



interim **index 8**

vakmanschap is niet genoeg

Colofon

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

Auteurs

Ing. Piet Hein de Sonnaville,
Atos Interim Management

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

Marleijn de Groot,
Atos Interim Management

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

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

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

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

Contents

Voorwoord	3
Managementsamenvatting	4
Onderzoeksopzet	5
Onderzoeksresultaten	6
Ondernemerschap	16
Extra bevindingen	21
Reflectie Atos Interim Management	24
Reflectie TNO	26
Reflectie Platform Zelfstandige Ondernemers (PZO)	28
Reflectie werkgeversvereniging AWWN	29
Indices	30
Geschiedenis van de Interim Index	33

Voorwoord

Over de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt wordt veel geschreven. Met name de flexibilisering ervan blijft een actueel thema. De versoepeling van het ontslagrecht, de huidige economie die bedrijven en organisaties dwingt om op een andere manier met de invulling van functies om te gaan, de onbekendheid met de inzet van flexibele resources is een aantal ontwikkelingen die spelen. Het kenmerkt de huidige arbeidsmarkt en de veranderingen die al enige tijd gaande zijn.

Twee keer per jaar analyseren wij, Atos Interim Management, samen met onze partners Nyenrode Business Universiteit en TNO, de markt voor tijdelijk management. Met elkaar willen wij scherper inzicht krijgen in wat er in deze markt speelt.

Wat zijn de verwachtingen voor wat betreft vraag, aanbod en tarifiering? Hoeveel tijd besteedt een externe manager aan acquisitie? Hoe vaak gebruikt hij of zij de sociale media daarbij? Hoeveel gesprekken voeren opdrachtgever en externe manager voordat de opdracht een feit is? Wordt in deze gesprekken al een plan van aanpak voor de betreffende problematiek verwacht? Waarom heeft een externe manager destijds gekozen voor het ondernemerschap? Staat hij nog achter deze keuze? Dit is slechts een greep uit de vragen die wij aan de respondenten hebben voorgelegd. Wij zetten in dit onderzoeksrapport de belangrijkste trends op een rij en analyseren deze.

Daarnaast is een apart hoofdstuk gewijd aan het ondernemerschap en de zelfstandige professional (lees: externe manager). Wij hebben het idee dat, meer dan voorheen, een beroep wordt gedaan op de ondernemerskwaliteiten van een externe manager. Met de groei van het aantal zelfstandige professionals is de concurrentie flink toegenomen. Er is dus meer nodig dan alleen een goed CV. Ondernemen, is dit aan te leren of zit het in de genen? En wat maakt iemand een succesvol ondernemer? Onze bevindingen hebben wij uiteengezet in het hoofdstuk "Ondernemerschap".

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

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

Evenals in de vorige onderzoeken hebben wij op de academische ondersteuning van twee professoren mogen rekenen. Prof.dr.mr. Leo Witvliet is leerstoelhouder Interim Management aan Nyenrode Business Universiteit. Hij is tevens verbonden aan het Europees Instituut Interim Management (EIIM) dat de losse initiatieven bundelt tot een sterk en samenhangend aanbod gericht op vakinhoudelijke professionalisering.

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

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

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

Piet Hein de Sonnaville
Director Atos Interim Management

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

Managementsamenvatting

Een ongekend groot aantal respondenten heeft zijn/haar visie gegeven op diverse ontwikkelingen in de markt voor tijdelijk management. Deze 8e editie van de Interim Index staat in het teken van ondernemerschap. Gaat ondernemerschap samen met de beroepsgroep externe managers? Het antwoord op deze vraag wordt door de markt gegeven: de positie van de externe manager is vrijwel ondenkbaar zonder goed ondernemerschap. Als er een ding uit dit onderzoek naar voren komt, is het wel de koppeling tussen ondernemerschap en het in opdracht zijn of niet.

Ondernemerschap is door ons gedefinieerd rond de elementen attitude, verwachting en gedrag. Wij hebben op basis hiervan de individuele respondenten afgezet tegen de totale populatie. De terugkoppeling vindt uitsluitend naar betrokkenen plaats en wordt niet besproken in dit rapport. Meer generiek hebben wij de populatie getoetst aan twee concepten: pionieren en competenties. Pionieren hangt samen met risico nemen, gedrag en actie. Bij competenties komen begrippen als vakmanschap, investeren in jezelf en zelfbeeld naar voren. Beide zijn bepalend voor succesvol ondernemerschap.

Pionieren: de sector die het minst scoort is de overheid (lees: respondenten uit deze sector scoren het laagst op pionieren). De hoogste score is te zien bij respondenten uit de sector FD. Ten aanzien van competenties scoren respondenten die in de zorgsector werkzaam zijn het laagst. Ook hier in de sector FD de hoogste scores. Functioneel ontstaat een ander beeld: functionele (lijn)managers scoren het minst waar het gaat om pionieren. Project- en programmamanagers hebben hier de hogere scores. General managers scoren minder op het gebied van competenties. Ook hier de hogere scores voor project- en programmamanagers.

Wanneer gekeken wordt naar 'de toestand van de markt', het steeds terugkerende thema van de Interim Index, is te zien dat de markt in zijn totaliteit (verder) verslechtert. Dit is met name toe te schrijven aan een sector: de overheid, die wederom een dalende trend laat zien. In alle 8 edities van ons onderzoek is dit nu het geval. De overige sectoren laten een min of meer stabiele ontwikkeling zien ten opzichte van de vorige meting (november 2011), hoewel de sector FD iets terugloopt. Functioneel valt vooral de sterke teruggang van project- en programmamanagement op. Toch leiden deze verslechterde marktontwikkelingen niet tot grote onvrede. Respondenten geven over hun bestaan als zelfstandige een gemiddeld cijfer van 7,6 ondanks het feit dat 76% zegt te maken te hebben met een inkomensdaling. Men vangt dit op door het opgebouwde vermogen aan te spreken of nevenactiviteiten te verrichten.

Op het gebied van sociale zekerheid blijkt dat de door ons onderzochte groep bereid is risico's te nemen: 46% is niet verzekerd tegen arbeidsongeschiktheid. Ook op het gebied van pensioenopbouw overheerst het zelfredzame (eigen beheer).

Het veranderende ontslagrecht ziet men positief tegemoet, hoewel de meningen niet eensluidend zijn. Het grootste deel verwacht dat versoepeling van het ontslagrecht betekent dat er meer vraag naar interim-diensten zal komen.

“Gaat ondernemerschap samen met de beroepsgroep externe managers?”

Onderzoeksopzet

Dit onderzoek heeft 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 externe managers.

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

De interim managers die zijn benaderd om deel te nemen aan dit onderzoek zijn actief in alle branches en sectoren als bijvoorbeeld lijnmanager/bestuurder (CEO, CFO, CIO, business unit managers, afdelingsmanagers), specialistisch manager (HR, Finance, IT), project- of programmadirecteur/-manager en als interim professional in specialistische of raadgevende rollen, zonder direct leidinggevende taken.

734 interim managers hebben deelgenomen aan het onderzoek. De vragen die zij hebben beantwoord zijn enerzijds gericht op de marktverwachtingen voor het tweede halfjaar van 2012 en anderzijds op de ervaringen van het afgelopen halfjaar.

De onderzoeksvragen zijn digitaal afgenomen in de periode april/mei 2012. Het onderzoek is gevalideerd door het Atos Consulting Trends Institute, onderdeel van Atos Consulting en door het Europees Instituut Interim Management van Nyenrode Business Universiteit.

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

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

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

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

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

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

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

Onderzoeksresultaten

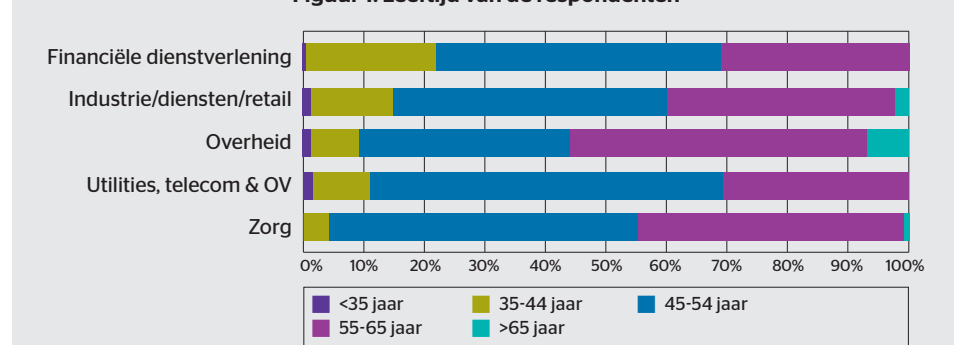
734 interim managers hebben deelgenomen aan het onderzoek. Wij hebben hen gevraagd naar hun verwachtingen over het aanbod van tijdelijke managementfuncties in hun specifieke marktsegment, de huidige functie waarin zij werkzaam zijn en het uurtarief dat zij ontvangen. Ook is aandacht besteed aan het aantal gesprekken dat met een potentiële opdrachtgever wordt gevoerd voordat de opdracht wordt verstrekt, de opdrachtduur en het aantal maal dat een opdracht is verlengd. Tot slot is een aantal vragen voorgelegd over aspecten die verbonden zijn met het zelfstandig ondernemerschap.

Algemene informatie over de respondenten

De leeftijd van de respondenten

De meeste respondenten bevinden zich in de leeftijdscategorie van 45 tot 54 jaar. In de UT&O sector is deze groep duidelijk het grootst met bijna 60%. Daarnaast valt het op dat de sector FD relatief veel respondenten kent in de leeftijd tussen de 35 en 44 jaar. Deze sector is daarmee ook de jongste sector van de vijf.

Figuur 1: Leeftijd van de respondenten



Het geslacht van de respondenten

Het aantal vrouwelijke respondenten is ten opzichte van onze vorige onderzoeken gestegen van 9% naar 14%. Zij zijn met name actief in de zorg (27%) en in de overheid (18%). Het aantal mannelijke respondenten bedraagt 86%. De meesten van hen (92%) zijn werkzaam in sector IDR. De zorgsector kent het laagste percentage mannelijke respondenten, namelijk 73%.

Het aantal jaren ervaring als zelfstandig ondernemer

De respondenten zijn gemiddeld 9,7 jaar werkzaam als zelfstandig ondernemer. De sector UT&O kent hier het laagste gemiddelde van 7,4 jaar. Het hoogste gemiddelde wordt gemeten in de zorgsector met 11,5 jaar.

De sector waarin de respondenten voornamelijk actief zijn

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

Respondenten naar marktsegment

Financiële dienstverlening	17%
Industrie/diensten/retail	37%
Overheid	27%
Utilities, telecom & ov	8%
Zorg	10%

In opdracht ten tijde van het onderzoek

76% van de respondenten is ten tijde van het onderzoek in opdracht. Dit is 11% meer dan een halfjaar geleden. Evenals in voorgaande onderzoeken zijn respondenten uit de sector UT&O het meest in opdracht. 89% van de respondenten uit deze sector is aan het werk. De sector IDR telt met 74% het minst aantal respondenten dat in opdracht is. Met uitzondering van de zorgsector (80% van de respondenten uit deze sector is in opdracht) scoren de overige sectoren rond het gemiddelde op deze vraag.

Functie in huidige opdracht

De groep respondenten die in opdracht is ten tijde van het onderzoek hebben wij gevraagd naar de functie die zij vervullen. De functies die zij vervullen zijn vooral die van verandermanager (17%), projectmanager (15%) en functioneel manager (12%). De functies crisismanager en overbruggingsmanager komen beide met een score rond 3% opvallend weinig voor. De verdeling binnen de sectoren komt overeen met bovenstaande.

Het profiel van de respondenten

Wij hebben de respondenten gevraagd naar hun profiel (kennis en vaardigheden, opleidingen en werkervaring). Het merendeel van de respondenten (28%) heeft het profiel van functioneel manager. 27% het profiel van algemeen manager, 23% van project-/programmamanager en 14% van de respondenten ten slotte heeft het profiel van expert/consultant.

Opvallend is de grote groep met een algemeen managersprofiel (43%) in de zorgsector. In de sector FD is het aantal respondenten met het profiel van project-/programmamanager relatief groot, namelijk 37%. Respondenten met het profiel functioneel manager komen relatief vaak voor in de sector IDR (35%).

Ontwikkeling van de vraag

Wij vroegen de respondenten aan te geven hoe zij verwachten dat de vraag naar interim management zich in het komende halfjaar ontwikkelt in het marktsegment waarin zij het meest actief zijn.

De helft (51,8%) van de respondenten antwoordt op deze vraag neutraal (verandering tussen -5% en +5%). Daarnaast verwacht 33,5% van de respondenten dat de vraag naar interim management het komende halfjaar daalt. Het aantal respondenten dat verwacht dat de vraag zal toenemen bedraagt 14,7%.

De overheid kent hier de meest uitgesproken resultaten. Duidelijk is te zien dat de respondenten uit deze sector een zeer negatief beeld hebben over de toekomstige vraag. 57% van hen verwacht een daling van meer dan 5%. Hiervan verwacht 21,4% zelfs dat de markt krimpt met meer dan 15%. Dat is veel meer dan in de andere sectoren waar slechts circa 5% van de respondenten een dergelijk grote krimp verwacht.

In de zorgsector wordt, in tegenstelling tot een halfjaar geleden, minder positief gedacht over de vraagverwachting. 18,5% van de respondenten verwacht een daling in de vraag van meer dan 5% tegenover 17,1% die een stijging van meer dan 5% verwacht. De positieve trend van de afgelopen jaren is hiermee doorbroken. Ten opzichte van de andere sectoren valt op dat geen enkele respondent een stijging van meer dan 15% verwacht.

De sector IDR kent de meeste respondenten die een stijging van de vraag verwachten, namelijk 17,5%. Hier staat een groep van 22,4% tegenover die een daling verwacht. Na de zorgsector scoort de sector IDR hier het minst negatief ten opzichte van de andere sectoren.

Na de overheid heeft de sector FD de meest negatieve verwachting over de ontwikkeling van de vraag. 32,4% verwacht een daling van meer dan 5% tegenover 15% van de respondenten die een stijging van meer dan 5% verwacht.

Ontwikkeling van de vraag naar de drie onderscheiden rollen

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

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

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

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

De verwachtingen per rol lopen uiteen. Evenals in de voorgaande onderzoeken hebben respondenten uit de overheid bij elk van de drie rollen de meest negatieve verwachtingen. Verder valt op dat de totale responsgroep het meest positief is over de ontwikkeling van de vraag naar change- en crisismanagement.

Project- en programmamanagement

29,9% van de respondenten geeft aan een stijging van de vraag naar project- en programmamanagers te verwachten, terwijl 34,7% een daling verwacht. Deze verwachtingen (daling en stijging) worden enigszins beïnvloed door de negatieve verwachtingen vanuit de overheid.

