



FUTURING PEOPLE

DANSEND NAAR DE TOEKOMST

Perspectief voor werkgevend en
zelfstandig professioneel Nederland

Roger Lenssen
Karin Manuel

Futuring people

Dansend naar de toekomst

Perspectief voor werkgevend en
zelfstandig professioneel Nederland

Voor informatie en bestellingen:

Uitgeverij Quist

Postbus 1061

2260 BB Leidschendam

Tel. 070 - 327 00 68

info@quist.nl

www.quist.nl

FUTURING PEOPLE

DANSEND NAAR DE TOEKOMST

Perspectief voor werkgevend en
zelfstandig professioneel Nederland

Roger Lenssen
Karin Manuel

q

Uitgegeven door: Uitgeverij Quist, Leidschendam

Eindredactie: Peter van der Horst

Vormgeving en opmaak: Waal aan de Maas

Fotografie: Getty Images

Copyright © 2014 Uitgeverij Quist, Roger Lenssen en Karin Manuel

NUR 801

ISBN 978-94-91918-06-3

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt, in enige vorm, of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Inhoud

Voorwoord	7
Ten geleide	11
Van gisteren naar nu	15
1.1 Historisch perspectief	17
1.2 De kentering	22
1.3 Naar de situatie van nu	25
1.4 Vanaf nu...?	29
De dag van nu	31
2.1 De zelfstandige professional nader beschouwd	38
2.2 De professional in loondienst	53
2.3 Omslag met de opkomst van de hybride professional	63
Van nu naar morgen	67
3.1 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt	69
3.2 Veranderingen in wet- en regelgeving	80
3.3 De opkomst van sociale netwerken	87
De toekomst	97
4.1 Perspectief voor de toekomst	99
4.2 Managen met het oog op overmorgen	106
4.3 Futuring people	111
4.4 Van vakbond naar vakvereniging en craft society	122
4.5 Innovatiekracht als motor voor de toekomst	124
Nawoord	127
Literatuur	133
Overige bronnen	137
Aard en aanpak onderzoek	139
Curriculum vitae	143
Index	145

VOORWOORD

Zelfstandige professionals hebben de toekomst. Hun aantal wordt becijferd op zeker 300.000 en bij een groeiend aantal zzp'ers in de richting van een miljoen zelfstandigen, neemt naar verwachting ook het aandeel van zelfstandige professionals (zp'ers) verder toe. Uit onderzoek weten we dat bijna negentig procent van hen welbewust kiest voor deze zelfstandigheid. In de turbulente markt van vandaag betekent dit dat zij wel moeten beschikken over de nodige ambitie, kennis en talenten. Twee ontwikkelingen lopen hier mooi gelijk op. Organisaties maken in toenemende mate gebruik van flexibele krachten en daarnaast zien we steeds meer professionals kiezen voor zelfstandig ondernemerschap. Tegelijkertijd dreigen op een aantal vakgebieden grote tekorten te ontstaan en is de verwachting dat veel schaarse kennis straks buiten organisaties ligt. Het landschap verandert. We zien bedrijven investeren in een flexibele schil en externe professionals betrekken bij hun loyaliteits- en educatieprogramma's om op tijd met hen te schakelen. Zelfstandige professionals nestelen zich in de flexibele schil van bedrijven of bureaus en vormen communities om hun krachten te bundelen teneinde opdrachten te verwerven, hun vakmanschap op peil te houden en nieuwe vormen van dienstverlening te ontwikkelen.

Zelfstandige professionals hebben de toekomst. Maar alleen als zij hun vakmanschap weten te verbinden met ondernemerschap. De huidige markt laat de noodzaak zien om opnieuw na te denken over hoe waarde te creëren voor klanten en maatschappij. Dat geldt voor interne professionals, voor hen die werkzaam zijn bij een bureau, maar bovenal voor de zelfstandige professional. Daarbij is het niet de vraag wat je allemaal doet of aanbiedt, maar hoe je van betekenis bent voor klanten, je collega's en jezelf. Als ik groot denk zie ik ten minste vijf kansrijke gebieden waar dit ondernemerschap zijn bestaansrecht kan bewijzen:

1. Er zijn grote en complexe maatschappelijke vraagstukken die nieuwe concepten en oplossingen vereisen, bijvoorbeeld leefbare steden, humane zorg en duurzame voedselvoorziening.
2. Er is bij ondernemers in een scala van sectoren dringend behoefte aan nieuwe producten en diensten, aan nieuwe concepten en bijbehorende nieuwe business- en verdienmodellen om concurrerend en 'in business' te blijven.

