten. De meerwaarde van het bureau wordt in grote meerderheid benadrukt in de oplossingen van bedreigingen: maatwerk leveren, persoonlijk contact en warm relatienetwerk onderhouden. Dit kan AI (vooralsnog) niet bieden, constateert men, evenmin als het actief begeleiden van jong talent. Dat is vooral nog mensenwerk waarmee een bureau zich kan onderscheiden.

Ook de waarde van de RIM wordt een aantal keer aangehaald als oplossing voor de gesignaleerde bedreigingen. Zoals de politieke lobby door de RIM in samenwerking met andere netwerkorganisaties voor het vrijlaten van de bovenkant van de markt, maar ook voor aanpassing van de WNT. De RIM wordt gezien als organisatie die kwaliteit aantoonbaar kan maken, wellicht zelfs door een keurmerk.

DE VISIE van de Raad voor Interim Management

Goed interim-management voegt waarde toe bij verbeteringen en verandering van organisaties. De RIM is een netwerkorganisatie die, via aangesloten interim-bureaus, verder waarde wil toevoegen aan kwalitatief hoogwaardige dienstverlening op het vlak van interim-management. Daarom doen wij periodiek onderzoek naar de markt.

Schaarste is een terugkerend thema in dit onderzoek en is zowel een bedreiging als een kans. Het zorgt weliswaar voor meer druk om de juiste kandidaat te leveren, maar biedt een kans om de toegevoegde waarde van een bureau in het zoek- en bemiddelingsproces te laten zien.

Dat het voortraject en probleemanalyse het hoogste cijfer krijgt als toegevoegde waarde en kwaliteit van een bureau, verbaast ons niet. Hoewel deze stap meer tijd en energie kost, levert het een betere match op en is begeleiding tijdens de opdracht minder noodzakelijk. Ook de groei in omvang van de inner circle is voor ons logisch. Een warm netwerk is lonend voor de zoektocht naar de juiste match. In het binden en boeien van interim-managers was lange tijd schaduwmanagement nummer één. Dit is echter gedurende de duur van de opdracht. Nu zoeken bureaus naar lange-termijn binding, bijvoorbeeld in de vorm van commerciële afspraken.

In de zoektocht naar de juiste kandidaat merken wij inderdaad een verandering bij de opdrachtgever. Voor interim-management op strategisch niveau wordt nog steeds vastgehouden aan alle mogelijke vaardigheden en criteria, het 'schaap met de vijf poten'.

“De druk om de juiste kandidaat te leveren, biedt een kans om de toegevoegde waarde van een bureau te laten zien”

Maar voor overbrugging in de zoektocht naar een vaste kandidaat waarbij alleen 'op de winkel gepast moet worden' en opdrachten op tactisch-operationeel niveau, is de opdrachtgever minder kritisch en bereid te schuiven met criteria. Overigens zien we dit niet in alle sectoren, onderwijs is bijvoorbeeld heel behoudend in hun profielschetsen.

Ten aanzien van de tarieven zien wij dat deze niet navenant aan loonmarges zijn gestegen. Hoewel de onderhandelingspositie in sommige sectoren, zoals industrie, wel sterker is geworden. De voorzichtige verandering in de fee-structuur van de vaste norm uren maal tarief, met een percentage voor het bureau, is voor ons geen verrassing. In een kleinschalig eigen onderzoek onder opdrachtgevers in 2019 vroegen wij welke wensen zij hadden over aanbiedingsvormen in de toekomst. Toen gaven respondenten aan dat zij een voorkeur hebben voor een eenmalig searchfee in plaats van een marge op het uurtarief door het bureau. Deze wens lijkt nu meer en meer vervuld te gaan worden. Wellicht speelt hier de Wet Normering Topinkomens (WNT) een rol, waarbij beloning gebonden is aan een maximumtarief. De bureaumarge is hier onderdeel van en een eenmalig fee niet.

Tot slot verheugt het ons dat de RIM herkend wordt als netwerkorganisatie die kwaliteit aantoonbaar kan maken en een rol speelt in de politieke arena. Het spanningsveld zzp-politiek is misschien wel de grootste bedreiging van de komende jaren voor interim-managementbureaus.

Immers, interim-management is iets anders dan de meer algemene flexibilisering op de arbeidsmarkt, zoals vervanging bij piek en ziek. Werkgevers moeten de mogelijkheid houden om tijdelijke specifieke expertise, die interim-managers kunnen bieden, in te huren. Op die manier kunnen zij wendbaar blijven, juist in tijden van grote transities. Als interim-management onder de algemene vorm van flexibilisering geschaard wordt en deze vorm verder beperkt wordt, zal het dienstverleningsmodel van bureaus wellicht nood- gedwongen veranderen. Niet alleen in het belang van onze leden en alle interim-managementbureaus, maar van heel werkgevend Nederland zullen wij ons daarom blijven inzetten voor het vrijlaten van de bovenkant van de markt, daar waar de zelfstandig interim-manager zich bevindt.