Wat valt op in de sectoren

Respondenten uit de zorgsector verwachten overwegend een stijging van de vraag voor het komende halfjaar. 44,3% van hen geeft dit aan. De zorgsector heeft voor deze rol de meest positieve verwachting ten opzichte van de andere sectoren.

Samen met de overheid zijn respondenten uit de sector IDR overwegend negatief over de verandering van de vraag naar project- en programmamanagers. 33,2% van de respondenten uit de IDR sector verwacht een daling ten opzichte van 28,3% die een stijging verwacht. Dit is in lijn met de trendbreuk die een halfjaar geleden werd geconstateerd.

Overbruggingsmanagement

Over het algemeen wordt een daling van de vraag naar overbruggingsmanagement verwacht, 39,9% van de respondenten geeft dit aan (tegenover 46% een halfjaar geleden). De groep die een stijging van de vraag verwacht, is 18,7%. Een halfjaar geleden was dit nog 13%. Ten opzichte van de twee andere rollen zijn de verwachtingen over de verandering van de vraag hier het minst positief, zowel wat betreft toename als afname van de vraag.

Wat valt op in de sectoren

Na de overheid scoort de sector FD het meest negatief. 40,2% van de respondenten uit deze sector verwacht een afname van de vraag naar overbruggingsmanagers.

Wanneer wij sec kijken naar de positieve verwachtingen over de vraag naar overbruggingsmanagement, dan scoort de sector IDR het hoogst met 23,7% ten opzichte van de andere sectoren. Deze sector scoort ook als enige boven het gemiddelde van 18,7%.

Wanneer wij alleen kijken naar de negatieve verwachtingen, dan verwachten respondenten uit de sector UT&O het minst een daling van de vraag naar overbruggingsmanagement, 26,7% geeft dit aan.

Change- en crisismanagement

In tegenstelling tot de twee andere rollen zijn de verwachtingen over de vraag naar change- en crisismanagers overwegend positief. Over het algemeen verwacht 46% van de respondenten een groei van de vraag naar change- en crisismanagers. Tegenover 'slechts' 27% van de respondenten die een daling van de vraag verwacht. Deze verwachtingen worden beïnvloed door de negatieve verwachtingen uit de overheid.

Wat valt op in de sectoren

Respondenten uit de zorgsector en uit de sector IDR laten de meest positieve verwachtingen zien. Circa 54% van hen verwacht een stijging van de vraag.

Op de overheid na is het aantal respondenten dat een afname van de vraag verwacht het hoogst in de sector UT&O, namelijk 25,9%. De verwachtingen in deze sector zijn overigens meer positief dan negatief; 42,6% verwacht een stijging van de vraag. In vergelijking met een jaar geleden is de groep respondenten uit de sector UT&O die nauwelijks verandering verwacht, opvallend sterk gedaald van 55% naar 31%.

Persoonlijke omzet

Wij vroegen onze respondenten naar hun persoonlijke omzet in 2011.

De gemiddelde omzet in 2011 van de respondenten in dit onderzoek bedraagt € 120.000. De hoogste gemiddelde omzet is gemeten in de sector FD (€ 150.000). De laagste gemiddelde omzet bedraagt € 100.000 voor respondenten uit de overheid. Dit is maar liefst € 20.000 onder het gemiddelde.

De gemiddelde omzet in 2011 van respondenten uit de sectoren IDR, UT&O en zorg is respectievelijk € 120.000, € 125.000 en € 130.000. De genoemde bedragen zijn afgerond naar hele getallen.

Tarief

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

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

De gemiddelde uurtarieven liggen dichtbij elkaar. Het overall gemiddelde uurtarief komt uit op € 117. Een halfjaar geleden was dit € 120 en een jaar geleden € 118.

Bijzonderheden in de sectoren

In tegenstelling tot voorgaande onderzoeken is het gemiddelde uurtarief in de sector FD niet meer het hoogst. Ten opzichte van de andere sectoren wordt hier nu het op een na laagste tarief gemeten, namelijk € 116. Het gemiddelde uurtarief is hiermee terug op het niveau van anderhalf jaar geleden, nadat in de tussentijd het uurtarief was opgelopen tot € 125.

Na een stijging van het uurtarief in de sector IDR een halfjaar geleden is het gemiddelde uurtarief gedaald naar € 119 (was € 121). Het gemiddelde uurtarief in deze sector is wel het hoogste van alle sectoren.

Het laagste uurtarief wordt gemeten in de overheid, namelijk € 114. Een halfjaar geleden bedroeg dit nog € 117.

De sector UT&O scoort op het algemene gemiddelde van € 117. Een halfjaar geleden kende deze sector het laagste uurtarief van alle sectoren, namelijk € 114. In de sector UT&O is het uurtarief het meest gestegen ten opzichte van de andere sectoren.

Het uurtarief in de zorgsector ligt net iets boven het gemiddelde met € 118. Vergeleken met een jaar geleden ligt het uurtarief nu € 7 hoger.

Tariefsontwikkeling

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

Evenals in voorgaande onderzoeken verwacht ook nu ongeveer 60% van de respondenten dat het uurtarief nagenoeg gelijk zal blijven (verandering tussen -5 en 5%). Het aantal respondenten dat een daling verwacht van het uurtarief bedraagt 26%. Een halfjaar geleden was deze verwachting negatiever, namelijk 31%. De groep die een stijging verwacht, is vergelijkbaar met de score van een halfjaar geleden, namelijk 11,3%.

Over alle sectoren zijn er meer respondenten die aangeven dat het uurtarief zal dalen, dan dat dit zal stijgen.

Wat valt op in de sectoren

24,8% van de respondenten uit de sector FD verwacht een daling van het uurtarief. Alleen respondenten uit de overheid zijn negatiever. Daar verwacht 33% van de respondenten dat het uurtarief zal dalen.

De sector FD telt het minste aantal respondenten dat een stijging van het uurtarief verwacht, 9,2% van de respondenten geeft dit aan. De overheid daarentegen is het meest positief waar het een verwachte stijging van de uurtarieven betreft. 13,3% van de overheidsrespondenten verwacht dat de uurtarieven gaan stijgen.

In de sector UT&O valt op dat geen enkele respondent een daling van het uurtarief verwacht van meer dan 10%. De respondenten uit deze sector zijn daarbij ook nog het minst negatief over de verwachte verandering van het uurtarief voor het komende halfjaar. Wanneer wij kijken naar de respondenten uit deze sector die een stijging van het uurtarief verwachten bedraagt dit nu 10%, terwijl dit een halfjaar geleden nog 24% was.

De trendbreuk die een halfjaar geleden in de zorgsector werd gezien (meer respondenten verwachtten een stijging dan een daling van het uurtarief) wordt in dit onderzoek niet doorgetrokken. Meer respondenten (21,9%) verwachten een daling van het uurtarief dan respondenten die een stijging verwachten (9,4%).

Opdrachtduur

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

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

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

De gemiddelde doorlooptijd van een opdracht bedraagt in dit onderzoek 11,1 maanden. Dit gemiddelde is inclusief verlengingen. Een halfjaar geleden bedroeg de gemiddelde opdrachtduur 10,7 maanden.

Wat opvalt is dat 38% van de respondenten aangeeft dat de doorlooptijd van hun huidige opdracht (inclusief verlengingen) 12 maanden of langer is. Voor 20% van de respondenten is dit zelfs 16 maanden of langer. Respondenten die 24 maanden of langer in hun huidige opdracht werkzaam zijn, vinden wij vooral in de overheid (11% tegenover gemiddeld 8,2% in de andere sectoren).

Bijzonderheden in de sectoren

De gemiddelde doorlooptijd van een opdracht ligt in de sector FD met 11,2 maanden net boven het gemiddelde. In vergelijking tot voorgaande onderzoeken is hiermee de trend van een steeds langere doorlooptijd doorbroken.

Er is een heel lichte stijging te ontdekken in de doorlooptijd van de opdrachten in de IDR sector. Was de gemiddelde doorlooptijd van een opdracht in deze sector een halfjaar geleden nog 10,4 maanden, nu bedraagt deze 10,8 maanden. Een jaar geleden was dit 8,9 maanden.

Respondenten uit de overheid geven aan dat hun opdrachten een gemiddelde doorlooptijd van 11,6 maanden hebben. Dit is in vergelijking met de andere sectoren de langste doorlooptijd. In vergelijking met voorgaande onderzoeken zet de overheid hiermee de trend door dat de doorlooptijd van de opdrachten steeds langer wordt.

Opdrachten in de sectoren UT&O en IDR kennen gemiddeld de kortste doorlooptijd. Met 10,8 maanden zijn dit de enige twee sectoren die onder het marktgemiddelde van 11,1 maanden zitten.

De gemiddelde doorlooptijd van een opdracht in de zorgsector is 11,4 maanden. Dit is een lichte stijging ten opzichte een jaar geleden toen de doorlooptijd gemiddeld 9,6 maanden telde.

Opdrachtverlenging

Vervolgens hebben de respondenten aangegeven dat hun huidige of meest recente opdracht gemiddeld 1,2 keer is verlengd. Het meeste zien wij dit gebeuren in de sector FD (1,5 keer verlengd) en het minst in sectoren UT&O en IDR (1,1 keer verlengd).

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

Bijna 56% van de respondenten heeft aangegeven dat de laatste opdrachtverlenging 3 maanden of meer bedraagt. Gemiddeld bedraagt een opdrachtverlenging 3 maanden.

Per sector zijn er weinig verschillen wat dit betreft. Alleen de sector FD scoort onder het gemiddelde. Daarbij komt dat deze sector de enige sector is waar de gemiddelde duur van een opdrachtverlenging is gedaald ten opzichte van een halfjaar geleden. In de andere sectoren valt het hoge aantal respondenten op van 14% in de sector IDR en 10% in de zorgsector, dat aangeeft dat de meest recente verlenging meer dan 8 maanden bedroeg.

Inzet per week

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

De gemiddelde tijdsbesteding over alle sectoren bedraagt 3,9 dagen per week. Ten opzichte van een halfjaar geleden is deze niet veranderd.

Wat valt op in de sectoren

De hoogste gemiddelde tijdsbesteding is te vinden in de sectoren FD en UT&O. Respondenten uit deze sectoren werken gemiddeld 4,1 dagen per week.

In de overheid is de gemiddelde tijdsbesteding met 3,5 dag per week het laagste van alle sectoren.

Evenals een halfjaar geleden laten de sectoren FD en UT&O een bovengemiddelde score zien waar het gaat om een fulltime inzet. 44% van hen geeft aan 5 dagen per week te werken. De sectoren zorg en overheid scoren hier beduidend lager met respectievelijk 28% en 20% fulltime inzet.

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

Over alle sectoren wordt een gemiddelde inzet van 3,6 dagen per week verwacht.

Respondenten uit de sector FD hebben de meest positieve verwachting, hoewel deze lager is dan de huidige tijdsbesteding per week.

In de sectoren overheid en zorg is het grootste verschil te zien tussen de huidige tijdsbesteding per week en de verwachte tijdsbesteding voor het komende halfjaar. De verwachting van respondenten uit de overheid is met 3,2 dagen per week het laagste van alle sectoren.

Waar het gaat om verwachte fulltime inzet, zien wij in de sectoren UT&O en FD de grootste groep respondenten die verwacht 5 dagen per week aan het werk te zijn.

Huidige gemiddelde tijdsbesteding en verwachte gemiddelde tijdsbesteding in dagen per week

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

Kanalen om opdrachten te verwerven

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

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

Social media: de externe manager vindt zijn opdracht via social media zoals LinkedIn, Facebook of Twitter.

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

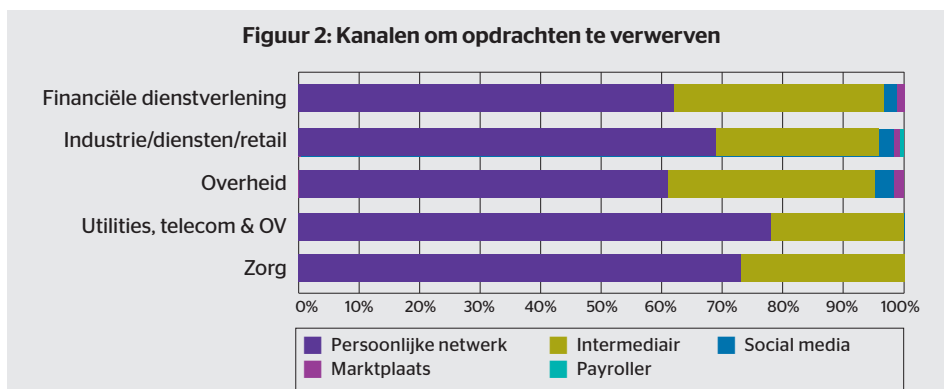
Marktplaats: de externe manager kan via online databanken reageren op openstaande opdrachten.

Payroller: de externe manager kan een payroll benaderen (die sec de verloning regelt).

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

Net zoals in onze voorgaande onderzoeken zijn het eigen netwerk en het intermediair de belangrijkste kanalen om opdrachten te verwerven. Het eigen netwerk wordt door 66,5% van de respondenten aangegeven als belangrijkste kanaal. Ten opzichte van een halfjaar geleden is dit een stijging van bijna 10%, waarschijnlijk ten koste van het gebruik van een intermediair. Deze scoort nu 31% tegenover 41% een halfjaar geleden. Gemiddeld 2,1% van de respondenten geeft aan opdrachten vooral via social media te verwerven. Voor marktplaatsen is dit percentage 0,6. Payrollers worden door de respondenten niet als kanaal gezien om opdrachten te verkrijgen (0,2%, alleen respondenten uit sector IDR).

Bijzonderheden in de sectoren



In de sector FD valt op dat het gebruik van het eigen netwerk in vergelijking met twee jaar geleden een stijging van 12% laat zien.

De trend die wij zien in onze onderzoeken is dat het eigen netwerk in de sector IDR het belangrijkste kanaal blijkt te zijn, de score blijft in deze sector als enige constant (waar in andere sectoren een groei te zien is).

In de zorgsector verschuift het belangrijkste kanaal om opdrachten te verwerven steeds meer naar het eigen netwerk. Het gebruik van het eigen netwerk is in een jaar gegroeid van 56% naar 73% in het huidige onderzoek. Het gebruik van een intermediair is in genoemde periode gedaald van 40% naar 27%.

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

De respondenten geven over het algemeen aan dat het gebruik van de genoemde kanalen ongeveer gelijk zal blijven. De grootste stijging laat het gebruik van het eigen netwerk zien, 45,8% van de respondenten verwacht hier meer gebruik van te gaan maken om opdrachten te verwerven. De verwachtingen over het gebruik van een intermediair zijn neutraal. 60% verwacht dat het gebruik gelijk blijft tegenover 17% die een stijging verwacht. Respondenten uit de sector FD verwachten hier het meest een stijging ten opzichte van de andere sectoren.

Over het gebruik van social media om opdrachten te verwerven zijn de verwachtingen positief. 37% van de respondenten verwacht hiervan meer gebruik te gaan maken het komende halfjaar.