3. Een deel van de industrie ziet alleen kans met succes producten te blijven leveren als deze ook vergezeld gaan van een onderscheidend serviceaanbod voor bijvoorbeeld onderhoud, renovatie en financiering.
4. Bij bedrijven in de kennisintensieve dienstverlening is het de vraag hoe zij hoogwaardige kennis op andere manieren kunnen 'verpakken' en naar hun markt brengen, waarbij standaardisatie en vergroting van productiviteit hoog in het vaandel staan.
5. De ontwikkeling van onze economie naar een interactie-economie vraagt om nieuw denken over waardenetwerken, ketens en communities – over de manier waarop mensen, kennis en ambitie op een creatieve en innovatieve manier kunnen worden verbonden.

Hierin van betekenis zijn, betekent dat je als zelfstandige professional de juiste plek vindt in een veeleisende markt. Dat je kiest voor inspirerende flexibele werkverbanden, communities en netwerken. Dat je kennis ontwikkelt, deelt en combineert om unieke en waardevolle proposities te kunnen inzetten. Dat je nieuwe samenwerkingsvormen met klanten bedenkt op basis van gelijkwaardigheid en gezamenlijke ambities. En bovenal dat je je eigen ontwikkeling en loopbaan in energieke banen leidt.

Zelfstandige professionals hebben de toekomst als zij zich realiseren dat vakmanschap weliswaar essentieel is maar op zichzelf staand onvoldoende is om in deze markt het verschil te maken. Van ondernemende professionals verwacht ik dat zij naast hun vakmanschap ook beschikken over een vijftal nieuwe, extra talenten. Als eerste denk ik aan wat wel 'bovenvakinhoudelijke competenties' worden genoemd, zoals adviesvaardigheden, projectmanagement en persoonlijke presentatie. Dit zijn voorbeelden van competenties waarmee het initiële vakgebied beter tot zijn recht komt. Bij de toenemende specialisatie zou je hier nog zogenoemde 'verbindende competenties' aan toe kunnen voegen, dus professionals die over vakgebieden heen kunnen kijken, losse specialisaties en producten tot een eenheid kunnen smeden

en barrières van vakjargon kunnen overstijgen. En dat is nog maar het begin. Want daarnaast gaat het om klant- en branchegerichtheid. Dat wil zeggen dat je echte interesse voor klanten en branches ontwikkelt om gesprekspartner te kunnen zijn bij voor klanten essentiële businessissues. En misschien juist daardoor letterlijk de gaten in de markt ontdekt en daarop gaat acteren. Naast goed kunnen luisteren geldt hier ook dat je als professional de taal van de klant spreekt en ook op die manier over je vak heen klimt om anderen te ontmoeten. Vervolgens geldt dat commerciële affiniteit geboden is, het vermogen om te netwerken en de ambitie om je business zo in te richten dat je waarde creëert voor klanten. Voor een aantal branches betekent dat bijvoorbeeld dat je probeert geen uren te verkopen, maar oplossingen en resultaten, en bij voorkeur ook niet in uren afrekent. In het beeld van extra talenten past ook 'personal branding': het maken van keuzes in je professionele loopbaan om zichtbaarder te zijn op de markt en tegelijk je professionele ontwikkeling een gerichte impuls te geven. Dat kan alleen als je keuzes maakt voor markten, klanten, vraagstukken en wat je daarin wilt betekenen. Dat betekent ook dat je veel gericht gaat netwerken en weet van welke communities je deelt wilt uitmaken. Een laatste extra talent betreft rol- en stijlflexibiliteit: het kunnen werken in steeds wisselende combinaties van teams, coalities en belangen. Dus ook verschillende rollen kunnen innemen zoals expert, projectleider of adviseur.

Zelfstandige professionals hebben de toekomst als ze kunnen bijdragen aan innovatie en de wereld van bedrijven en werk een beetje kunnen opschudden. Als ze authentiek zijn en unieke talenten hebben. Als je heel goed begrijpt waarom ze zelfstandig zijn en hun ondernemerschap koesteren. Het is mijn wens dat dit boek de zelfstandige professionals in Nederland hierbij in zijn kracht zet.

