



Raad voor
Interim Management

Interim-managementbureaus tonen veerkracht in coronastorm

De interim-managementmarkt anno 2021,
het periodiek onderzoek onder interim-managementbureaus

Woord vooraf

Door Désirée Simons,
voorzitter RIM

Goed interim-management voegt waarde toe bij verbeteringen en verandering van organisaties. De Raad voor Interim Management (RIM) is een netwerkorganisatie die, via aangesloten interim-bureaus, verder waarde wil toevoegen aan kwalitatief hoogwaardige dienstverlening op het vlak van interim-management. Wij verstaan onder interim-management:

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

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

Eén van de belangrijkste activiteiten binnen de RIM voor het borgen en verder vergroten van de kwaliteit van onze interim dienstverlening, is proactief inspelen op ontwikkelingen in de markt. Met dit onderzoek halen wij marktinformatie op vanuit het perspectief van onze eigen achterban, de interim-managementbureaus. Het past daarmee in de wens om onze positie te verstevigen als duider van trends en ontwikkelingen in de markt van interim-management en de positie van de bureaus daarbinnen.

Hoe ziet de interim-managementmarkt er uit na een jaar waarin een pandemie de wereld in zijn greep hield? In 2019 werd nog geconstateerd dat zowel uurtarief als marge gedaald waren en een aantal bureaus zich, door deze dubbele tegenvaller, mogelijk in een wurggreep en 'in het oog van de storm' bevonden, aldus de titel van het toenmalige rapport. Anno 2021 is daar geen sprake meer van. Interim-managementbureaus hebben de coronastorm doorstaan. Ook de RIM-leden zien de toekomst – ondanks de coronacrisis – positief in. En hoewel schaarste zegeviert, is dit ook onze kans om onderscheidende kwaliteit in de markt te brengen.

Samenvatting

In dit onderzoek is de markt van interim-managementbureaus in kaart gebracht. Het onderzoek is verricht door ZiPconomy in opdracht van en in samenwerking met de Raad voor Interim Management (RIM). Het onderzoek is een vervolg op het in 2019 voor de eerste keer gehouden onderzoek.

Marktontwikkelingen

- Het tarief is, ondanks het coronajaar, weer in stijgende lijn en komt op gemiddeld € 128 per uur uit.
- De bureaumarge is iets gestegen naar gemiddeld 20,4 procent.
- Meer dan de helft van de respondenten verwacht een omzetstijging van tussen 10-25 procent. Echter, voor het eerst verwacht een enkeling een daling van de omzet van minder dan 10 procent voor de komende drie jaar.
- De interim-managementbureaus zien hun markt als groeimarkt, onder andere als gevolg van schaarste en toename van flexibilisering.

Brancheontwikkelingen

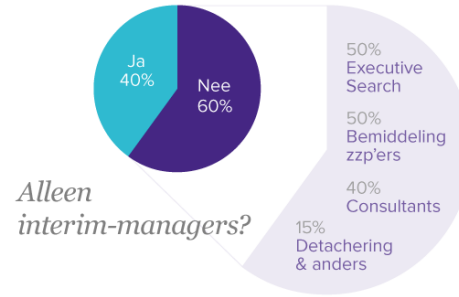
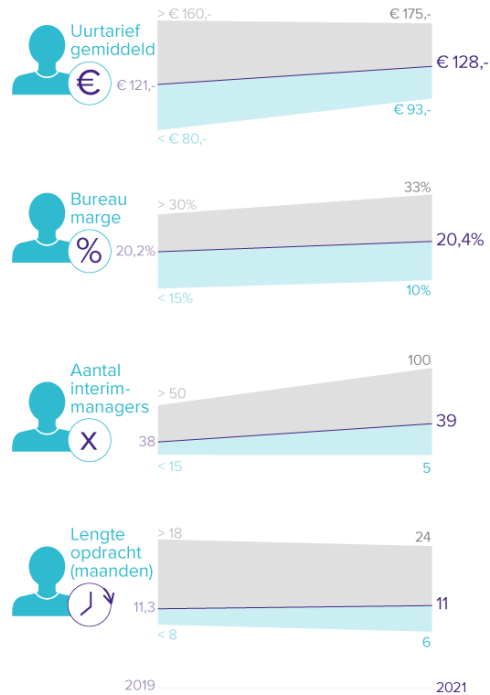
- Het aantal bureaus dat sec interim-management aanbiedt is gedaald. Bureaus zijn meer combinaties van dienstverlening aangegaan, zoals met executive search.
- Vakspecialisme is het dominante dienstverleningsmodel, gevolgd door branchespecialisme.
- In de verdienmodellen is nog steeds de norm: uren maal tarief met een percentage voor het bureau. Het rekenen met een eenmalig fee of succesfee is in opmars. Een trend die in 2019 al gesignaleerd werd.

In het onderzoek is ook stilgestaan bij de impact van Covid-19. Algemene conclusie is dat de coronacrisis nauwelijks aanpassingen van het businessmodel teweeg heeft gebracht. Het crisishartige karakter van opdrachten bij aanvang van de coronacrisis is grotendeels verdwenen en de aard van opdrachten is weer terug bij *business as usual*.