Over de verandering in het gebruik van marktplaatsen en payrollers zijn de verwachtingen wel duidelijk. De groep respondenten die een daling van het gebruik verwacht, is aanzienlijk groter dan de groep die verwacht meer gebruik te gaan maken van marktplaatsen en payrollers. Daar waar wij kijken naar een verwachte stijging in het gebruik van marktplaatsen valt op dat de overheid hier opvallend hoger scoort dan de andere sectoren.

Wij vroegen de respondenten hoeveel opdrachten zij de afgelopen 12 maanden via marktplaatsen hebben verkregen. Gemiddeld 9% van de respondenten antwoordt hierop positief. Bij tweederde van hen gaat het om één opdracht en bij een derde om twee opdrachten die via marktplaatsen zijn verworven in de afgelopen 12 maanden.

Wanneer wij naar de sectoren kijken, zijn de verschillen minimaal. Respondenten uit de zorg en uit de sector IDR hebben het minst vaak opdrachten via marktplaatsen gevonden. Respondenten uit de sector UT&O het meest.

Tijdsbesteding aan acquisitie

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

De respondenten hebben gemiddeld 7 uur per week aan acquisitie besteed het afgelopen halfjaar. Dit is een uur meer dan in het onderzoek van een halfjaar geleden werd aangegeven. Opvallend zijn de grote verschillen tussen de sectoren. In de sector UT&O werd gemiddeld de minste tijd aan acquisitie besteed en in de sector IDR de meeste tijd.

Tijdsbesteding aan acquisitie		
	Huidig	6 maanden geleden
Financiële dienstverlening	6,8 uren	5,0 uren
Industrie/diensten/retail	8,6 uren	6,7 uren
Overheid	5,1 uren	7,3 uren
Utilities, telecom & ov	4,6 uren	2,5 uren
Zorg	6,8 uren	4,3 uren

Aantal gesprekken

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

Over het algemeen geeft 28% van de respondenten aan dat na 1 gesprek de opdracht aan hen wordt gegund. Bijna 52% van de respondenten zegt dat dit na 2 gesprekken gebeurt, 14% na 3 gesprekken en 6% na meer dan 3 gesprekken.

Dit geeft een gemiddelde van 2 gesprekken.

Het valt op dat minder respondenten aangeven dat de opdracht al na 1 gesprek een feit is. Een halfjaar geleden gaf 37% van de respondenten dit nog aan.

Wanneer wij kijken naar de sectoren valt het op dat respondenten uit de sectoren IDR en UT&O aanzienlijk vaker dan andere respondenten aangeven dat 3 gesprekken gevoerd worden voordat de opdracht wordt verstrekt.

De zorgsector valt op bij de antwoordmogelijkheid ‘meer dan 3 gesprekken’. Zij scoort hier het hoogst (11%) in vergelijking met de andere sectoren.

Plan van aanpak

Wij stelden de respondenten de vraag of zij het afgelopen halfjaar bij nieuwe opdrachten een plan van aanpak moesten maken.

55% van de respondenten geeft aan een plan van aanpak te hebben gemaakt.

Respondenten uit de zorgsector en uit de sector UT&O geven dit vaker aan dan respondenten uit de andere sectoren. In de sector IDR geeft een meerderheid van de respondenten aan geen plan van aanpak te hebben gemaakt (52%).

De groep respondenten (55%) die een plan van aanpak heeft gemaakt, vroegen wij vervolgens bin- nen welke termijn het plan van aanpak moest worden opgeleverd.

Gemiddeld een kwart van de respondenten geeft aan dat het plan van aanpak al moest worden opgeleverd voordat de opdracht startte. Vooral respondenten uit de overheid geven dit aan (32%), gevolgd door de sector IDR (27%).

12% van de respondenten heeft het plan van aanpak bij de start van de opdracht moeten aanleveren. Ook hier scoort de overheid met 18% hoger dan de andere sectoren en als enige sector boven het gemiddelde.

Circa 2 weken na aanvang van de opdracht is door gemiddeld 26% van de respondenten het plan van aanpak opgeleverd. De sector FD scoort hier erg hoog met 43% in vergelijking tot de andere sectoren.

Gemiddeld 27% van de respondenten heeft circa 4 weken de tijd gekregen voor het plan van aanpak. Met name door respondenten uit de zorgsector wordt dit aangegeven (44%) en door respondenten uit de sector UT&O (31%).

Het aantal respondenten dat aangeeft het plan van aanpak na meer dan 4 weken te hebben moeten aanleveren is 9%. De sector UT&O scoort hier opvallend hoger (19%) dan de an- dere sectoren. Gevolgd door de zorgsector en de sector IDR (beide 11%).

Social media

LinkedIn is het sociale medium dat het meest wordt gebruikt door de respondenten om opdrachten te verwerven, met bijna 80% is LinkedIn veruit het meest populaire sociale medium (bron: Interim Index 6).

Wij vroegen de respondenten hoeveel connec- ties zij hebben op LinkedIn.

Gemiddeld hebben de respondenten 382 connecties op LinkedIn. Dit is een toename in vergelijking met een jaar geleden, toen dit aantal 316 bedroeg. Respondenten uit de sector UT&O scoren het hoogst met 432 connecties. Ook de sector FD scoort bovengemiddeld met 414 connecties. Gemiddeld 327 connecties hebben respondenten uit de zorgsector, dit is het laagste aantal ten opzichte van de overige sectoren.

Vervolgens hebben wij de respondenten gevraagd hoeveel tijd zij de afgelopen week aan social media hebben besteed.

De respondenten hebben in een week gemiddeld bijna 2 uur aan social media besteed.

Gebruik social media in uren per week

	Huidig	1 jaar geleden
Financiële dienstverlening	1,7 uren	1,1 uren
Industrie/diensten/retail	2,0 uren	1,5 uren
Overheid	1,9 uren	1,9 uren
Utilities, telecom & ov	3,0 uren	1,6 uren
Zorg	1,5 uren	1,3 uren

Met uitzondering van de overheid is in alle sectoren de tijdsbesteding aan sociale media toegenomen. De grootste toename zien wij in de sector UT&O.

Tot slot hebben wij de respondenten de vraag voorgelegd welk antwoord over het gebruik van social media het beste aansluit bij hun mening / hun gebruik.

Evenals een jaar geleden geven de respondenten het meest aan dat zij social media gebruiken om zichzelf te promoten (30,6%). Bijna gelijk scoort de mogelijkheid om meer te leren over (toekomstige) opdrachtgevers (27,1%). Hier zien wij een toename van 3% ten opzichte van vorig jaar. Opvallend is de redelijk grote groep respondenten (14,4%) die aangeeft geen toegevoegde waarde te ervaren van social media.

Wanneer wij naar de sectoren kijken valt ook hier de sector UT&O op. Respondenten uit deze sector geven ten opzichte van de andere sectoren opvallend vaak aan (34%) dat social media de mogelijkheid bieden om meer te leren over een (toekomstige) opdrachtgever. Daarnaast wordt in deze sector opmerkelijk weinig aangegeven (8,5%) dat social media geen toegevoegde waarde bieden.

Zelfstandig ondernemerschap

Aantal jaren zelfstandig ondernemer

De respondenten zijn gemiddeld 9,7 jaar werkzaam als zelfstandig ondernemer.

De sector UT&O kent hier het laagste gemiddelde van 7,4 jaar. Het hoogste gemiddelde wordt gemeten in de zorgsector met 11,5 jaar. Respondenten uit de overheid scoren met 11,1 jaar ervaring ook boven het algemene gemiddelde. De sectoren FD en IDR kennen respondenten met respectievelijk 8,8 jaar en 9,2 jaar ervaring als zelfstandig ondernemer.

Vast dienstverband of zelfstandig

Een terugkerende vraag in onze onderzoeken is of de respondenten overwegen een vast dienstverband aan te gaan wanneer hen dit in de huidige marktsituatie wordt aangeboden.

Gemiddeld 64% van de respondenten geeft aan zelfstandig ondernemer te willen blijven. Een halfjaar geleden bedroeg dit percentage 57%, het laagste percentage tot nu toe.

Respondenten uit de sector FD geven ten opzichte van de andere sectoren het meest aan zelfstandig te blijven, namelijk 71%. Opvallend, omdat het merendeel van de respondenten uit deze sector in ons onderzoek van een halfjaar geleden aangaf een vaste baan te willen accepteren.

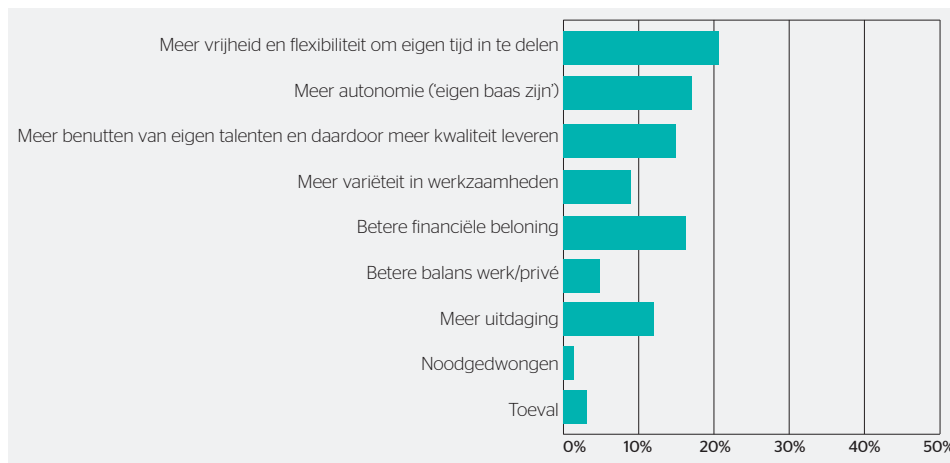
In vergelijking met de andere sectoren geven respondenten uit de sector IDR het meest aan een vast dienstverband te accepteren, namelijk 40%.

Blijft zelfstandig ondernemer

	Nu	6 maanden geleden	1 jaar geleden
Financiële dienstverlening	71%	54%	62%
Industrie/diensten/retail	60%	59%	68%
Overheid	63%	57%	72%
Utilities, telecom & ov	62%	62%	65%
Zorg	67%	56%	65%

Motivatie

Wij zijn geïnteresseerd waarom onze respondenten voor het zelfstandig ondernemerschap hebben gekozen. Deze vraag legden wij dan ook aan hen voor.



Maar weinig respondenten zijn noodgedwongen zelfstandig ondernemer geworden, nog geen 1,5%. De voornaamste reden voor 20,4% van de respondenten was meer vrijheid en flexibiliteit om de eigen tijd in te delen. Ook het eigen baas zijn (16,8%) en een betere financiële beloning (16,1%) zijn redenen geweest om zelfstandig te worden. Maar weinig respondenten zijn bij toeval zelfstandig ondernemer geworden. Een betere balans tussen werk en prive is eveneens een niet veel genoemde reden.

Bijzonderheden in de sectoren

In de sector FD valt op dat een betere financiële beloning op de tweede plaats eindigt bij de keuze voor het zelfstandig ondernemerschap na meer vrijheid en flexibiliteit.

Ten opzichte van de andere sectoren geven respondenten uit de sector UT&O het meest aan bij toeval zelfstandig ondernemer te zijn geworden, namelijk 6,2% tegenover een algemeen gemiddelde van 3,1%. Ook kent deze sector een groter aantal respondenten dat noodgedwongen zelfstandig ondernemer is geworden, namelijk 3,1% tegenover gemiddeld 1,4%.

Tevredenheid

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

Het gemiddelde rapportcijfer dat de respondenten aan hun bestaan als zelfstandige geven is een 7,6. Dit cijfer blijft constant door de onderzoeken heen.

Respondenten uit de sector FD zijn met een gemiddeld rapportcijfer van 7,9 het meest tevreden over hun bestaan als zelfstandige. Alleen respondenten uit de sector IDR scoren onder het gemiddelde met een 7,5.

Additionele activiteiten

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

63% van de totale responsgroep geeft aan geen additionele betaalde activiteiten te hebben naast het zelfstandig ondernemerschap. Dit is 2% meer dan een halfjaar geleden en 4% meer dan een jaar geleden. Wanneer men wel additionele activiteiten heeft, geeft 12,6% van de respondenten aan nog een andere onderneming te hebben. 7,6% van de respondenten heeft nog een andere interim-opdracht. Slechts 2,1% geeft aan nog een vaste baan naast het zelfstandig ondernemerschap te hebben.

Wat valt op in de sectoren

In de sectoren FD, IDR en UT&O bevinden zich de meeste respondenten die geen extra, betaalde activiteiten hebben, het gaat om circa 66%.

Wat opvalt is dat met name respondenten uit de zorgsector naast het zelfstandig ondernemerschap nog een additionele betaalde activiteit hebben. 46% van hen geeft dit aan tegenover het gemiddelde van 37% van de totale responsgroep.

Relatief veel respondenten uit de overheid zeggen naast hun huidige nog een andere interim-opdracht uit te voeren. 9,3% tegenover een gemiddelde van de totale responsgroep van 7,6%.

Inkomensdaling

In de Interim Index 4 van mei 2010 heeft 63% van de respondenten aangegeven als zelfstandig ondernemer een inkomensdaling te ervaren als gevolg van de economische crisis. Wij stelden onze respondenten in dit onderzoek, twee jaar later, wederom deze vraag en vroegen eveneens hoe zij de inkomensdaling opvangen.

76% van de respondenten heeft aangegeven een inkomensdaling te ervaren. 39% van hen spreekt zijn/haar opgebouwde vermogen aan om het inkomen aan te vullen. Een groep van 20% zegt nevenactiviteiten te ontwikkelen. 14% vermindert zijn uitgaven. Een heel kleine groep (2%) richt zich op een totaal ander vakgebied c.q. gaat iets totaal anders doen. Wat opvalt is dat geen enkele respondent zegt te stoppen als zelfstandige om de inkomensdaling op te vangen.

Wat valt op in de sectoren?

Het is opvallend dat 57% van de respondenten uit de zorgsector aangeeft het opgebouwde vermogen aan te spreken om de inkomensdaling op te vangen tegenover een algemeen gemiddelde van 39%. Ook zien zij het ontwikkelen van nevenactiviteiten minder als oplossing (slechts 8%) dan respondenten uit de andere sectoren (gemiddelde van 20%).

Opleiding

Wij vroegen onze respondenten of zij in de afgelopen 12 maanden een opleiding hebben gevolgd en indien dit het geval is, op welk gebied deze opleiding was.

Bijna 43% van de respondenten heeft de afgelopen 12 maanden een opleiding gevolgd. Wanneer wij inzoomen op de sectoren zien wij dat de sector FD hier het hoogst scoort met 48,6%. In de zorgsector zijn het minst opleidingen gevolgd. Slechts 36,1% van de respondenten uit deze sector volgde het afgelopen jaar een opleiding. De grootste stijging ten opzichte van een jaar geleden zien wij in de overheid. Daar volgde 45,9% van de respondenten een opleiding tegenover 37% een jaar geleden (bron: Interim Index 6).