Prof. dr. Frank Kwakman

TEN GELEIDE

FUTURING PEOPLE

De geboorte van dit boek

DOOR ROGER LENNSEN

De kerstdagen van 2013 heb ik doorgebracht in Wenen. Ik beschouwde het als een welverdiend uitstapje na de afronding van mijn boek *Dansen op het ritme van de tijd* dat in januari 2014 zou uitkomen. Het was mijn voornemen het bij dat boek te houden. Immers, ik had daarin teruggekeken naar gisteren, stilgestaan bij de situatie zoals die nu is en vooruitgeblikt naar morgen, de toekomst. Ik had mezelf voorgenomen mij met volle overgave te richten op de verdere uitbouw van Smart Group en haar klanten, zonder de druk te voelen van de geboorte van weer een nieuw boek. Echter, na een aantal dagen geïnspireerd te zijn door al het moois wat ik in Wenen gezien had, bekreep mij het gevoel dat een nieuw boek toch in het verschiet moest liggen. Ik bedacht met trots dat Smart Group op 31 mei 2015 haar 25-jarige bestaan viert. Wat zou dat een mooie gelegenheid zijn om nog een keer een boek uit te brengen. Een boek waarin wat minder te lezen, maar des te meer te kijken valt. Al wandelend in Wenen groeide mijn voornemen om in 2015 met een volgend boek te komen.

Hoe anders kan het lopen! Ik was uitgenodigd voor de, al tot een traditie uitgegroeide, nieuwjaarsreceptie van prof. dr. Frank Kwakman en zijn echtgenote Frederike Eikenboom. Elk jaar nodigen ze sprekers uit om een recent verschenen boek uit het vakgebied te beschouwen vanuit verschillende invalshoeken, visies en ervaringen. Deze keer stond het boek *Helpen met impact* van Edgar Schein centraal. Bij het afscheid overhandigde Frank mij een exemplaar en zei: 'Roger, dit had jij ook kunnen schrijven. Zo'n soort boek moet jij ook nog schrijven.' Het zette me aan het denken. Het thema moet aansluiten bij *Futuring people*, het concept waar Smart Group de markt mee bedient en dat ook al vernoemd was in mijn laatste boek. Onderweg naar huis kwam de zzz'p'er, de zelfstandige zonder personeel, als thema boven

drijven. Smart Group noemt dat de contractant. Vanaf het begin van mijn carrière als organisatieadviseur heb ik altijd gewerkt met contractanten. Ook Smart Group werkt voor 50% met contracten, zelfstandige professionals. Het thema ging nog meer leven, toen een paar weken later Gerard Evers tijdens de boekpresentatie van *Dansen op het ritme van de tijd* een vlammend betoog hield over de kracht van flexibiliteit en de rol van de zelfstandige professional in dat verband. Ik was wederom geïnspireerd en het idee voor mijn nieuwe boek was geboren!

Anders dan bij mijn vorige boeken, ben ik deze keer samen opgelopen met Karin, die ik in mei 2013 had ontmoet bij een bijeenkomst van Amsterdamse woningbouwcoöperaties over het thema 'employability'. Bij onze kennismaking vertelde Karin dat ze op het punt stond te promoveren in de sociale wetenschap. Haar thema 'organiseren en managen van succes in de Nederlandstalige muziekbusiness' sprak me aan en ik nodigde Karin uit om op enig moment nader kennis te maken met elkaar. Dat gebeurde in het najaar en heeft geresulteerd in een samenwerkingsverband tussen Smart Group en Karin als zelfstandige professional. Het is dan ook niet vreemd dat wij elkaar vonden in de interesse voor de zelfstandige professional in het licht van het ritme van de tijd. Vanaf februari 2014 zijn we samen op zoek gegaan naar de dans van de zelfstandige professional. Het resultaat ligt nu voor u.

Het stond in de sterren geschreven

DOOR KARIN MANUEL

Op 30 mei 2013 was ik op verzoek van Roel Steenbeek, destijds nog voorzitter van de Raad van Bestuur van woningbouwcorporatie Ymere, bij een bijeenkomst van Amsterdamse woningbouwcorporaties over het thema 'employability'. Roger was dagvoorzitter en leidde ons op authentieke wijze door het programma. Daarbij liet hij niet na ook zijn eigen visie uit te dragen en zo nu en dan wat kritische noten te kraken, soms subtiel en soms ook minder subtiel. Roger intrigeerde mij vanaf het eerste moment. Kennelijk was ik hem ook opgevallen. Na afloop kwam hij me persoonlijk een paar van zijn boeken overhandigen. Hij gaf aan dat hij hoopte dat we elkaar nog eens zouden ontmoeten...