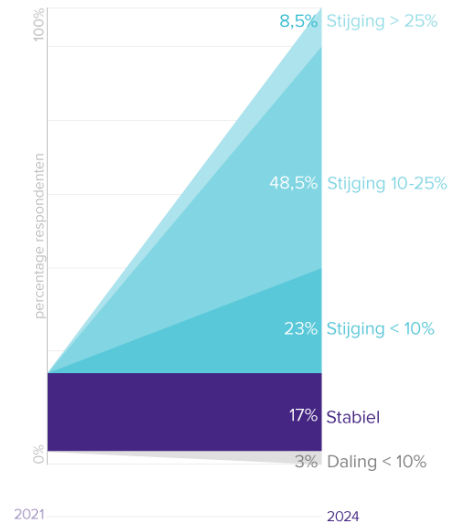
In één oogopslag

Markt omzet en omvang

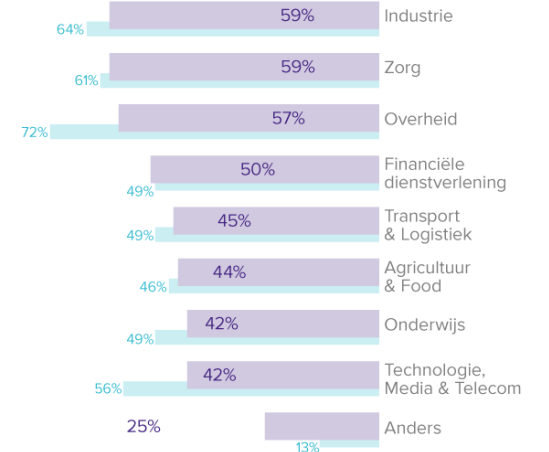
Omzet en marge



Omzetverwachting komende 3 jaar



Sectoren



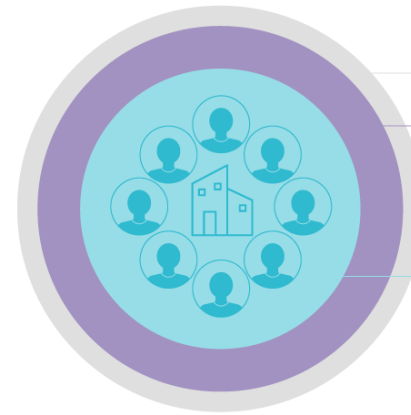
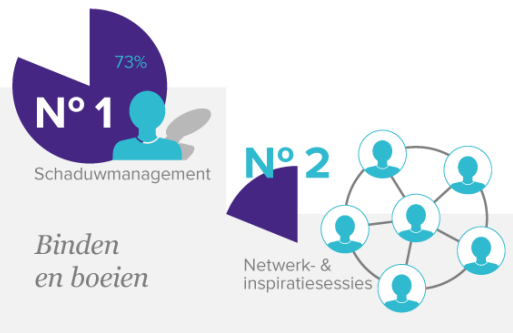
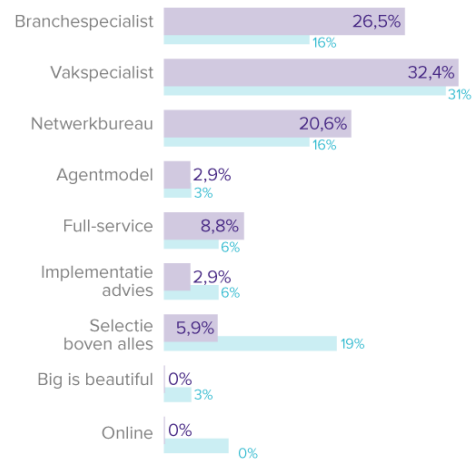
Vakgebieden



In één oogopslag

Branche het dienstverleningsmodel

Dienstverleningsmodellen 2021 2019

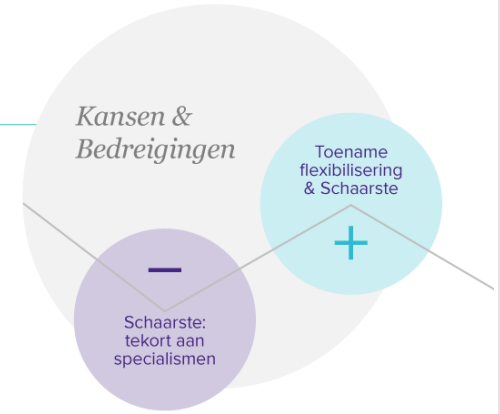


Inner circle

Alle bureau's

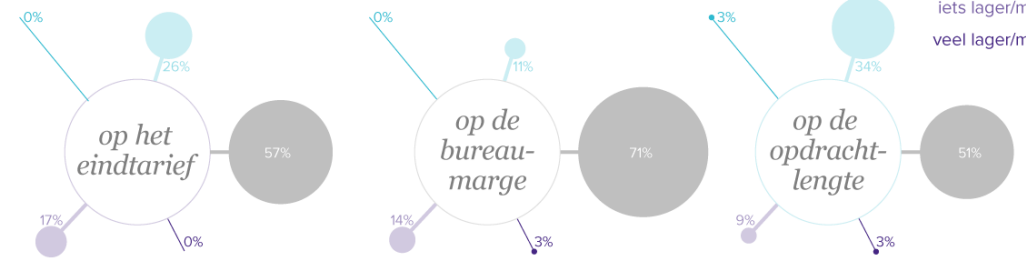
2021: Bureau's die een inner circle aan interim-managers hebben 90%
 98 in de inner circle