Op welk gebied was deze opleiding?

50,2% van de respondenten die hebben aangegeven een opleiding te hebben gevolgd, hebben een vakinhoudelijke opleiding gevolgd binnen het huidige vakgebied. Een groep van 27% heeft dit gedaan op het gebied van persoonlijke vaardigheden / persoonlijke ontwikkeling. 15,6% heeft nieuwe kennis opgedaan door een vakinhoudelijke opleiding te volgen in een nieuw vakgebied. Ten slotte heeft 7,2% een niet-vakgerelateerde opleiding gevolgd.

Wat valt op in de sectoren?

De verschillen tussen de sectoren zijn klein, de sector UT&O vormt hierop een uitzondering.

In de sector UT&O valt op dat veel vakinhoudelijke opleidingen zijn gevolgd binnen het huidige vakgebied (68,2% tegen het gemiddelde van 50,2%). Ook valt op dat in deze sector niet-vakgerelateerde opleidingen niet werden gevolgd, terwijl dit bij de andere sectoren gemiddeld in 7,2% van de gevallen voorkomt. Ook de kennis die is opgedaan in een nieuw vakgebied is relatief kleiner in de sector UT&O (9,1% tegenover een algemeen gemiddelde van 15,6%).

In de zorgsector werden in vergelijking met de andere sectoren meer opleidingen gevolgd die te maken hadden met persoonlijke vaardigheden / -ontwikkelingen. 36% van de respondenten uit deze sector geeft dit aan ten opzichte van een gemiddelde van 27%. Opvallend minder dan in andere sectoren had de gevolgde opleiding betrekking op verdieping van kennis in het huidige vakgebied (41% ten opzichte van een gemiddelde van 50,2%). Ten opzichte van een jaar geleden hebben meer respondenten uit de zorgsector nieuwe vakinhoudelijke kennis opgedaan. Bijna 14% in het huidige onderzoek ten opzichte van 8% een jaar geleden.

De groep respondenten (43%) die heeft aangegeven de afgelopen 12 maanden een opleiding te hebben gevolgd, hebben wij ook gevraagd hoeveel dagen zij in die afgelopen 12 maanden aan opleiding hebben besteed.

Gemiddeld hebben de respondenten in genoemde periode 13 dagen aan opleiding besteed. Dat is 2 dagen minder dan een jaar geleden het geval was.

Wanneer wij kijken naar de sectoren hebben respondenten uit de sectoren FD en UT&O met 11 dagen de minste tijd aan opleiding besteed. Respondenten uit de zorgsector en de overheid hebben de meeste dagen aan opleiding besteed (16 respectievelijk 15).

Aantal dagen besteed aan opleiding

	Nu	1 jaar geleden
Financiële dienstverlening	11	13
Industrie/diensten/retail	12	17
Overheid	15	18
Utilities, telecom & ov	11	8
Zorg	16	14

Sociale zekerheid

Arbeidsongeschiktheid

Aan de respondenten hebben wij een aantal vragen over sociale zekerheid voorgelegd. Een daarvan was of zij verzekerd zijn tegen arbeidsongeschiktheid.

54% van de respondenten heeft hierop bevestigend geantwoord. Een groep van 46% is dus niet verzekerd tegen arbeidsongeschiktheid. Dit is 6% meer dan een jaar geleden.

Respondenten uit de sector FD zijn met 61,7% het meest verzekerd tegen arbeidsongeschiktheid. In de zorgsector is deze score ook relatief hoog met 57%. Respondenten uit de sector IDR zijn met 49% het minst verzekerd tegen arbeidsongeschiktheid.

Ten opzichte van ons onderzoek een jaar geleden zien wij een grote daling van het aantal verzekerden in de sector UT&O. Een jaar geleden gaf 68% van de respondenten aan verzekerd te zijn tegen arbeidsongeschiktheid tegenover een groep van 52% in het huidige onderzoek.

Pensioenopbouw

Ook vroegen wij de respondenten of zij pensioen opbouwen en op welke manier.

De meeste respondenten (59,2%) bouwen in eigen beheer pensioen op. Gevolgd door 17,6% die pensioen opbouwt via een pensioenverzekeraar. Een groep van 5,3% bouwt pensioen op via andere wegen (bijvoorbeeld lijfrente, vastgoed), deze optie is door respondenten uit de zorgsector vaker aangegeven dan door die in andere sectoren.

17,8% van de respondenten geeft aan geen pensioen op te bouwen.

Er zijn hier nauwelijks verschillen tussen de sectoren onderling.

De groep van 17,8% die geen pensioen opbouwt, hebben wij de volgende vraag voorgelegd. Overweegt u pensioen op te bouwen wanneer dit in een collectief kan plaatsvinden?

38% van de respondenten antwoordt hierop 'ja', tegenover 62% die 'nee' antwoordt. Hier zijn wel verschillen tussen de sectoren te zien.

Vooraf respondenten uit de overheid en de sector UT&O willen nog steeds niet nadenken over een pensioenopbouw ook al kan het collectief. Respondenten uit de sectoren IDR en zorg staan redelijk positief tegenover een collectieve pensioenopbouw. Ongeveer de helft van hen overweegt wel pensioen op te bouwen wanneer het mogelijk is dit collectief te doen.

Pensioenopbouw indien in collectief

	Ja	Nee
Financiële dienstverlening	35%	65%
Industrie/diensten/retail	47%	53%
Overheid	24%	76%
Utilities, telecom & ov	22%	78%
Zorg	57%	43%

De overige respondenten (42%) antwoorden neutraal op deze vraag.

Wat valt op in de sectoren

In de sector FD verwacht een redelijk grote groep van 22% dat de vraag naar interim-diensten zal dalen (tegenover een gemiddelde van 17%).

Wanneer het ontslagrecht versoepelt, verwacht 53% van de respondenten uit de sector UT&O dat de vraag naar interim-diensten zal toenemen. Dit is de meest positieve verwachting van alle sectoren.

De zorgsector ten slotte kent het laagste percentage respondenten dat verwacht dat de vraag zal dalen, namelijk 10%. Geen enkele respondent uit deze sector verwacht dat de vraag met meer dan 15% zal dalen.

Ontslagrecht

De laatste vraag die de respondenten hebben beantwoord luidde: Indien het ontslagrecht verandert, wat verwacht u dat er met de vraag naar interim-diensten zal gebeuren?

De meeste respondenten verwachten een positief effect van de versoepeling van het ontslagrecht op de vraag naar interim-diensten. Gemiddeld 41% verwacht een stijging van de vraag van meer dan 5%. Slechts 17% van de respondenten verwacht dat de vraag naar interim-diensten zal dalen met meer dan 5%.

Ondernemerschap

De interim manager 3.0: inhoudelijk professional en ondernemer

Bij de voorbereiding van dit onderzoek kwam tijdens diverse gesprekken met onder meer Leo Witvliet en Steven Dhondt het onderwerp ondernemerschap steeds weer ter sprake. Meer dan voorheen wordt een beroep gedaan op het ondernemerschap van externe managers, was onze veronderstelling. De groei van het aantal zelfstandigen (meer concurrentie), de huidige economie (minder opdrachten) en het gebruik van social media zijn slechts enkele -uitdagerende- ontwikkelingen waarmee de externe manager te maken heeft. Hoe onderscheid je je? Hoe vermarkt je jezelf? Hoe zorg je voor werkzekerheid? Stuk voor stuk aspecten waarbij het ondernemerschap om de hoek komt kijken.

Samen met onze partners Nyenrode en TNO en twee studenten (Econometrie en Economie & Recht) van de Erasmus Universiteit hebben wij een model ontwikkeld om de mate van ondernemerschap te meten van de responsgroep. Enerzijds op basis van -samenhang tussen- de elementen intentie, verwachting en gedrag. Wij hebben de scores per individuele respondent afgezet tegen die van de totale responsgroep. Deze informatie is vertrouwelijk en wordt uitsluitend aan betreffende respondent verstrekt.

Daarnaast is het ondernemerschap van de totale responsgroep gemeten rond twee concepten: *pionieren* en *competenties*. In beide komen de hiervoor genoemde drie elementen terug.

Pionieren houdt verband met iemands grondhouding, attitude (bijvoorbeeld risiconemend of defensief). Met iemands verwachtingen (ziet hij of zij veel kansen, gaat hij of zij deze invullen?). En met iemands gedrag/actie (wat realiseert iemand daadwerkelijk).

Bij competenties gaat het onder andere om vakmanschap, investeren in zichzelf en zelfbeeld.

Beide concepten, pionieren en competenties, bepalen de score op het ondernemerschap.

Hieronder vindt u onze bevindingen gemeten op basis van de totale responsgroep. Hoewel er veel interessante resultaten naar voren komen en boeiende verbanden te leggen zijn, beperken wij ons tot de meest relevante informatie.

De totale responsgroep

De gemiddelde ondernemersscore van de totale responsgroep is hiernaast weergegeven.

Op de x-as is de score op pionieren uitgezet en op de y-as de score op competenties. De meting heeft plaatsgevonden op een schaal van 0 tot 100. De grafiek is ingezoomd op de waarnemingen van de responsgroep.

Kwadrant linksboven: scoort hoger dan gemiddeld op competenties en lager op pionieren. Kwadrant rechtsboven: scoort hoger dan gemiddeld op competenties en op pionieren. Kwadrant rechtsonder: scoort lager dan gemiddeld op competenties en hoger op pionieren. Kwadrant linksonder: scoort lager dan gemiddeld op competenties en op pionieren.

De gemiddelde score van de totale groep respondenten uit dit onderzoek ligt voor het ondernemerschap in het meest positieve kwadrant. Wij zien een hogere score op competenties (70,3) dan op pionieren (54,8). Dit bevestigt onze aanname dat het met het vakmanschap redelijk goed zit en dat het pionieren aanwezig is, maar nog verder ontwikkeld moet worden.

Daar waar in de navolgende tekst wordt gesproken over gemiddelde bedoelen wij het gemiddelde van de totale responsgroep.

De grafiek 'ondernemersscore (1)' toont de scores op ondernemerschap naar sector, profiel, geslacht en leeftijd van de respondenten.

Ondernemerschap gemeten naar sector

Respondenten uit de sector FD scoren het hoogst op *pionieren* (57,7) en op *competenties* (72,9).

Deze sector bevindt zich als enige sector in het kwadrant rechtsboven.

De laagste uitslag op *pionieren* zien wij bij respondenten uit de overheid, namelijk 52,9. Op *competenties* scoren zij met 71,2 boven het gemiddelde. Alleen respondenten uit de sector FD scoren hier hoger. De overheid staat in de grafiek in het kwadrant linksboven.

Met een uitslag van 66,8 scoren respondenten uit de zorgsector het laagst op *competenties*. De score van 54,5 op *pionieren* ligt bijna op het gemiddelde van de totale responsgroep. In de grafiek is de zorgsector nog net te vinden in het kwadrant linksonder.

Respondenten uit de sector IDR laten de volgende uitslag zien. *Pionieren*: met 55,5 net boven het gemiddelde. Met 69,7 is de score op *competenties* net onder het gemiddelde. Plaats in de grafiek: in het kwadrant rechtsonder.

De sector UT&O ten slotte scoort op beide concepten, evenals de zorgsector, onder het gemiddelde. De score op *pionieren* is 53,5 en op *competenties* bedraagt deze 68,8. In de grafiek is de sector UT&O te vinden in het kwadrant linksonder.

Ondernemerschap gemeten naar profiel van de respondent

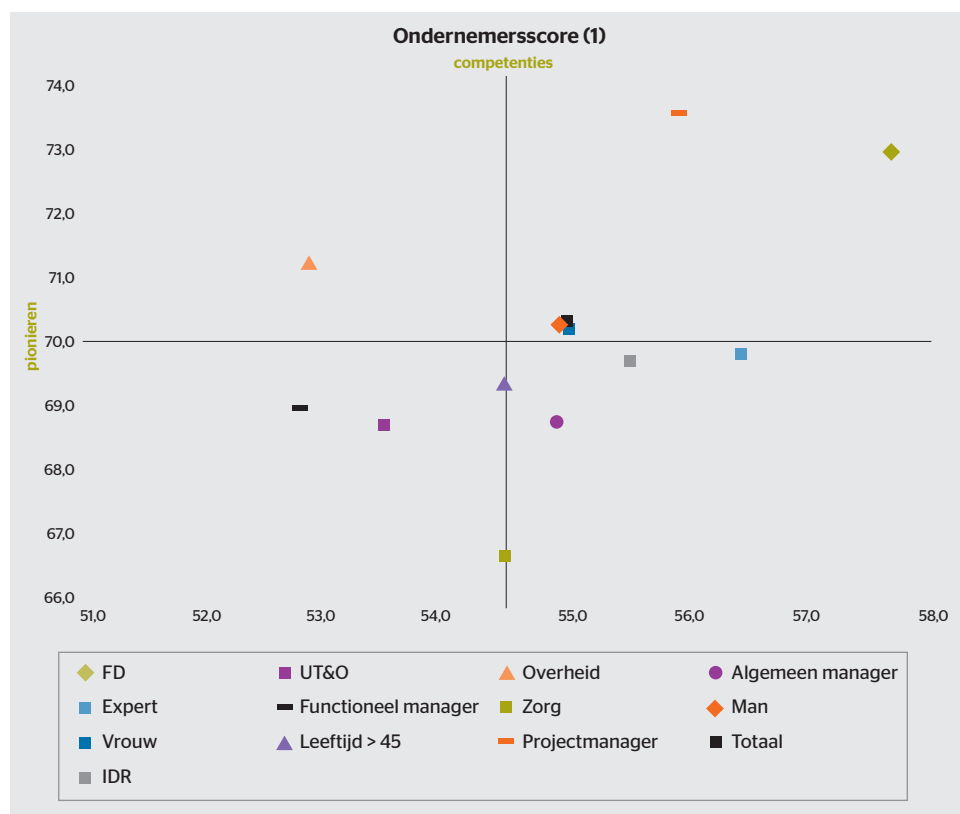
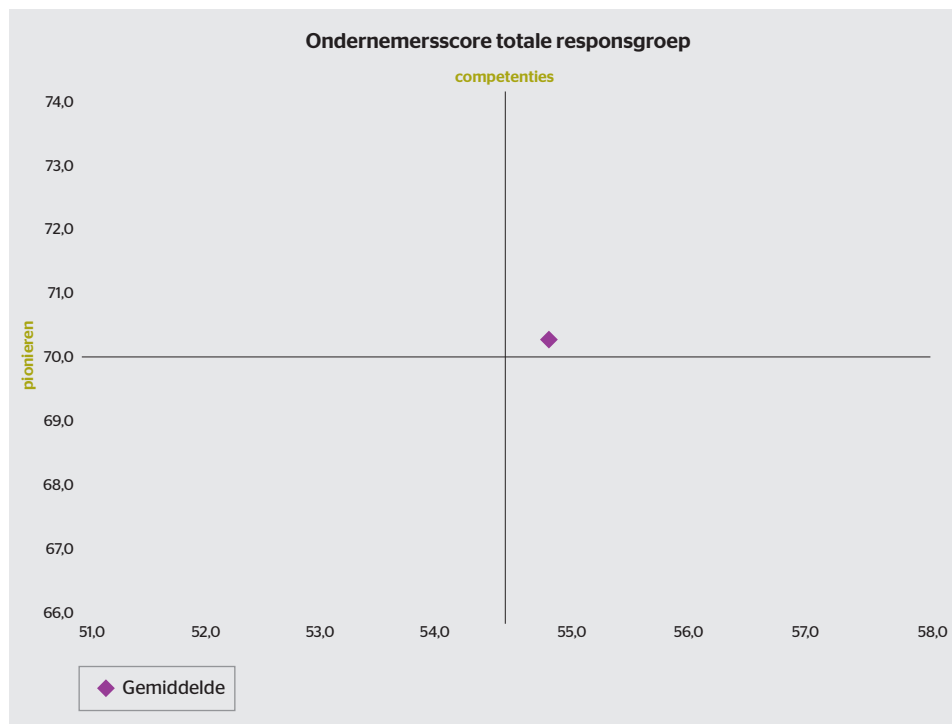
In dit onderzoek hebben wij een viertal profielen benoemd, namelijk algemeen manager, functioneel manager, project-/programmamanager en expert/consultant.