Sommige ontmoetingen blijven altijd levend, zo ook deze. In de maanden die volgden, was ik druk aan de slag bij Ymere en zette ik onderzoekslijnen uit voor de master HRM van het NCOI. Na mijn promotie in oktober 2013 had ik eindelijk de tijd om bij Roger langs te gaan en onze kennismaking te verdiepen. Al snel kwam ter tafel wat we voor elkaar zouden kunnen betekenen en hoe we dat in het vat zouden kunnen gieten. Dat gesprek met Roger, op 26 november 2013, is de aanzet geweest om mijn bestaan als zelfstandige professional verder uit te bouwen, te beginnen als associé van Smart Group.

Roger was en is een voorbeeld voor mij. Hij heeft een schat aan ervaring als consultant, kent vele organisaties van binnenuit ‘by heart’, heeft een goede antenne voor vraagstukken die spelen bij klanten, weet die feilloos te vertalen in hun behoefte en wensen en draagt hen praktische oplossingen aan. Bovendien is Roger, ondanks zijn 68 jaar, geheel bij de tijd. Hij heeft oog voor trends en ontwikkelingen, weet van daaruit tot een visie te komen en bouwt aan toekomstbestendige organisaties. Een betere leermeester bestaat niet!

Ik voelde me vereerd toen Roger mij in januari dit jaar voorstelde om samen een boek te schrijven. Hij reikte het thema aan: de zelfstandige professional. Interessant! Niet alleen het thema vond ik de moeite waard, vooral onze combinatie zou meerwaarde kunnen bieden.

Eigenlijk was het de ideale combi: de practicus en de theoreticus, de protestgeneratie en de pragmatische generatie, de expert en de leerling komen samen en verenigen zich!

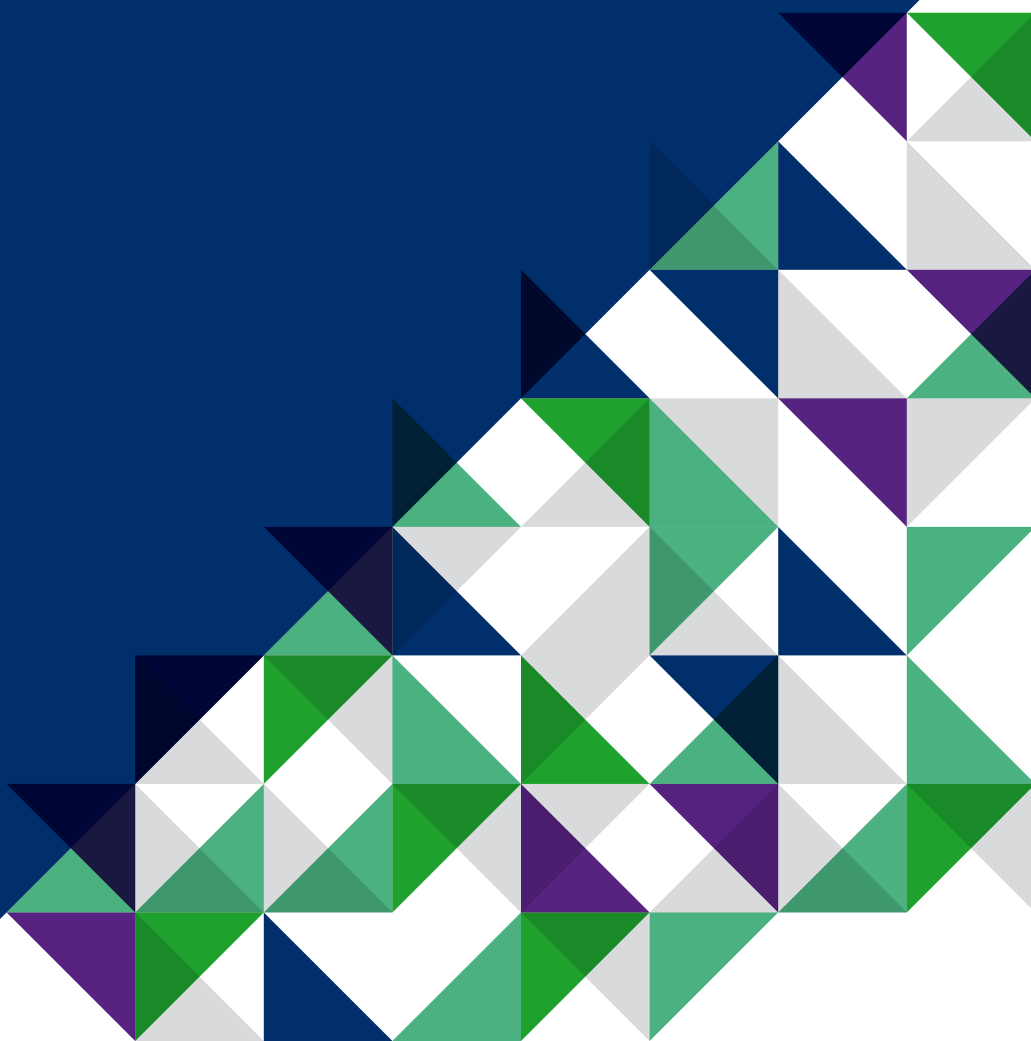
Roger heeft zijn boeken voor mij gesigneerd. ‘Onze ontmoeting stond in de sterren geschreven’, heeft hij in één daarvan voor mij opgetekend. Het boek dat nu voor u ligt, stond ook in de sterren geschreven. Onze paden hebben elkaar gekruist met de bedoeling elkaar te helpen en aan te vullen op het juiste moment in onze levens, het moment dat we daar allebei klaar voor waren.