2019: Bureau's die een inner circle aan interim-managers hebben 69%
 83 in de inner circle



Invloed Covid-19

- veel hoger/meer
- iets hoger/meer
- vrijwel onveranderd
- iets lager/minder
- veel lager/minder



Inleiding en leeswijzer

In 2019 is door ZiPconomy voor de eerste keer, in opdracht van ABN Amro, de markt van interim-managementbureaus in kaart gebracht. In dat jaar liet het onderzoek zien dat de markt minder in beweging was dan verwacht. Ondanks een substantiële daling van de bureaumarge en de tarieven in acht jaar tijd, zagen interim-managementbureaus nog volop kansen en definieerden zij hun markt als groeimarkt.

In 2021 heeft de Raad voor Interim Management, de netwerkorganisatie voor interim-managementbureaus, opdracht gegeven dit onderzoek opnieuw uit te voeren. Met de bedoeling dit onderzoek periodiek te herhalen, zodat daarmee een marktmonitor ontwikkeld wordt. Vanwege de wereldwijde crisis als gevolg van Covid-19, is hierop dit jaar via een aantal vragen specifiek ingezoomd en wordt de impact van deze externe omstandigheid in een apart hoofdstuk belicht.

Onderzoekopzet en representativiteit

Dit onderzoek geeft een beeld van de interim-managementmarkt vanuit het perspectief van interim-managementbureaus. Het onderzoek is uitgevoerd met een vragenlijst die uitgezet is onder 90 bureaus die gespecialiseerd zijn in het bemiddelen van interim-managers.

De respons was 48 procent (43 bureaus).

Voor de snelle lezer is een samenvatting op [pagina 3](#) opgenomen en gevisualiseerd op [pagina 4-5](#).

Verdieping van de onderzoeksresultaten vindt plaats op drie thema's:

- De markt: omvang en omzet, [pagina 7-11](#)
- Het dienstverleningsmodel, [pagina 12-14](#)
- De toekomst van interim-management, [pagina 15-16](#)

De invloed van covid-19 is te vinden op [pagina 17-18](#). De RIM reflecteert op inhoud onder elk thema.

De markt: omvang en omzet

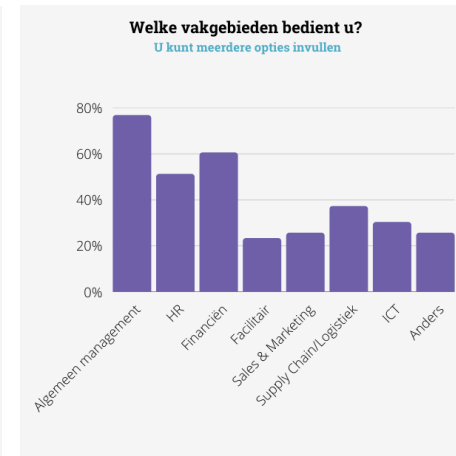
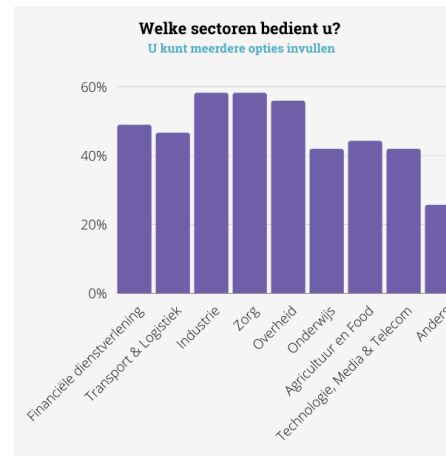
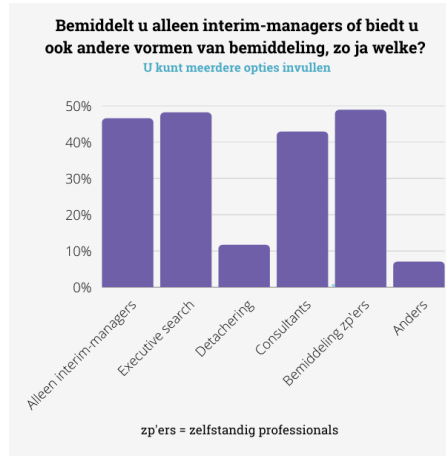
Sectoren en vakgebieden

57 procent van bureaus zijn actief in overheid, datzelfde percentage geldt voor zorg en industrie. Verschuiving naar andere sectoren: handel/retail, utilities, woningcorporaties, bouw, kinderopvang en ngo's komen meer voor dan in het onderzoekjaar 2019.