De project-/programmamanagers onder de respondenten scoren als enige profiel op beide concepten boven het gemiddelde. Op *pionieren* laten zij een uitslag zien van 55,9. Op *competenties* scoren zij het hoogst, namelijk 73,5. In de grafiek niet moeilijk te vinden; het kwadrant rechtsboven.

Het hoogst op *pionieren* scoort het profiel expert/consultant, namelijk 56,4. Deze groep respondenten laat met 69,9 de op een na hoogste score zien op *competenties*, hoewel dit iets onder het gemiddelde is. Hun plaats in de grafiek is daardoor net niet in het kwadrant rechtsboven, maar rechtsonder.

De algemeen managers scoren op *pionieren* net iets boven het gemiddelde met een score van 54,9. Ten opzichte van de drie andere profielen laten respondenten met het profiel van algemeen manager de laagste uitslag zien op *competenties*, namelijk 68,8. Dit profiel is in de grafiek geplaatst in het kwadrant rechtsonder.

Respondenten met het profiel van functioneel manager laten als enige profiel op beide concepten een uitslag onder het gemiddelde zien. Op *pionieren* een score van 52,7 en voor *competenties* bedraagt deze 69,1. Dit profiel scoort het minst goed in de grafiek met de ondernemerscores, als enige profiel een plaats in het kwadrant linksonder.



Ondernemerschap gemeten naar leeftijd van de respondent

In de grafiek 'ondernemersscore (1)' is een selectie gemaakt op leeftijd van jonger dan 45 jaar en ouder dan 45 jaar. Respondenten jonger dan 45 jaar scoren op *pionieren* 57,5 en op *competenties* 76. Dit is hoger dan de groep respondenten die ouder is dan 45 jaar. Deze laat een uitslag zien van 54,5 op *pionieren* en 69,4 op *competenties*. Alleen deze laatste groep is in de grafiek te zien, namelijk in het kwadrant linksonder.

Wanneer wij de leeftijdsgroepen meer uitsplitsen, zien wij het volgende.

De groep respondenten tot en met 54 jaar scoort boven het gemiddelde, zowel wat betreft *pionieren* als *competenties*. De 'jongste' groep scoort daarbinnen het hoogst, ook wanneer de leeftijdscategorie <35 jaar buiten beschouwing worden gelaten gezien de kleine responsgroep. Omgekeerd geldt hetzelfde, de oudste categorie laat de laagste score zien.

De tabel 'ondernemersscore naar leeftijdscategorie' laat een duidelijk verband zien tussen leeftijd en ondernemersscore. Naarmate de leeftijd van de respondenten hoger wordt, zien wij de scores op *pionieren* en *competenties* afnemen.

Ondernemersscore naar leeftijdscategorie

Leeftijdscategorie	Pionieren	Competenties
< 35 (kleine responsgroep)	61,1	77,6
35-34 jaar	57,2	75,9
45-54 jaar	55,7	71,9
55-65 jaar	53,3	67,2
> 65 jaar (kleine responsgroep)	52,3	64,0
Totaal gemiddelde	54,8	70,3

Ondernemerschap gemeten naar geslacht van de respondent

Vrouwelijke respondenten laten een net iets betere score zien dan mannelijke respondenten. Waar mannen exact op het gemiddelde van de totale responsgroep uitkomen (*pionieren* 54,8 en *competenties* 70,3), is dit voor de vrouwen alleen het geval bij competenties. Op *pionieren* bedraagt de uitslag 55. Beide responsgroepen bevinden zich in het kwadrant rechtsboven.

Ondernemerschap gemeten naar wel of niet in opdracht

Wanneer wij de ondernemersscore vergelijken van respondenten die al dan niet in opdracht zijn ten tijde van het onderzoek, zien wij het volgende.

Respondenten die in opdracht zijn scoren op *pionieren* bovengemiddeld, namelijk 56,1. Ook op *competenties* scoren zij met 71,2 hoger dan het gemiddelde.

Een veel lager resultaat op *pionieren* zien wij bij respondenten die niet in opdracht zijn. Zij scoren hier 50,7, een verschil van -4,1 punten ten opzichte van het gemiddelde. De uitslag op *competenties* bedraagt 67,3, dit is 3 punten onder het gemiddelde.

De grafiek 'ondernemersscore (2)' toont de scores op ondernemerschap naar omzet, uurtarief, acquisitiekanaal, connecties op LinkedIn en opleiding van de respondenten.

84% van de respondenten vindt dat hij of zij beschikt over de juiste competenties om als ondernemer aan de slag te gaan



Voor de respondenten met een uurtarief van minder dan € 110 is de uitslag op beide concepten circa 5 punten minder. *Pionieren* toont een uitslag van 52,1 en *competenties* 67,8. Deze groep is in de grafiek te vinden in het kwadrant linksonder.

Ondernemerschap gemeten naar belangrijkste acquisitiekanaal

Wanneer wij kijken naar het belangrijkste kanaal voor de externe manager om opdrachten te verwerven, zien wij de volgende ondernemerscores.

Respondenten die het intermediair als belangrijkste wervingskanaal hebben aangegeven, scoren op beide concepten bovengemiddeld met 56,6 op *pionieren* en 73,1 op *competenties*.

Ook in het kwadrant rechtsboven in de grafiek bevindt zich de responsgroep die het eigen netwerk als belangrijkste wervingskanaal ziet. Deze groep scoort het hoogst op *pionieren* ten opzichte van de andere kanalen, namelijk 56,9. Op *competenties* laat dit kanaal een uitslag zien van 72,7 (net onder het intermediair).

Respondenten die social media als belangrijkste wervingskanaal hebben aangegeven, scoren met 72,4 bovengemiddeld op *competenties*. Op *pionieren* toont dit kanaal met 54,1 de laagste score in vergelijking met de overige kanalen. In de grafiek staat social media als enige wervingskanaal in het kwadrant linksboven.

De marktplaatsen zijn in de grafiek ook als enige wervingskanaal te vinden in het kwadrant linksonder. Een laagste score van 68 op *competenties* en op *pionieren* een uitslag van 54,5. Beide scores liggen onder het gemiddelde.

De optie payroller hebben wij hier buiten beschouwing gelaten gezien de geringe respons (niet significant).

Ondernemerschap gemeten naar omzet en uurtarief

Omzet

In het onderzoek vroegen wij de respondenten naar hun persoonlijke omzet in 2011. Voor het meten van de ondernemersscore hebben wij een selectie gemaakt van twee groepen: een groep met een jaaromzet lager dan € 100.000 en een groep met een jaaromzet hoger dan € 100.000.

De groep respondenten met een jaaromzet van meer dan € 100.000 scoort bovengemiddeld en ook nog eens hoger dan de groep respondenten die minder dan € 100.000 hebben omgezet. Eerstgenoemde laat een uitslag zien van 59,3 op *pionieren* en 74,1 op *competenties*. In de grafiek bevindt deze groep zich in het kwadrant rechtsboven.

Op *pionieren* scoort de andere groep, omzet lager dan € 100.000, met 50,1 en op *competenties* met 66,1. Beide scores zijn ongeveer 4 punten onder het gemiddelde en in vergelijking met de andere groep bijna 9 punten lager. De plaats in de grafiek is dan ook tegenovergesteld: het kwadrant linksonder.

Uurtarief

Eenzelfde ontwikkeling als hierboven zien wij wanneer wij het uurtarief toetsen aan de ondernemersscore. In dit geval hebben wij de meetpunten gelegd bij een uurtarief boven en beneden € 110.

De responsgroep met een uurtarief van meer dan € 110 laat een hogere uitslag zien dan de groep met een lager uurtarief en ook nog eens boven het gemiddelde. De score op *pionieren* bedraagt namelijk 57,3 en op *competenties* 72,3. Plaats in de grafiek: kwadrant rechtsboven.

Ondernemerschap gemeten naar aantal connecties op LinkedIn

Ook wanneer wij kijken naar het aantal connecties van de respondenten op LinkedIn zien wij een grote uitslag. Respondenten met meer dan 300 connecties scoren bovengemiddeld en hoger dan de groep met minder dan 300 connecties.

In de grafiek in het kwadrant rechtsboven is de groep te vinden met meer dan 300 connecties. Op *pionieren* scoort zij 57,5 en op *competenties* 74,8. Beide zo'n 3 punten boven de gemiddelde score van de totale reponsgroep.

De respondenten met minder dan 300 connecties laten een uitslag op *pionieren* zien van 52,4 en op *competenties* van 65,8. Een tegenovergestelde plaats in de grafiek, namelijk in het kwadrant linksonder.

Ondernemerschap gemeten naar wel of geen opleiding gevolgd

Respondenten die hebben aangegeven een opleiding gevolgd te hebben, komen beter uit de bus dan de groep die geen opleiding heeft gevolgd. Hoewel deze laatste op *pionieren* toch bovengemiddeld scoort.

De groep die een opleiding heeft gevolgd scoort op *pionieren* 57,6 en op *competenties* 83,2 (een hoge, maar verklaarbare score). In de grafiek zien wij deze in het kwadrant rechtsboven.

Ook hoog op *pionieren* scoort de groep die geen opleiding heeft gevolgd, namelijk 56,5. Op *competenties* scoort deze groep aanzienlijk lager met 65,5 tegenover een gemiddelde van 70,3 op dit concept.

65% van de respondenten ziet zichzelf als een echte ondernemer

Extra bevindingen

Op basis van de informatie waarvan de respondenten ons hebben voorzien, zijn diverse correlaties en specifieke verbanden aan te geven. De meest opmerkelijke hebben wij onderstaand per onderwerp uitgewerkt. Een grafische weergave van diverse correlaties vindt u op onze website www.interim-index.nl.

Correlatie onderzoeksresultaten naar leeftijd

In het onderzoek hanteren wij de volgende leeftijdscategorieën:

> 65 jaar
55 – 65 jaar
45 – 54 jaar
34 – 44 jaar
< 35 jaar

(<35 jaar en >65 jaar kleine responsgroep)

Wat was uw persoonlijke omzet in 2011?

Het valt op dat respondenten uit de leeftijdscategorie 45-54 jaar in 2011 gemiddeld de hoogste persoonlijke omzet hadden ten opzichte van de andere leeftijdscategorieën.

Wat is uw uurtarief in uw huidige of meest recente opdracht?

Het gemiddelde uurtarief lijkt te stijgen naarmate de leeftijd hoger wordt.

Hoe zal uw uurtarief zich het komende halfjaar ontwikkelen?

Het is opvallend dat hoe ouder de respondent, hoe negatiever deze over de ontwikkeling van zijn uurtarief is. Waar nog geen 17% van de respondenten jonger dan 45 jaar aangeeft een tariefsdaling te verwachten, is dit bij de oudere respondenten aanzienlijk meer het geval met bijna 30%. In de groep respondenten jonger dan 35 jaar geeft zelfs 17% aan een stijging van het uurtarief met meer dan 10% te verwachten.

Wat is de gemiddelde tijdsbesteding per week in uw huidige of meest recente opdracht?

Naarmate de leeftijd van de respondent hoger wordt, is deze minder dagen per week aan het werk. In de leeftijdscategorie 35-44 jaar bevinden zich de respondenten met de hoogste tijdsbesteding per week (4 dagen). De groep ouder dan 65 jaar werkt gemiddeld 3,3 dagen per week, dit is ongeveer een halve dag minder.

Welke gemiddelde inzet verwacht u voor het komende halfjaar?

Ook hier geldt: hoe ouder de respondent, hoe lager de gemiddelde inzet is die hij verwacht. De grootste groep respondenten in de leeftijd van 35-54 jaar verwacht een inzet van 4 tot 5 dagen per week. Bij respondenten ouder dan 55 jaar ligt de verwachte inzet op 3 dagen per week.

Wat is voor u het belangrijkste kanaal om opdrachten te verwerven?

Bij het eigen netwerk als wervingskanaal zien wij geen grote verschillen tussen de leeftijdscategorieën. Het gebruik van een intermediair is met circa 30% voor bijna alle leeftijdsgroepen gelijk, voor de jongeren (<35 jaar) is dit kanaal minder belangrijk. Slechts 16% van hen geeft dit aan als belangrijkste wervingskanaal. Ook 16% van de respondenten uit deze leeftijdscategorie geeft aan dat social media een belangrijk wervingskanaal zijn. Dit is een aanzienlijk hogere score in vergelijking met respondenten vanaf 35 jaar, waarvan gemiddeld slechts 3% aangeeft dat sociale media een belangrijk wervingskanaal zijn.

Hoeveel tijd hebt u de afgelopen 6 maanden gemiddeld per week aan acquisitie besteed?

De jongeren hebben meer tijd besteed aan acquisitie dan de overige respondenten. Respondenten jonger dan 45 jaar hebben de afgelopen 6 maanden gemiddeld 3 uur per week meer tijd aan acquisitie besteed dan de leeftijdsgroepen daarboven. Bij de leeftijdscategorie vanaf 55 jaar zien wij een afname van de tijdsbesteding aan acquisitie. Met 5 uur per week ligt deze onder het algemene gemiddelde van 7 uur per week.

Hoeveel gesprekken vinden er gemiddeld met u plaats voordat de opdracht aan u gegund wordt?

Oudere respondenten geven vaker aan meerdere gesprekken nodig te hebben voordat een opdracht aan hen gegund wordt. In de leeftijdscategorie 55-65 jaar geeft 8,3% van de respondenten aan meer dan 3 gesprekken nodig te hebben. In de leeftijdscategorie 35-44 jaar geeft slechts 1,3% van de respondenten dit aan.

Hoeveel connecties hebt u op LinkedIn?