REFLECTIE

Wim Davidse, director Trends & Insights ZIPmedia

“Een stijging van 4,5 procent op tarief is goed, maar relatief laag ten opzichte van bijvoorbeeld de detacherings- en uitzendmarkt. Daar zijn tarieven met respectievelijk 8 en 12 procent gestegen. Hoewel het enigszins appels met peren vergelijken is. Zeker de uitzendmarkt bedient namelijk overwegend een lager marktsegment dat veel meer wordt beïnvloed door het sterk gestegen minimum loon. Dat een tariefstijging niet per definitie een hogere marge oplevert, zullen de interim-managementbureaus beamen. De marge-stijging overall is gelijksoortig aan die bij andere bemiddelingsvormen in de flexmarkt, hoewel er her en der zelfs sprake is van een daling van de marge. Overigens is de laagst genoemde marge van 12 procent voor bemiddeling van interim-managers erg laag, dit percentage neigt meer naar wat gebruikelijk is bij grootschalig uitzenden.

Wat mij opvalt is dat de tarieven niet de inflatie volgen. In 2022 was er op jaarbasis een inflatie van 10 procent. Reden voor werkgevers om hun loonebouw aan te passen, waarbij loonstijgingen van 12 procent geen uitzondering zijn. De FNV wil zelfs de inflatieachterstand inhalen met een looneis van plus 14 procent. De combinatie van inflatie en krapte op de arbeidsmarkt als gevolg van de lage werkloosheid verklaart al decennia de loonstijging voor werknemers. De huidige situatie doet me denken aan de jaren '70 van de vorige eeuw, met toen ook een zeer krappe arbeidsmarkt én gigantische inflatie, waarbij loonstijgingen van rond de 15 procent gebruikelijk waren. Dan is de tariefstijging bij interim-managers van 4,5 procent bescheiden te noemen.

Denk nu niet dat de tarieven flink omhoog kunnen. De inflatie is namelijk al weer stevig lager geworden en zal verder afnemen (in 2023 lijkt die op jaarbasis weer flink te dalen

“De toekomst voor het interim-managementbureau is florissant als je de kandidaat kan vinden en centraal kan stellen”

naar 4 procent). Maar de krapte is, vanwege de vergrijzing, voorlopig nog niet weg. Dus de arbeidsproductiviteit zal opgeschroefd moeten worden. Nieuwe technologie is natuurlijk onderdeel van de oplossing daartoe. Maar nog belangrijker dan technologische innovatie is sociale innovatie, of organisatie-innovatie. Dat gaat over je processen anders organiseren en vooral over je mensen meer mogelijkheden bieden om (samen) sterk te functioneren. Aanstekelijk werkgeverschap noem ik dat. Niet alleen voor je eigen mensen, maar juist ook voor je kandidaten. Als schaarste druk legt op de bureaus in hun zoektocht naar de beste kandidaat, stel dan die kandidaat centraal. Biedt individuele loopbaanbegeleiding in plaats van alleen opdrachtbegeleiding, bemiddel op drijfveren in plaats van vinkjes op het cv, biedt interessante scholing, trek de hele psychologische kast open. Koester je inner circle. De toekomst voor het interim-managementbureau is florissant als je de kandidaat kan vinden en centraal kan stellen. Dat heb je een goudmijn.”

Drs. Wim Davidse is econoom en flex- en arbeidsmarktstrateeg en houdt daartoe de turbulente ontwikkelingen rond en op de arbeidsmarkt nauwlettend in het oog. Hij gelooft heilig in de vitale mix van energiek ondernemen en aanstekelijk werkgeverschap en de essentiële rol van flexibiliteit (zonder flexibiliteit geen zekerheid!). Wim is directeur Trends & Insights bij de uitgever ZIPmedia en daar onder meer hoofdredacteur van HRMonitor.

ONDERZOEKSOPZET EN REPRESENTATIVITEIT

Dit onderzoek geeft een beeld van de interim-managementmarkt vanuit het perspectief van interim-managementbureaus. Het onderzoek is uitgevoerd met een vragenlijst die uitgezet is onder 99 bureaus die gespecialiseerd zijn in het bemiddelen van interim-managers. De respons was 46 procent (46 bureaus).

Het onderzoek is tot stand gekomen in een samenwerking tussen de RIM en ZiPconomy en is uitgevoerd in de periode juni-juli 2023. De uitvoering en coördinatie van het onderzoek zijn verricht door ZiPconomy.



DIT RAPPORT IS EEN UITGAVE VAN DE RAAD VOOR INTERIM MANAGEMENT, OKTOBER 2023

Uitvoering onderzoek ZiPconomy

Auteur Joke Twigt

Redactie Joke Twigt, Peter Runhaar en Hugo-Jan Ruts

Opmaak MetMiriam

BRONNEN

Finance professionals bekenen kleur, *onderzoek onder finance professionals naar de toekomst van het vakgebied, november 2022 FinanceFactor*

CONTACT RIM, WERKGROEP MARKTONTWIKKELING & INNOVATIE

Inge Haan, Scolix, 06-12 235 328, ingehaan@scolix.nl

DISCLAIMER

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door de RIM en ZiPconomy betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Noch de RIM, noch ZiPconomy, noch functionarissen van deze organisaties kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en interpretatie. Het gebruik van tekst en/of cijfers uit deze publicatie is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Teksten zijn afgesloten op 2 oktober 2023.

©RIM, oktober 2023

www.rim.nl



Raad voor
Interim Management