76 procent is actief in het vakgebied algemeen management, gevolgd door 62 procent financiën.

Zes op de tien bureaus combineert hun dienstverlening met executive search. Deze combinatie komt (net als in het onderzoek in 2019) nog steeds het meest voor.

Andere combinaties van dienstverlening: leergang en adviesdiensten, bemiddeling van alleen eigen vennoten en open search database van interim-managers zonder bemiddeling.



Reflectie RIM

De toename van executive search als combinatiemodel met interim-management als dienstverleningsmodel was ook al voor deze crisis ingezet. Financiën en algemeen management worden als vakgebieden het meest geleverd, zo blijkt. Constaties uit meerdere onderzoeken en interviews in de markt, alsmede de ervaring van de RIM, geven aan dat specialisatie de norm is. In dat perspectief is algemeen management minder voor de hand liggend als primair bemiddeld vakgebied, tenzij dit ook als specialisatie getypeerd wordt.

De markt: omvang en omzet

Omzet en marge

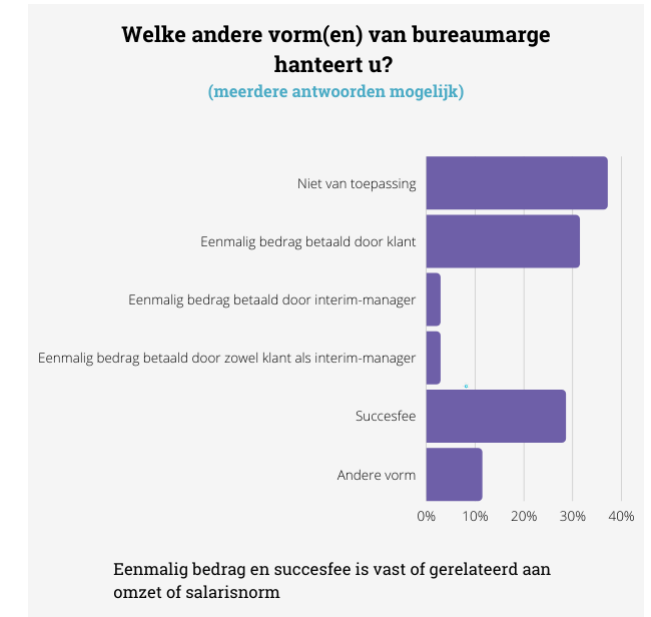
128 euro is het gemiddeld uurtarief, een stijging van 7 euro ten opzichte van 2019

20,4 procent is de gemiddeld bureaumarge, iets hoger dan de uitkomst in 2019

Eenmalig fee is het meest genoemde alternatief voor de traditionele bureaumarge. Het toepassen van een succesfee is in opmars en wordt als tweede genoemd, een trend die in 2019 al gesignaleerd werd.

Spreiding

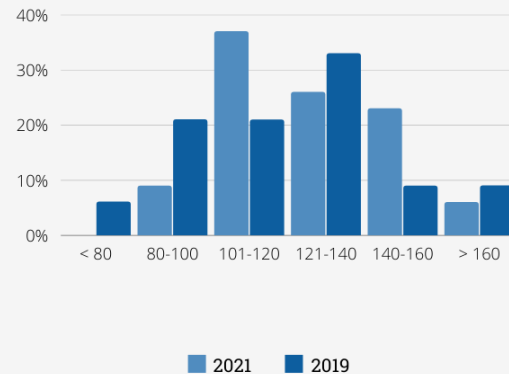
De omzet- en margecijfers van de bureaus laten een grote spreiding zien. Ook ten opzichte van de resultaten van 2019.



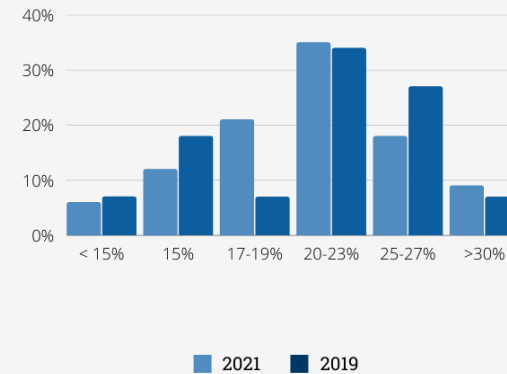
	Gemiddelde alle respondenten	Laagst genoemd gemiddelde	Hoogst genoemd gemiddelde
Gemiddeld uurtarief	€ 128	€ 93	€ 175
Gemiddelde bureaumarge	20,4%	10%	33%
Gemiddeld aantal ingezette interim-managers	39	5	100
Gemiddelde lengte opdracht in maanden	11	6	24