De ouderen hebben minder LinkedIn connecties dan de jongere respondenten. De daling van het aantal connecties zien wij bij de leeftijdsgroep vanaf 55 jaar.

Welk antwoord over het gebruik van social media sluit het beste aan bij uw mening/gebruik?

Hoe hoger de leeftijd is, des te minder de respondenten aangeven social media te gebruiken bij acquisitie van opdrachten. Wanneer dit wel het geval is, is dit opvallend vaak omdat social media de respondent de mogelijkheid bieden zich te promoten. Ook zien wij dat hoe ouder de respondent is, hoe vaker deze van mening is dat social media erg worden opgehemeld en hij of zij eigenlijk geen toegevoegde waarde ervaart.

Wanneer u in de huidige marktsituatie een vaste dienstbetrekking wordt aangeboden, gaat u hier dan op in of houdt u vast aan uw zelfstandig ondernemerschap?

De analyse van deze vraag laat zien dat zowel jongeren als ouderen vaker aangeven zelfstandig ondernemer te blijven. Wanneer wij kijken naar de respondenten die een vast dienstverband overwegen, zien wij dat de leeftijdsgroep 45-65 jaar hier iets boven het gemiddelde van 36% uitkomt.

In welke mate bent u het eens met de volgende stelling: Ik beschik over de juiste competenties om als ondernemer aan de slag te gaan.

Over het algemeen geven alle respondenten aan over de juiste competenties te beschikken. Wat opvalt, is dat alleen in de leeftijdsgroep 45-65 jaar een (klein) aantal respondenten aangeeft niet over de juiste competenties te beschikken.

In welke mate bent u het eens met de volgende stelling: Ik zie mijzelf als een echte ondernemer.

Hoe ouder de respondent is, hoe minder vaak deze zichzelf als een echte ondernemer ziet.

Wanneer u de mate van tevredenheid over uw bestaan als zelfstandig ondernemer in een rapportcijfer moet uitdrukken, welk cijfer geeft u dan?

Alle leeftijdsgroepen zijn met een gemiddeld cijfer van 7,6 ongeveer even tevreden over hun bestaan als zelfstandig ondernemer. De respondenten jonger dan 35 jaar en ouder dan 65 jaar scoren hier net boven het gemiddelde.

Hebt u naast uw zelfstandig ondernemerschap nog additionele, betaalde activiteiten?

Hoe ouder de respondent, hoe vaker deze aan geeft nog additionele, betaalde activiteiten te hebben. Bij ouderen gaat dit vaker om nog een interim-opdracht, bij jongeren gaat dit relatief vaak om nog een vaste baan of een andere onderneming.

Het kan zijn dat u als zelfstandig ondernemer een inkomensdaling ervaart als gevolg van de economische crisis. Hoe vangt u deze op?

Wanneer een inkomensdaling wordt ervaren, vangen oudere respondenten deze op door hun opgebouwde vermogen aan te spreken. De groep respondenten in de leeftijd van 45-65 jaar geeft vaker aan een inkomensdaling te ervaren, dan de groep in de leeftijd van 35-44 jaar. Met name jongeren (<35 jaar) vangen een inkomensdaling op door nevenactiviteiten te ontwikkelen.

Hebt u de laatste 12 maanden een opleiding gevolgd?

Naarmate de leeftijd stijgt, hoe minder de respondenten aangeven een opleiding gevolgd te hebben in genoemde periode. Waar in de leeftijdscategorie van 35-44 jaar 59% van de respondenten aangeeft een opleiding gevolgd te hebben, is dit aantal in de leeftijd vanaf 55 jaar gedaald naar 36%.

Bent u verzekerd tegen arbeidsongeschiktheid?

Respondenten in de leeftijd van 35-54 jaar zijn overwegend vaker verzekerd tegen arbeidsongeschiktheid dan niet (61% wel tegenover 38% niet). Vanaf de leeftijd van 55 jaar daalt het aantal verzekerden sterk (naar 45%).

Correlatie onderzoeksresultaten naar geslacht

Wat was uw persoonlijke omzet in 2011?

De gemiddelde persoonlijke omzet van de mannelijke respondenten was met bijna € 130.000 een stuk hoger dan de gemiddelde omzet van de vrouwelijke respondenten, deze bedroeg namelijk € 90.000.

Wat is uw uurtarief (exclusief btw) in uw huidige of meest recente opdracht?

Ook hier scoren de mannelijke respondenten hoger. Zij geven een gemiddeld uurtarief aan van € 118 tegenover een uurtarief van € 108 bij de vrouwelijke respondenten.

Hoe zal uw tarief zich het komende halfjaar ontwikkelen?

Zowel een overgrote meerderheid bij de mannen als bij de vrouwen verwacht dat het tarief gelijk zal blijven. Wanneer wij uitsluitend kijken naar de respondenten die een tariefstijging verwachten, dan zijn de vrouwelijke respondenten in de meerderheid (13% tegenover 11%). Wanneer wij sec kijken naar een verwachte tariefsdaling, dan geeft 27% van de mannelijke respondenten dit aan tegenover 21% van de vrouwelijke respondenten.

Wat is de gemiddelde tijdsbesteding per week van uw huidige of meest recente opdracht?

De gemiddelde tijdsbesteding per week ligt dichtbij elkaar voor beide groepen. Bij de mannelijke respondenten komt deze uit op 4 dagen per week en bij de vrouwelijke respondenten op 3,7 dagen. Wat opvalt, is de kleine groep vrouwen die 5 dagen per week werkt. 20% van de vrouwelijke respondenten werkt fulltime tegenover 37% van de mannelijke respondenten.

Welke gemiddelde inzet verwacht u voor het komende halfjaar?

Zowel mannen als vrouwen verwachten een lagere inzet het komende halfjaar. De mannelijke respondenten verwachten een inzet van gemiddeld 3,8 dagen per week. Bij de vrouwelijke respondenten is de daling iets minder, zij verwachten een inzet van 3,6 dagen per week.

Wat is voor u het belangrijkste kanaal om opdrachten te verwerven?

Voor beide groepen is het persoonlijke netwerk het belangrijkste wervingskanaal. Bij de vrouwen is dit 73% en bij de mannen 65%. Wanneer wij kijken naar het gebruik van het intermediair als wervingskanaal valt op dat de mannelijke respondenten dit vaker aangeven als belangrijkste kanaal (32%) dan de vrouwelijke respondenten (24%).

Hoeveel tijd hebt u de afgelopen 6 maanden gemiddeld per week aan acquisitie besteed?

Gemiddeld hebben de mannelijke respondenten met 7 uur per week meer tijd aan acquisitie besteed dan de vrouwelijke respondenten (gemiddeld 5 uur per week).

Hoeveel gesprekken vinden er gemiddeld met u plaats voordat de opdracht aan u gegund wordt?

Een bijna twee keer zo grote groep (46%) van de vrouwelijke respondenten geeft aan dat al na 1 gesprek de opdracht aan hen wordt gegund. Bij de mannen is deze score 25%.

Welk antwoord over het gebruik van social media sluit het beste aan bij uw mening/gebruik?

Vrouwelijke respondenten geven opvallend vaak aan (33%) dat zij social media gebruiken om meer te leren over (toekomstige) opdrachtgevers. Bij de mannelijke respondenten geeft 25% dit aan. De groep vrouwelijke respondenten die zegt geen gebruik te maken van social media bij opdrachtverwerving is relatief klein, namelijk 6%. Bij de mannen is deze groep 11%.

Wanneer u in de huidige marktsituatie een vaste dienstbetrekking wordt aangeboden, gaat u hier dan op in of houdt u vast aan uw zelfstandig ondernemerschap?

80% van de vrouwelijke respondenten geeft aan zelfstandig ondernemer te blijven wanneer hen een vaste baan wordt aangeboden. De mannelijke responsgroep scoort hier een stuk lager met 61%.

Wanneer u de mate van tevredenheid over uw bestaan als zelfstandig ondernemer in een rapportcijfer moet uitdrukken, welk cijfer geeft u dan?

Vrouwelijke respondenten zijn meer tevreden dan mannelijke respondenten. Zij geven hun bestaan als zelfstandig ondernemer een cijfer van 7,9 tegenover een 7,5 bij de mannen. Opvallend is het hoge aantal negens (23%) en tiens (4%) dat voorkomt in de vrouwelijke responsgroep.

Hebt u naast uw zelfstandig ondernemerschap nog additionele, betaalde activiteiten?

Maar liefst 70% van de vrouwelijke respondenten geeft aan geen additionele, betaalde activiteiten te hebben naast het zelfstandig ondernemerschap. Bij diegenen die dit wel hebben, is dit opvallend vaak nog een andere vaste baan (6%). Bij de mannelijke respondenten gaat het vaak om nog een andere onderneming (14%).

Het kan zijn dat u als zelfstandig ondernemer een inkomensdaling ervaart als gevolg van de economische crisis. Hoe vangt u deze op?

De groep vrouwelijke respondenten geeft met 29% vaker aan dan de mannelijke respondenten (23%) geen inkomensdaling te ervaren. Zodra zij dit wel doen, is er nauwelijks verschil in de manier waarop zij de inkomensdaling opvangen (aanspreken opgebouwde vermogen, ontwikkelen nevenactiviteiten, verminderen uitgaven).

Hebt u de laatste 12 maanden een opleiding gevolgd?

Met gemiddeld 43% hebben evenveel vrouwen als mannen een opleiding gevolgd.

Op welk gebied was deze opleiding?

In vergelijking met de mannelijke respondenten zijn de opleidingen die de vrouwelijke respondenten hebben gevolgd, vaker niet-vakgerelateerd. Waar deze wel vakinhoudelijk zijn, betreft dit vaker dan bij de mannen een nieuw vakgebied. De helft van de mannelijke respondenten heeft een vakinhoudelijke opleiding gevolgd binnen het huidige vakgebied. Gevolgd door een opleiding op het gebied van het ontwikkelen van persoonlijke vaardigheden.

Bent u verzekerd tegen arbeidsongeschiktheid?

58% van de vrouwelijke respondenten is verzekerd tegen arbeidsongeschiktheid tegenover 53% van de mannelijke respondenten.

Bouwt u pensioen op?

De vrouwelijke respondenten geven met 22% vaker aan geen pensioen op te bouwen. Bij de mannen is dit 17%. Wanneer vrouwen wel pensioen opbouwen, is dit vaker dan bij mannen via een pensioenverzekeraar. De mannelijke respondenten bouwen hun pensioen vooral in eigen beheer op (61% van hen geeft dit aan).

Overige correlaties

Persoonlijke omzet in 2011 tegenover de motivatie om voor het zelfstandig ondernemerschap te kiezen

Opvallend is dat respondenten die om een betere financiële beloning gekozen hebben voor het zelfstandig ondernemerschap gemiddeld ook de hoogste persoonlijke omzet hebben opgegeven, namelijk € 142.000.

De groep respondenten die heeft aangegeven

noodgedwongen als zelfstandig ondernemer te zijn gestart, laat de laagst gemeten omzet zien, namelijk € 92.000. Kunnen wij hieruit concluderen dat de motivatie van de respondent direct resulteert in een hogere omzet?

Persoonlijke omzet in 2011 tegenover de oplossingen voor een mogelijk ervaren inkomensdaling

Duidelijk is te zien dat respondenten die hebben aangegeven geen inkomensdaling te ervaren, gemiddeld de hoogste persoonlijke omzet hebben behaald. Met € 163.000 scoren zij € 40.000 boven het gemiddelde van de totale responsgroep. De groep die heeft aangegeven het opgebouwde vermogen aan te spreken, te stoppen of zich op een ander vakgebied te richten, scoort het laagste met een persoonlijke omzet van circa € 100.000.

Belangrijkste kanaal om opdrachten te verwerven tegenover het aantal gesprekken dat plaatsvindt voordat een opdracht gewonnen is

De respondenten die aangeven dat social media voor hen het belangrijkste kanaal zijn om opdrachten te verwerven, geven aan gemiddeld het minste aantal gesprekken nodig te hebben voordat een opdracht aan hen wordt gegund. De respondenten die hun opdrachten vooral via het persoonlijke netwerk verkrijgen, hebben gemiddeld de meeste gesprekken nodig. Dit is opvallend aangezien het merendeel van de respondenten de voorkeur geeft aan het gebruik van het persoonlijke netwerk als acquisitiekanaal.

In opdracht tegenover tijdsbesteding aan acquisitie

De groep respondenten die ten tijde van het onderzoek niet in opdracht is, heeft bijna 3 uur meer aan acquisitie besteed dan het gemiddelde van de totale responsgroep. Wanneer wij kijken naar de respondenten die in opdracht zijn en hun functie, dan besteden crisismanagers, general managers en projectmanagers met circa 4,5 uur per week de minste tijd aan acquisitie.

In opdracht tegenover bestede tijd aan social media

Opvallend is dat respondenten die niet in opdracht zijn ten tijde van het onderzoek, gemiddeld meer dan 2,5 uur per week aan social media besteden. Voor de totale responsgroep

bedraagt dit nog geen 2 uur.

In opdracht tegenover aanbod voor een vast dienstverband

Er is heel duidelijk te zien dat respondenten die niet in opdracht zijn, een aanbod voor een vast dienstverband sterk in overweging nemen, 55% van hen geeft dit aan. Ter vergelijking: van de totale responsgroep overweegt 36% een aanbod voor een vaste baan te accepteren.

Wanneer wij kijken naar de respondenten die in opdracht zijn en hun functie, dan zijn het vooral de general managers (38%) en de functioneel managers (36%) die een vast dienstverband zullen overwegen.

Reflectie Atos Interim Management

Door ing. Piet Hein de Sonnaville

Piet Hein de Sonnaville is directeur van Atos Interim Management. Hij is 15 jaar actief in de wereld van tijdelijke managementposities.

Wel of niet in opdracht, hoogte tarief en duur van de opdracht, hoe meer ondernemerschap: hoe vaker, hoger en langer.

Uit deze Interim Index komen weer vele, nieuwe en opvallende zaken naar voren. Uiteraard levert herhalend onderzoek een reeks van trends op, maar bijzonder is de focus rond het ondernemerschap die wij hebben aangebracht. Wij geven in dit hoofdstuk een reflectie op die zaken uit het rapport die het meest in het oog springen.

Overduidelijk is dat de door ons onderzochte populatie van externe managers de afgelopen jaren veel meer het profiel van ondernemer heeft gekregen dan in voorgaande jaren. Het meest in het oog springend verschijnsel is wel de kracht van het eigen netwerk dat steeds meer leidend is om nieuwe opdrachten te krijgen.