De markt: omvang en omzet

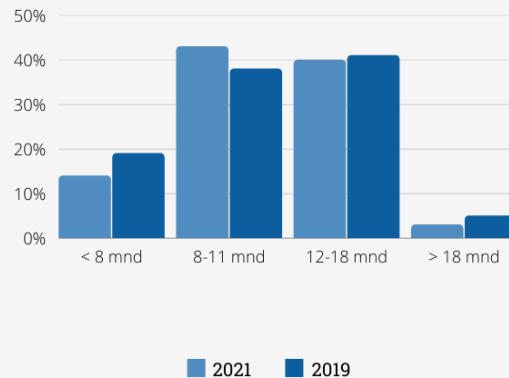
Spreiding gemiddeld uurtarief (in €)
vergelijking 2021 met 2019



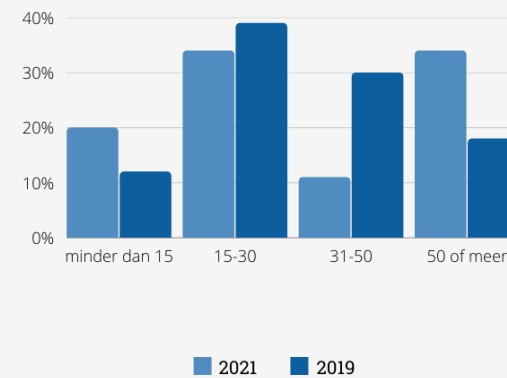
Spreiding gemiddelde bureaumarge
vergelijking 2021 met 2019



Spreiding gemiddelde opdrachtduur
vergelijking 2021 met 2019



Spreiding gemiddeld aantal interim-managers in
opdracht - vergelijking 2021 met 2019



De markt: omvang en omzet

Verhouding bureau profiel en omzet

Wanneer we de respons over de uurtarieven en marge vergelijken met de vier meest genoemde dienstverleningsmodellen, zien we flinke verschillen. Ook ten opzichte van de resultaten van 2019.

Reflectie RIM

Het is opvallend dat het gemiddeld uurtarief en marge van de vakspecialist enorm gestegen is en omgekeerd de branchespecialist het tegenovergestelde beeld laat zien. Wij veronderstellen dat de schaarste aan vakspecialisten daar debet aan is en zich dit in specifieke sectoren of branches manifesteert, maar niet in alle.

Bureautype	Gemiddeld uurtarief		Gemiddelde marge	
	2021	2019	2021	2019
Alle bureaus	€ 128	€ 121	20,4%	20%
Vakspecialist	€ 131	€ 107	19%	17%
Branchespecialist	€ 129	€ 141	17%	23%
Selectie boven alles	€ 123	€137	24%	23%
Netwerkbureau	€ 119	€121	21%	21%

De markt: omvang en omzet

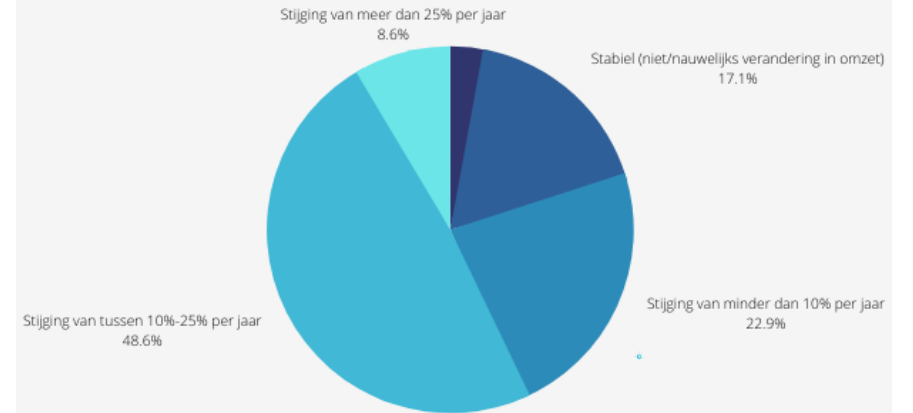
Brancheomzet en verwachtingen

Daling van de omzet: een enkeling verwacht een daling van minder dan 10 procent voor de komende 3 jaar.

De helft van de respondenten verwacht een omzetstijging van tussen 10-25 procent.

Ruim 10 procent afname van het aantal bureaus dat niet of nauwelijks een verandering in omzet verwacht.

Wat is uw verwachting over de jaarlijkse omzetontwikkeling van bemiddeling in interim-management in de komende drie jaar?



Reflectie RIM

De stijging van bureaumarges tussen 17-19 procent is opvallend, we zouden verwachten dat met een scherpere definitie van interim-management er minder bureaus met lagere marges zouden zijn.

De toekomst wordt – ondanks de coronacrisis - positief gezien want meer bureaus verwachten een stijging van omzet. Hoewel nu ook bureaus een daling in omzet verwachten voor de komende drie jaar, iets dat in 2019 nog niemand aangaf. Wij veronderstellen dat wie er last van had, dat vooral kwam omdat er geen nieuwe opdrachten bijkwamen en aankoopbesluiten uitgesteld werden.

Het dienst- verlenings model

9 modellen zijn geïdentificeerd als hedendaagse dienstverleningsmodellen van bureaus die actief zijn in het bemiddelen en begeleiden van interim-managers.

Het landschap anno 2021

Branchespecialist Het bureau heeft een netwerk binnen één branche	Vakspecialist Het bureau kan op vak inhoud meepraten	Netwerkbureau Het bureau onderhoudt een hecht netwerk van interim-managers
Bureau volgens agentmodel Impresario, de carrière van de interim-manager staat centraal	Full-servicebureau Het bureau heeft een scala aan experts vanuit verschillende vakdisciplines	Implementatie van advies Het bureau geeft advies dat men ook implementeert
Selectie boven alles Het bureau selecteert interim-managers als ware het executive search	Big is beautiful Het bureau organiseert alle inhuur en externen voor de klant	Online bemiddelingsbureaus Het bureau bemiddelt de interim-manager sec online

Het dienstverleningsmodel

Het dienstverleningsmodel van de meeste bureaus is een mix van modellen. Om een scherp beeld te krijgen, vroegen we de bureaus toch één type uit te kiezen als dominant model.

Vakspecialisme is het meest gekozen profiel, net als in 2019.

Branchespecialisme wordt als tweede vorm genoemd, een verschuiving ten opzichte van 2019 waarin 'selectie boven alles' sterk opkomend was en nu fors is afgenomen.

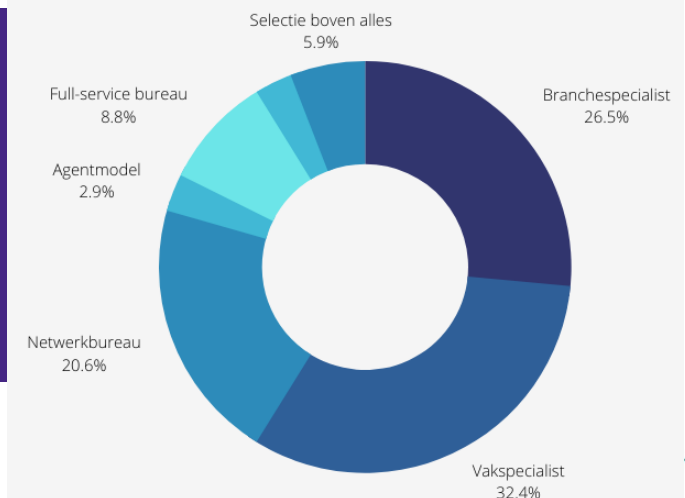
Het impresariomodel en de vijf andere geïdentificeerde, minder traditionele, dienstverleningsmodellen lijken niet door te breken.

Ruim driekwart van de respondenten is niet van plan het dienstverleningsconcept te veranderen. De respondenten die dat wel doen of overwegen, noemen meer digitalisering, meer internationaal en het meer bieden van een oplossing dan sec een persoon. Ook wordt meer focus genoemd en het uitvoeren van complexe opdrachten met meer toegevoegde waarde en meer vraag naar realisatieopdrachten in plaats van advies.

Reflectie RIM

De combinatie van dienstverlening met executive search betekent voor veel bureaus dat zij interim-managers al zijn gaan selecteren conform dezelfde methodieken. De afname van de keuze 'selectie boven alles' is dus niet zo zwart-wit als het lijkt. Het is interessant te weten of dienstverleningsmodellen van interim-managementbureaus zijn aangepast onder invloed van de coronacrisis. Dat dit nauwelijks het geval is, wordt herkend door onze leden.

In welk dienstverleningsconcept herkent u zich het meest?



Het dienst- verlenings model

Schaduwmanagement staat met 73 procent op de eerste plaats als het gaat om het binden en boeien van de interim-manager. Netwerk- en inspiratiesessies zijn een goede tweede.

90 procent van de respondenten heeft een *inner circle* aan interim-managers die aan het bureau verbonden is, een flinke toename ten opzichte van 69 procent in 2019 .

98 personen is het gemiddeld aantal interim-managers in de *inner circle*, hoger dan de 83 in 2019.

85 procent van de bureaus zoekt voornamelijk in het eigen warme netwerk naar kandidaten voor een opdracht ten opzichte van 77 procent in 2019.

85 procent toetst de kwaliteit van de interim-manager door het opvragen van referenties. Alternatieve methoden zijn drijfverenonderzoek, intensief contact, live rollenspelen en persoonlijke assessments.

Kwaliteit van het bemiddelingsproces wordt gewaarborgd door schaduwmanagement, evaluatiegesprekken en klantbeoordelingen. Een zorgvuldig vastgelegd proces, soms ISO gecertificeerd, is tevens genoemd als borgingsmethode voor kwaliteit.

Nee zegt 25 procent van de respondenten op de vraag of zij voor de interim-managers een beroepsaansprakelijkheidsverzekering verplicht stellen. Als dat wel zo is, dan is dat overwegend via algemene voorwaarden.