Toch is duidelijk dat de scores ten aanzien van de tweedeling die wij hebben aangebracht -pionieren en competenties- niet gelijk verdeeld zijn. Duidelijk is dat de een, competenties, de bovenliggende is. De interim manager anno 2012 is duidelijk bezig een inhaalslag te maken op het gebied van ondernemerschap. De disbalans tussen pionieren en competenties is opvallend, maar verklaarbaar. Kon men in het verleden vertrouwen op werk vanuit bureaus, het eigen vakgebied of de aantrekkende markt, in het heden zijn het andere zaken die doorslaggevend zijn voor succes. De kwaliteit van het eigen netwerk, hoe actief omgegaan wordt met social media als LinkedIn en de tijd die aan acquisitie besteed wordt, zijn bepalend voor succes. In deze zin zijn de rol van het bureau en de externe manager naar elkaar toegegroeid en zijn beide meer concurrent van elkaar geworden, hoezeer de verbondenheid ook was en zal blijven. Het traditionele beeld dat de een zorg draagt voor verkoop (bureau) en de ander voor inhoud (externe manager) is voorbij. Beide begeven zich steeds meer op elkaars terrein. Duidelijk is wel dat als blijvend geen focus op de elementen competenties en pionieren is, dat de rol van interim manager/professional (en ook bureau overigens) is uitgespeeld.

Een andere oorzaak van de disbalans tussen pionieren en competenties ligt dieper en is fundamenteeler. Vakmanschap (competenties) en risico nemen (pionieren) zijn schaarse combinaties, waarbij de een vaak meer aandacht krijgt dan de ander. De door ons onderzochte doelgroep kan zich dit niet permitteren en daar wringt de schoen in de huidige complexe markt. Volgens ons zal (en moet) het pionieren/risico nemen van de externe manager veel meer aandacht krijgen dan nu het geval is. Hoewel de tijd besteed aan acquisitie stijgend is ten opzichte van onze vorige onderzoeken (nu gemiddeld 7 uur per week), is dit in de huidige, zware markt nog steeds ontoereikend. Nog geen 3 uur per week wordt aan profilering via social media besteed. Gemiddeld heeft onze doelgroep nog geen 400 LinkedIn relaties per persoon. Naar ons inzicht volstrekt te weinig om als externe manager blijvend succesvol te zijn. Overigens zijn op het gebied van competenties ook de nodige kanttekeningen te plaatsen. Er zijn sectoren (zorg) waar nog geen derde van de populatie ieder jaar een opleiding volgt.

Dit gezegd hebbend, zijn in ieder geval opvallende conclusies te trekken over de markt en het ondernemerschap van de externe manager en professional. Er lijkt een directe koppeling te zijn tussen deze twee. Hoe beter de verwachtingen van de markt zijn, hoe hoger de externe manager/professional scoort op het gebied van ondernemerschap. Toch is er een grote uitzondering: de zorgmarkt. Respondenten uit deze sector scoren laag waar het gaat om ondernemerschap, hoewel deze markt al jaren een constante markt is die vrijwel ongevoelig is voor conjunctuurinvloeden.

De koppeling tussen functioneel gebied en ondernemerschap levert veel verrassende inzichten op. Daar waar de markt qua volume het grootst is (project- en programmamanagement) vindt men de meeste focus op het ondernemerschap. De functionele lijnmanager ad interim scoort duidelijk minder rond dit thema. Hier lijkt zich iets wetmatigs te ontwikkelen: *volume genereert ondernemerschap*.

Maar liefst 84,4% van de respondenten vindt van zichzelf dat hij/zij over de juiste instrumenten beschikt voor het zelfstandig ondernemerschap. Maar liefst 34% dicht zichzelf zeer goede competenties toe. Het minst geschikt vinden de respondenten uit de zorgsector zichzelf.

Deze eigen conclusies van de populatie stroken niet geheel met onze conclusies. Dit gegeven zagen wij eerder: de opdrachtnemer was meer tevreden over het verloop van de opdracht dan de opdrachtgever. Ook nu dus een discrepantie tussen verwachting/beleving en feiten.

Als laatste over het begrip ondernemerschap: de lineaire koppeling met leeftijd. Hoe jonger, hoe hoger de score is en omgekeerd. De oudere externe rest dus feitelijk niet veel anders dan een vaste positie te zoeken. Hoe anders acteert de arbeidsmarkt in werkelijkheid. Leeftijd is nog steeds een belangrijk selectiecriteria. Overigens constateerden wij geen verschillen in ondernemerschap tussen mannen en vrouwen. Een nagenoeg gelijke score.

Zeer positief is de conclusie dat de motivatie voor het zelfstandig ondernemerschap niet vanuit defensief handelen tot stand is gekomen. Slechts 1,4% geeft aan noodgedwongen zelfstandig ondernemer te zijn geworden. Het eigen baas zijn en meer vrijheid en flexibiliteit hebben, zijn de voornaamste redenen waarom gekozen is voor het ondernemerschap en dat is verheugend te constateren. Mede daarom is deze doelgroep volgens ons kansrijk om verder door te groeien naar volwaardig ondernemer. Men is zeer tevreden over het eigen bestaan, wil in overgrote meerderheid niet in vaste dienst (terug) en is bereid risico's te nemen.

Opvallend vinden wij wel de grote omvang van de groep die aangeeft geen additionele betaalde activiteiten te hebben (63%). Deze groep stijgt bovendien ten opzichte van eerdere peilingen. Kijkend naar 'harde' zaken als jaar-omzet en hoogte van het uurtarief, is er strikt genomen ook geen aanleiding om betaalde nevenactiviteiten te hebben, integendeel zelfs. Met gemiddelde jaaromzetten van € 120.000 euro is de noodzaak ook niet erg hoog, maar de situatie blijft wel kwetsbaar zonder aanvullend, betaald werk. Zeker wanneer markten nagenoeg wegvallen, zoals dat nu voor de overheidsmarkt geldt. In eerdere onderzoeken zagen wij de complexiteit van het muteren van rol en markt van de externe manager/professional.

Zonder meer zorgelijk is de zwakke positie van de overheidsmarkt als vraaginstituut voor externe arbeid. Het zal ertoe leiden dat steeds meer specialisten en managers deze markt gaan mijden, gezien de schaarse vraag en moeilijke tarifiering. Maar ook het gegeven dat kennis en kunde steeds minder van buiten worden gehaald, is volgens ons geen goede ontwikkeling. Juist waar de overheid meer gebruik moet gaan maken van methoden en technieken van buiten haar gezichtsveld, is het gebruik maken van externen een nuttig hulpmiddel. Maar wel met goed en scherp opdrachtgeverschap. En dit ontbreekt nu nog op veel plaatsen, gelet op de lange perioden waarvoor men externen inhuilt. Een belangrijk deel is vaak meer dan 24 maanden in dezelfde opdracht (!).

Grote organisaties die veel inhuren, zo weten wij uit vorige onderzoeken, selecteren vooral op prijs en doen dit steeds vaker via marktplaatsen. De door ons onderzochte groep geeft aan hier vrijwel niet aan mee te doen. Bij alle vorige onderzoeken zien wij eenzelfde soort constatering. Er tekent zich langzaam maar zeker een nieuw marktmechanisme af. Externe, zware managers en professionals worden via niet-bulk procedures en processen gevonden en aangetrokken.

Daarnaast zien wij dat de meeste respondenten in de sector IDR actief zijn. Het marktsegment waar opdrachtgevers (nog?) weinig gebruik maken van middelen als marktplaatsen en social media. Wij voorzien dat de huidige ontwikkelrichting zich naar een eindmodel beweegt: organisaties die veel gebruik maken van externen structureren aanvragen, inzet en tarifiering tot in de perfectie. De kostprijs van in- en externe capaciteit zal steeds verder naar elkaar toegroeien, zeker met een veranderend ontslagrecht dat zich nu echt aandient. De opslag voor zelfstandig ondernemerschap -nu nog 30 à 50%- zal verder dalen. Organisaties waar inhuur veel minder gemeengoed is, zoals het MKB en MKB+, kijken -van nature al- veel naar toegevoegde waarde in relatie tot kosten en opbrengsten. Dit zal steeds meer het domein van de externe manager, professional en bureau worden, zo verwachten wij. Kanttekening is dat opdrachten korter zijn, aantoonbare meerwaarde steeds opnieuw moet worden aangetoond en marktwerking intensiever is ten opzichte van de grootverbruikers in de corporate-omgeving waarmee de externe manager, professional en bureau zo verward waren in het verleden. Wat was is geweest...

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.

Ondernemerschap uit noodzaak, uit keuze of uit toeval. Maakt dat wat uit?

Onze (ontslagnemende) Minister van Economische zaken, Landbouw en Innovatie klopt zich graag op de borst over de omvang van het ondernemerschap in het land. Nederland heeft (in verhouding tot de bevolking) meer ondernemers dan de Verenigde Staten en dat is toch het ondernemers-Walhalla in de wereld. Hij vergeet daarbij te zeggen dat we minder ondernemers hebben dan in Spanje. Het is dus maar de vraag waarmee we ons willen vergelijken. De GEM-studie die nu al enkele jaren wordt uitgevoerd, brengt scherp in beeld welke motieven personen hebben om te kiezen voor het ondernemerschap (Kelley e.a., 2011). GEM deelt de deelnemende economieën in drie groepen in, gebaseerd op het onderscheid van het World Economic Forum's (WEF) Global Competitiveness Report: factor-driven, efficiency-driven, en innovation-driven economieën. Het ondernemerschap betekent iets anders in die landen. Nederland, Spanje en de Verenigde Staten maken alle drie deel uit van de innovation-driven economieën. Interessant is dat zij in die studie een hele set motieven voor het kiezen voor het ondernemerschap tegen het licht houden. Zij hebben onder meer gekeken naar de mate waarin de personen uit noodzaak hebben gekozen voor het ondernemerschap, of dat de personen om positieve redenen voor het ondernemerschap zijn gegaan.

In die GEM-studie komt het percentage ondernemers in Nederland dat uit noodzaak hiervoor heeft gekozen op 9% uit. Dit percentage is veel lager dan in andere landen. In de andere innovatiedreven landen scoren alleen Noorwegen, Denemarken en Zweden een lager aandeel. In de innovatiedreven landen is het gemiddelde percentage 19%. Nederland zit op de helft van dit percentage. In landen waar de arbeidsmarkt hoe dan ook niet zo schitterend is, ligt het

percentage van door nood gedreven ondernemerschap op dertig tot veertig procent van de ondernemers. Maar interessant is dat ook in de Verenigde Staten zo'n twintig procent van de ondernemers noodgedwongen ondernemer is geworden. De omvang en aard van het ondernemerschap is dus ook een kwestie van de beschikbaarheid van alternatieve carrièreopties.

Het Interim Index onderzoek geeft ons unieke inzichten in de motieven van een specifieke groep ondernemers in de Nederlandse situatie. En het interessante is dat de antwoorden ook een beeld weergeven van ontwikkelingen in de Nederlandse arbeidsmarkt. In de groep van de Interim Index kunnen we, op basis van de motieven, drie groepen van ondernemers onderscheiden: diegenen die op inhoudelijke gronden hebben gekozen voor het interim-schap, diegenen die uit nood ondernemer zijn geworden en diegenen die er bij toeval zijn ingetuiemeld. Dit maakt nogal wat uit voor de situaties waar zij vervolgens mee te maken krijgen.

Allereerst is het interessant om te kijken naar de omvang van de keuzes bij de interim managers. De cijfers laten zien dat 6% van hen uit nood voor het ondernemerschap heeft gekozen, wat dus net iets lager is dan in de GEM-studie. We zien tevens dat daarnaast zo'n 7% op toevallige basis ondernemer is geworden. De interim managers lijken door de band genomen iets meer 'ondernemende ondernemers' te zijn.

Verschillen deze keuzes naargelang de achtergrond van de groep? Opvallend is dat er geen vrouwen zijn die uit nood voor het ondernemerschap hebben gekozen. Toeval speelt bij hen wel een rol, maar zelfs net iets minder dan bij mannen. We kunnen wel degelijk zeggen dat in deze groep ondernemers, vrouwen echt bewust voor het vak hebben gekozen. We moeten wel opletten: allereerst speelt hier op de achtergrond een selectie-effect. Voor vrouwen is het zoal niet zo 'gewoon' om ondernemer te zijn. Dat zien we in het feit dat slechts 14% van de hele responsgroep vrouw is.

Wat betreft leeftijd zien we dat diegenen die uit nood of toevallig in het ondernemerschap zijn beland, toch iets sterker vertegenwoordigd zijn in de leeftijdsgroep 55+. Er is een leeftijds effect, maar groot is dit niet.

Hoe lang zitten zij in het ondernemersvak? Hier is duidelijk een verschil te zien tussen de groepen. Diegenen die uit nood ondernemer zijn geworden, zitten gemiddeld genomen zo'n zes jaar in het vak. Diegenen die er bij toeval zijn ingerold, zitten minstens acht jaar in het ondernemerschap, en voor diegenen die bewust gekozen hebben voor het ondernemerschap komt het gemiddelde boven de tien jaar uit. Een bewuste keuze zorgt er blijkbaar voor dat ze ook langer ondernemer blijven. Mogelijk speelt op de achtergrond nog het effect dat als uit noodzaak wordt gekozen, men er ook sneller uitstapt. Voor dit effect kunnen we echter niet corrigeren.

Wat we zeker willen weten, is of het motief voor het ondernemerschap ook een effect heeft op wat de ondernemer uiteindelijk verdient. Dat effect is aanzienlijk: diegenen die uit nood gekozen hebben voor het ondernemerschap verdienden in 2011 zo'n 30.000 euro (!) minder dan diegenen die een bewuste keuze voor het ondernemerschap hebben gedaan. Dit verschil blijft bestaan als we corrigeren voor de duur van het ondernemerschap. Jonge ondernemers die bewust kiezen voor het vak blijken zo'n dertig procent meer te verdienen dan de noodgedwongen ondernemers.

Het verschil in inkomen heeft niet zozeer met tarief te maken. Tussen de verschillende groepen zien we bijna geen verschillen in tarieven bestaan. Het verschil in inkomsten heeft te maken met de mate waarin zij in 2011 in opdracht hebben gezeten. Mogelijk dat er tussen motief en bezetting een verband bestaat. Dat gegeven wordt nog scherper duidelijk als we kijken naar wat de interim manager gaat doen als hem of haar een aanbod wordt gegeven om een vast arbeidscontract te accepteren. Slechts dertig procent van diegenen die bewust gekozen hebben voor het ondernemerschap, zullen zo'n vast contract accepteren. Bij de nood- en toeval-ondernemers is dat meer dan zeventig procent.

De startsituatie heeft ook een effect op de waardering over het eigen bestaan als zelfstandig ondernemer. Diegenen die bewust hebben gekozen voor het vak, waarderen hun bestaan met gemiddeld een 7,7. De ondernemers uit toeval scoren een 7,1 en de ondernemers uit nood scoren een 6,7.