Reflectie RIM

Schaduwmanagement staat op de eerste plaats om de interim-manager aan het bureau te binden en borgt het tevens de kwaliteit van het bemiddelingsproces. De RIM heeft een vernieuwende kijk op schaduwmanagement. Het woord roept een verouderd beeld van interim-management op. Tegenwoordig is er geen sprake meer van een schaduw. De begeleider vanuit het bureau heeft meer de rol van een secondant, enerzijds als steun in de rug, anderzijds ten behoeve van het managen van het proces op aanpak en resultaat. Deze brede invulling en werkwijze dient zowel de interim-manager als de opdrachtgever en noemen we 'opdrachtbegeleiding' en is typerend voor de RIM-bureaus. Wij zijn van mening dat een bureau daarmee de kwaliteit van interim-manager én de opdrachtuitvoering borgt.

De toekomst van interim-management

In open vragen in de vragenlijst vroegen we de bureaus waar de groeipotentie van de interim-managementmarkt ligt. Dit is een samenvatting van de gegeven antwoorden.

Kansen	Bedreigingen
Veel vraag naar changemanagers en transformatie	Wetgeving, onzekerheid en strakker beleid op zelfstandigen (fiscale positie)
Schaarste	Schaarste (specialismen waar tekort van is, bv tekort aan finance expertise op niveau)
Vervaging vast-flex (kortere contracten)	Brokers
Inzet interim-management wordt gemeengoed, acceptatie groter	Technologie die mensen vervangt
Kwaliteit van interim-managers voor inzet complexe vraagstukken	Automatiseren van de match (online), cv-schuivers
Veel vraag naar specialisten	Bureaumarge onder druk door goedkope oplossingen (online platformen)
Interim als oplossing voor zorgvuldige procedure werving vast management	Eigen netwerk van de interim-manager
	Weinig aanwas van jong talent
	De macht van inkoop

De toekomst van interim-management

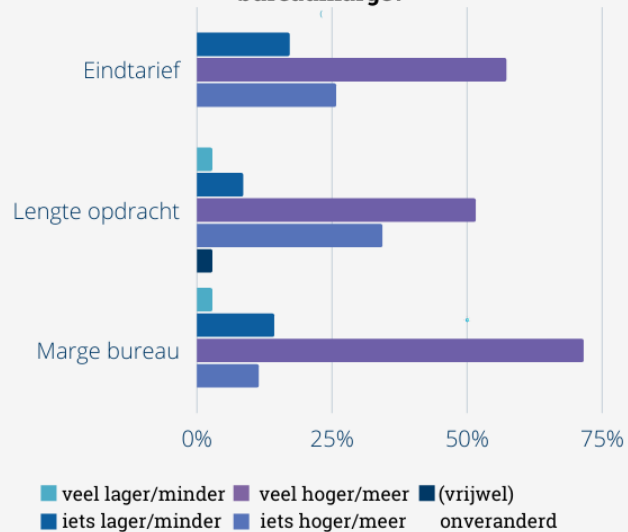
- **Groeipotentie** in de markt van interim-management wordt gezien in schaarste, toename van flexibilisering (en de bewustwording van opdrachtgevers van de noodzaak van een flexibele schil), aantrekkelijkheid van zelfstandig ondernemerschap boven een vaste baan en zelfs de voorspelling van het verdwijnen van het vaste dienstverband.
- **Kritische kanttekening** is de kwaliteitsdaling van beschikbaarheid van interim-managers die wellicht voor een tegenovergesteld effect zorgt, namelijk minder (makkelijke) invulling van opdrachten.
- **Oplossing** voor gesignaleerde bedreigingen: helderheid van de politiek, de inzet van zelfstandig ondernemers vanaf een bepaald tarief niet reguleren maar overlaten aan de markt. Meer maatwerk en persoonlijke benadering om kandidaten te vinden en te binden. Contact en warm relatienetwerk. Digitalisering, innovatie. Meerwaarde niet alleen voor de opdrachtgever, maar ook voor de opdrachtnemer bewijzen en realiseren. Meer aandacht steken in (begeleiding van) jong talent. Focus op hoger strategisch segment. Eén keer wordt genoemd: actieve lobby door de RIM.
- **Tekort aan specialisten** wordt gevoeld in nagenoeg alle sectoren van de interim-managementmarkt. Het meest wordt finance genoemd als segment waar dit speelt.

De toegevoegde waarde van een bureau bij het bemiddelen en begeleiden van de interim-manager is wat de respondenten betreft, merkbaar in elke stap van het proces. Een bureau is in staat de inhoud van de klantvraag te achterhalen, deze te vertalen naar de beste kandidaat en bewijst dan dat kwaliteit loont door actief contact en schaduwmanagement. In 2019 werd de begeleiding van de interim-manager nog als minder toegevoegde waarde gezien.