In deze editie van de Interim Index staat het ondernemerschap van de interim manager centraal. We zien dat de aard van dit ondernemerschap wel degelijk kan verschillen binnen de groep interim managers. Het verschil in startsituatie (bewust, nood, toeval) heeft een effect op de uiteindelijk verdiende inkomsten en op de keuzen die op termijn worden gemaakt. Allereerst is van belang om vast te stellen dat toch 87% van de interim managers dat zijn omdat ze daarvoor kiezen. In die zin is in de Nederlandse situatie, zeker vergeleken met andere innovatiegedreven economieën, de keuze voor het ondernemerschap goed geregeld. De grote 'moot' zit toch echt op zijn plaats. Dat maakt dat een statement van de Minister iets meer hout raakt dan (door ons) gedacht. Interim managers die bewust hebben gekozen voor het vak blijken als gevolg van hun keuze, ook meer de 'juiste' dingen te doen: zowel voor zichzelf (een hogere omzet), maar ook meer prestaties voor zijn of haar afnemer. Een 'tevreden' interim manager is een beter presterende ondernemer. In een innovatiegedreven economie hebben we die des te meer nodig.

D.J. Kelley, S. Singer, M. Herrington (2011). The Global Entrepreneurship Monitor. 2011 Global Report. Mass.: Babson College.

Reflectie Platform Zelfstandige Ondernemers (PZO)

Door Esther Raats-Coster en Melle van Dijk

Esther Raats-Coster is voorzitter van het PZO. Melle van Dijk is als algemeen secretaris aan het PZO verbonden.

Meer netwerk en eigen oplossingen

De meest aansprekende conclusies voor PZO uit deze monitor zijn dat de verwerving van opdrachten vanuit het eigen netwerk steeds makkelijker en sneller gaat. De stijging met 10% naar 66,5% ten opzichte van een halfjaar geleden is significant. Op zichzelf is dit verklaarbaar, want er is een vergaande flexibilisering van organisaties gaande die ook in dit rapport als reden wordt benoemd voor de toename van de vraag.

Daartegenover staat dat 76% van de respondenten een inkomensdaling ervaart als gevolg van de economische crises en dat 39% van deze groep het opgebouwde vermogen aanspreekt om deze daling op te vangen.

De inkomensdaling en tariefdruk lijken ook (deels) invloed te hebben op de hoogte van het percentage interim managers dat zich heeft verzekerd tegen arbeidsongeschiktheid. De arbeidsongeschiktheidsverzekeringen worden als 'duur' en 'onduidelijk' ervaren door zelfstandig ondernemers ondanks het gegeven dat juist in de leeftijdscategorie van de interim managers tijdelijke arbeidsongeschiktheid relatief veel voorkomt. Aan te nemen is dat het eigen vermogen van de ondernemer hier aangesproken gaat worden als de situatie zich onverhoopt voordoet en de arbeidsongeschiktheid onvoldoende tot niet is afgedekt. Wij zien dat de interim manager zijn zaken graag zelf regelt wanneer de markt, in zijn of haar ogen, niet in goede oplossingen voorziet.

Het percentage interim managers dat in eigen beheer pensioen opbouwt blijft met 59,2% opvallend hoog. Daar waar er vaak gesproken wordt over de zelfstandige zonder pensioen, werpt een dergelijk cijfer een duidelijk tegenlicht op. De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat er op zijn minst door een grote meerderheid nagedacht wordt over pensioen en dat de meerderheid de - pensioen in eigen beheer - oplossing de beste vindt.

Een afstudeeronderzoek in 2011 van een student aan de Erasmus Universiteit in samenwerking met PZO liet al zien dat het pensioen regelen ingewikkeld en de uitkering onzeker is. In combinatie met de resultaten uit deze monitor zouden wij kunnen concluderen dat de markt en wetgeving hier nog steeds in te kort schieten. Deze voorzichtige conclusie wordt gestaafd door het gegeven dat van de 17% respondenten die niets aan pensioen heeft gedaan, 38% zou overwegen om dit collectief te doen als hier de mogelijkheden voor waren. Het ontbreekt nog aan transparante, op zelfstandig ondernemers gerichte collectieve beschikbare premie pensioen instellingen die onder de bescherming van de pensioenwet vallen. Op 6 juni 2012 heeft de VVD aangekondigd met een wetsvoorstel te komen om dit wel mogelijk te maken.

Een arbeidsongeschiktheidsverzekering is voor het heden, een oudedagsvoorziening voor later, nu nog een kader waarbinnen de pensioen- en arbeidsongeschiktheidsproducten simpel duidelijk maken wat ze inhouden en doen wat ze beloven. Tot die tijd regelt de interim manager het zelf wel!

Reflectie werkgevers- vereniging AWWN

Door mr. Hans van der Steen

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

Nieuwe collectiviteiten

De zelfstandige interim manager zit in de hoek waar de klappen vallen. Dat was mijn eerste gedachte bij het lezen van dit rapport. Niet dat we dat niet wisten - na het uitbreken van de crisis een paar jaar geleden, werd al snel duidelijk dat de werkloosheidscijfers onder meer laag bleven door leegloop bij zzp'ers. Dergelijke leegloop verschijnt immers niet in de arbeidsmarkt cijfers van het CBS...

Moeten we daarom medelijden hebben met de interim managers uit dit onderzoek, of breder: met zzp'ers? Nee, ik vind van niet. Even naar het rapport: de meeste interim managers zijn heel bewust zelfstandig, houden ook in crisistijd van hun zelfstandigheid en willen zelfstandig blijven en bovendien zijn het volhouders (gemiddeld bijna 10 jaar zelfstandig, las ik). Met andere woorden: de meesten redden het wel en ze doen het zichzelf aan.

De zzp'er heeft de afgelopen jaren een belangrijke maatschappelijke rol gespeeld. Mede door zijn rol op de arbeidsmarkt is de crisis in Nederland gedempt. Het bedrijfsleven heeft er zijn enorme flexibiliteit aan te danken. Hoe duur zou de sociale zekerheid zijn geweest zonder de zzp'er?

Geen probleem? Toch wel. Bepaalde zaken rond het zzp'erschap vragen om aandacht.

Ten eerste is er het fenomeen van de schijn-zzp'er - de schoonmaker en de uitzendkracht die door de omstandigheden tot het zzp-bestaan zijn veroordeeld. De vakbonden hameren op deze onderkant van de arbeidsmarkt en spreken er schande van.

Tegelijkertijd lopen veel zzp'ers veel grotere risico's dan vanuit maatschappelijk oogpunt wenselijk is. Velen van hen zijn niet verzekerd tegen arbeidsongeschiktheid en ook de pensioenopbouw laat veel te wensen over. Een zorgpunt is verder het op niveau houden van kennis en kunde bij de zzp'ers - hun investeringen in eigen opleiding en ontwikkeling zijn onder de maat.

Er zit een vorm van onrechtmatigheid in als mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt zonder ontwikkelingsmogelijkheden vastzitten. De gebrekkige verzekeringen van zzp'ers vormen een sociaal tijdbommetje. En dat zzp'ers aan de onderkant én aan de bovenkant zich qua inzetbaarheid niet verbeteren is niet alleen voor hen, maar óók voor werkgevers slecht. Als na de crisis de arbeidsmarkt weer krap wordt - kwantitatief en kwalitatief - hebben werkgevers een probleem.

Wat te doen?

De opkomst van de zzp'er heeft gezorgd voor een veel flexibeler arbeidsmarkt dan een jaar of 10, 15 geleden. Het bedrijfsleven heeft behoefte aan flexibele arbeid, ook aan interim managers. Bedrijven ontnemen veel concurrentiekracht aan flexibel inzetbare mensen. Dat moeten we vooral zo houden.

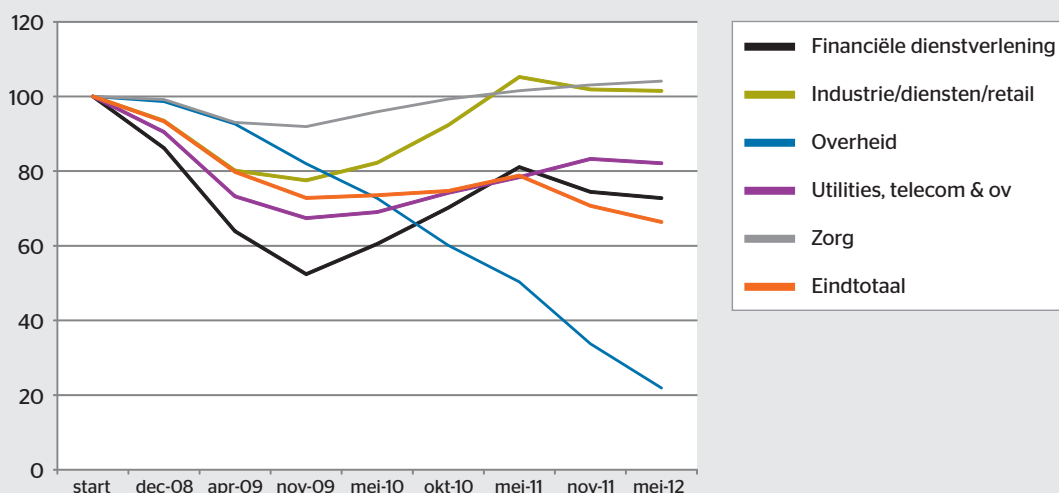
Maar gezien het bovenstaande is er veel voor te zeggen om bepaalde collectiviteiten in het leven te roepen. Geen ouderwetse overheid-gedreven sociale zekerheid. Eerder vrijwillige verzekeringen die door hun schaalvoordelen betaalbaar zijn, stabiel en voor de eeuwig in tijdnood verkerende zzp'er 'bureaucratie-arm'.

Dáár ligt de grote uitdaging op het vlak van het kruisvlak tussen arbeidsmarktflexibiliteit en zzp'erschap. Misschien zien we de komende jaren wel een nieuwe bloeiperiode van de coöperatie...

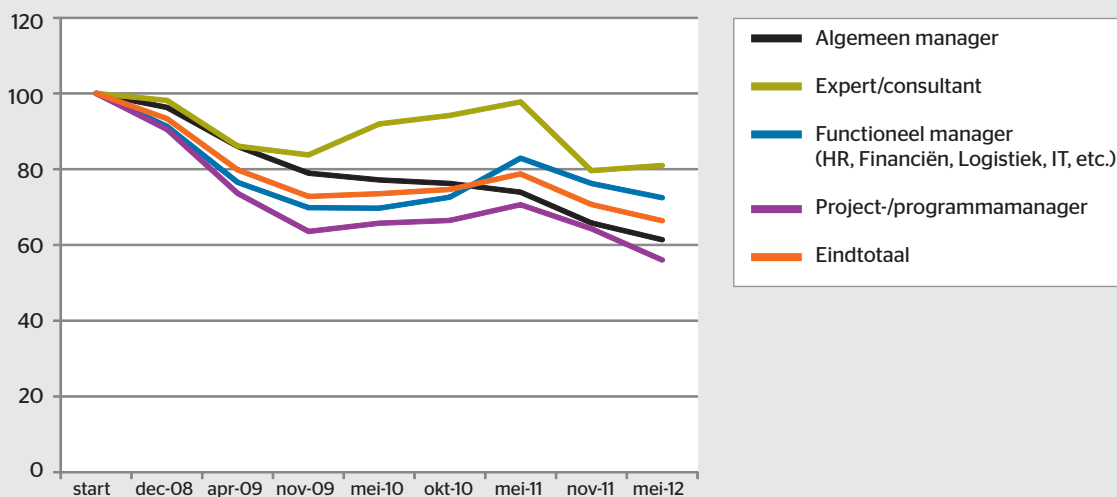
Indices

Interim managers

Interim Index per sector



Interim Index per functiegebied



Interim Index per sector

	Dec 2008	Apr 2009	Nov 2009	Mei 2010	Nov 2010	Mei 2011	Nov 2011	Mei 2012
Financiële dienstverlening	86,2	63,9	52,4	60,5	70,2	81,1	74,4	72,8
Industrie/diensten/retail	93,5	80,2	77,5	82,2	92,3	105,2	101,9	101,5
Overheid	98,6	92,6	82,0	72,7	60,1	50,3	33,8	21,9
Utilities, telecom & ov	90,5	73,2	67,4	69,1	74,2	78,4	83,3	82,1
Zorg	99,2	93,0	92,0	95,9	99,3	101,5	103,1	104,1
Overall totaalcijfer	93,4	79,8	72,8	73,6	74,7	78,8	70,7	66,4

Interim Index per functiegebied

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

Interim Index financiële dienstverlening per functiegebied

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

Interim Index industrie/diensten/retail per functiegebied

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

Interim Index overheid per functiegebied

	Dec 2008	Apr 2009	Nov 2009	Mei 2010	Nov 2010	Mei 2011	Nov 2011	Mei 2012
Algemeen manager	99,5	94,0	85,3	73,3	59,3	45,5	29,3	16,1
Expert/consultant	99,9	92,1	84,0	78,7	60,5	45,0	24,0	13,5
Functioneel manager (HR, financiën, logistiek, IT, etc.)	102,5	96,8	84,8	76,8	67,4	61,5	45,4	33,7
Project-/programmamanager	93,1	86,6	72,7	65,0	52,9	48,8	32,5	21,7
Overall totaalcijfer	98,6	92,6	82,0	72,7	60,1	50,3	33,8	21,9

Interim Index utilities, telecom & ov per functiegebied

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

Interim Index zorg per functiegebied

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

Geschiedenis van de Interim Index

Eind 2008 is Atos Interim Management gestart met het Interim Index onderzoek. Aanleiding was destijds de economische crisis en de gevolgen hiervan voor de arbeidsmarkt, meer specifiek voor de markt voor flexibele arbeid. Wat zijn de verwachtingen voor het segment van hoogwaardige flexibele arbeid: de interim manager. Zal er extra vraag ontstaan naar de klassieke interim manager om orde op zaken te stellen bij het groeiend aantal bedrijven en instellingen dat in de problemen komt? Vragen die wij graag beantwoord wilden zien.

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

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

Onderzoek onder interim managers

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

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

Onderzoek onder interim managers

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

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

Onderzoek onder interim managers en opdrachtgevers

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

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

Onderzoek onder interim managers

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

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

Onderzoek onder interim managers en opdrachtgevers

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

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

Onderzoek onder interim managers

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

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

Onderzoek onder interim managers en opdrachtgevers

Ook in 2012 zijn saneringen in het personeelsbestand aan de orde van de dag. Veertig procent van de ondervraagde organisaties geeft dit aan. Met name grotere organisaties met een omvang vanaf 1.000 medewerkers verwachten te moeten ingrijpen in hun personeelsbestand. Dit geldt voor ruim 55 procent van deze bedrijven. Hoewel deze ontwikkeling in het MKB minder verstrekende 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.

Over Atos Interim Management

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

Atos Interim Management neemt opdrachtverantwoordelijkheid en blijft intensief betrokken bij de uitvoering van de opdrachten, die zowel in de profit- als non-profit sectoren worden uitgevoerd.

In 2011 behaalde Atos Interim Management de vijfde plaats in de top 10 van Management Team Advies Top 100. De MT100 is een ranglijst die een overzicht biedt van adviesbureaus die naar het oordeel van klanten het beste hebben gepresteerd.

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

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

Over Atos

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

Meer informatie:
interimmanagement@atos.net