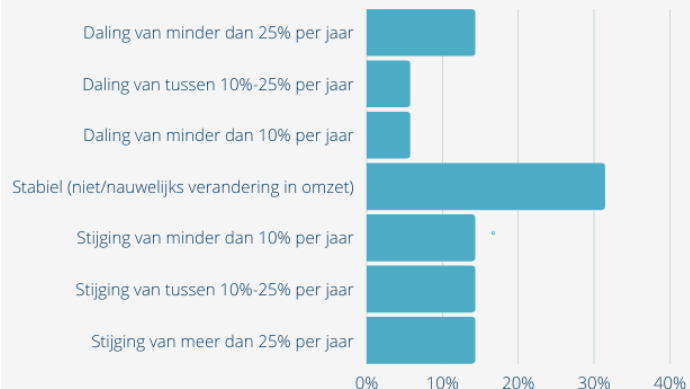
Reflectie RIM

Schaarste is zowel een bedreiging als een kans. Het zorgt weliswaar voor meer druk om de juiste kandidaat te leveren, maar biedt een kans om de toegevoegde waarde van een bureau boven brede marktselectie te laten zien. Een warm netwerk is lonend voor de zoektocht naar de juiste match, alsmede gedegen kennis van de markt. De toegevoegde waarde en kwaliteit van een RIM-bureau zit in een strak geregeld bemiddelingsproces en contractering volgens de door de belastingdienst goedgekeurde modelovereenkomst.

Wat is de impact geweest van de Covid-19 crisis ten aanzien van tarieven, duur opdracht en/of bureaumarge?



Wat is de impact geweest van de Covid-19 crisis op de omzetontwikkeling van bemiddeling in interim-management van uw bureau (op jaarbasis)?



De invloed van Covid-19

Vanwege de wereldwijde crisis als gevolg van Covid-19, is dit jaar met een aantal vragen ingezoomd op het effect daarvan op product-/marktcombinatie, omzetontwikkeling en toekomstbeeld.

Invloed op product-/marktcombinatie

77 procent van de respondenten is geen andere product-/marktcombinatie gaan voeren als gevolg van Covid-19.

12 procent is meer/andere diensten naast interim-management gaan aanbieden.

14 procent heeft meer/andere sectoren of vakgebieden aangeboord.

Invloed op omzetontwikkeling

Bijna 70 procent van de bureaus geeft aan dat Covid-19 impact heeft gehad op de omzetontwikkeling. Opvallend genoeg zowel negatief als positief. Voor ruim 14 procent betekende de crisis een omzetsdaling van meer dan 25 procent, voor bijna 12 procent een daling van tussen de 10-25 procent of minder dan 10 procent per jaar. De stijgers variëren in gelijke mate van minder dan 10 procent tot meer dan 25 procent.

Geen invloed heeft Covid-19 gehad op het eindtarief of lengte van de opdracht volgens meer dan de helft van de respondenten. Op de bureaumarge was dat zelfs voor 71 procent van de respondenten niet het geval. Het eindtarief en lengte opdracht is eerder iets hoger/meer geworden dan lager/minder. Alleen voor de marge van het bureau geldt dit andersom.

De invloed van Covid-19

Invloed op toekomst

Meer dan de helft van de respondenten denkt niet dat de Covid-19 crisis een permanente invloed heeft op het vak interim-management en/of de dienstverlening van bureaus. Daar zijn wel vaak kanttekeningen bij geplaatst, zoals de verandering die al ingezet was dat vast en interim dicht bij elkaar zijn gekomen. Ook is de flexibilisering van de arbeidsmarkt een factor die wellicht door Covid-19 versterkt is, maar altijd al van invloed is geweest op interim-management. De huidige schaarste is debet aan het feit dat mensen minder snel wisselen van baan of juist zelfstandig worden.

Van blijvende impact is de hybride werkvorm van online en thuis werken in combinatie met fysieke aanwezigheid. Het online werken is versneld ingevoerd en heeft ook effect gehad op de werving van interim-managers. Het zoekgebied werd daardoor vergroot. Het crisisachtige karakter van opdrachten bij aanvang van de coronacrisis is grotendeels verdwenen en de aard van opdrachten is weer terug bij *business as usual*, zoals een bureau verwoordt.

Reflectie RIM

De impact van Covid-19 op zien wij vooral in toegenomen vraag naar interim-managers voor bedrijfsvoeringvraagstukken. Zij worden bovenin de organisatie gepositioneerd om deze door te lichten op de bestendigheid voor de toekomst. De adviestaak van de interim-manager binnen de opdracht versterkt dus. De uitvoering van de opdracht gebeurt veelal hybride, een werkvorm die volgens ons blijvend is, hetgeen dit onderzoek ook uitwijst. Tevens signaleren wij meer behoefte van de interim-manager aan een sparring partner over de veranderende vorm van leiderschap.

Colofon

Dit rapport is een uitgave van de Raad voor Interim Management

Auteurs en redactie

Joke Twigt, Hugo-Jan Ruts (ZiPconomy)

Medewerking

Werkgroep Marktontwikkeling & Innovatie, RIM

Opmaak

ZiPconomy

iemke's atelier

Contact RIM

Gertjan van de Groep, Van de Groep & Olsthoorn, 06-53 636003 gertjan@vandegroep.nl

Sietse Bergstra, InterExcellent, 06-51 890359, sietse.bergstra@interexcellent.nl

Disclaimer

De in deze publicatie neergelegde opvattingen zijn gebaseerd op door de RIM en ZiPconomy betrouwbaar geachte gegevens en informatie, die op zorgvuldige wijze in onze analyses en prognoses zijn verwerkt. Het gebruik van tekst en/of cijfers uit deze publicatie is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld.

©RIM november 2021