Ons proces is inspirerend en enerverend geweest. Ik hoop dat het resultaat u kan bekoren, inspireren en prikkelen.

HOOFDSTUK 1

VAN GISTEREN NAAR NU

DE ROOTS VAN DE
ZELFSTANDIGE
PROFESSIONAL





Door de jaren heen veranderen de arbeidsverhoudingen in Nederland onder invloed van maatschappelijke ontwikkelingen. Het ritme van de tijd doet zijn werk¹. Dit boek beschrijft de ontwikkeling van de positie van de zelfstandige en zoomt in op de positie van de zelfstandige professional in arbeidsverhoudingen. Ook werpt het een licht op de ontwikkeling van de positie van de werknemer in loondienst. Vervolgens benadert dit boek de veranderende arbeidsverhoudingen vanuit diverse perspectieven en sluit het af met onze visie op de arbeidsrelatie van de toekomst.

1.1 Historisch perspectief

Tot de jaren 80 van de vorige eeuw kent Nederland een factor-gedreven economie waarin kleinschalige landbouw, detailhandel en ambacht centraal staan². In dit tijdperk vormen boeren, winkeliers en kleine middenstanders de economische zelfstandigen in ons land. De Sociaal Economische Raad (SER) duidt deze groep als de klassieke zelfstandigen, de zelfstandigen die goederen of grondstoffen verkopen teneinde in hun levensbehoeften te kunnen voorzien. Het aantal (klassieke) zelfstandigen laat in de periode 1899 tot 1981 een dalende trend zien. In 1899 vormt het aantal zelfstandigen 26,4% van de totale werkgelegenheid in Nederland, in 1981 is dat nog slechts 10,2%. Nederland staat in deze ontwikkeling niet op zichzelf. Ook in overige West-Europese landen doet deze tendens zich voor in dezelfde periode³. Het is het gevolg van de sterke afname van de werkgelegenheid in de agrarische sector, ingegeven door de opkomst van de efficiënt-gedreven economie en het toenemende welvaartsniveau dat daarmee gepaard gaat. Een efficiënt-gedreven economie kenmerkt zich door een sterke industrialisatie, waarbij bedrijven winst proberen te maximaliseren door hogere productiviteit en schaalvoordelen⁴. Een efficiënt-gedreven economie heeft als neveneffect dat mensen verkiezen in loondienst te werken. De relatieve zekerheid die het werken in loondienst met zich meebrengt, zorgt ervoor dat mensen steeds minder genegen zijn de risico's van eigen ondernemerschap op zich te nemen⁵.

1 Lenssen, 2014

2 Porter, Sachs and McArthur, 2002

3 Wennekens en Folkeringa, 2002

4 Porter, Sachs and McArthur, 2002

5 Hartog en Wennekens, 2009



‘Het Dorp’

DOOR ROGER LENSSEN

Wanneer ik dit verhaal aan het papier toevertrouw, moet ik steeds denken aan het liedje van Wim Sonneveld uit 1967, ‘Het Dorp’. Daarin komen twee zinnen voor, die volgens mij de essentie weergeven van de mens in een veranderende wereld.

‘Ik was een kind en wist niet beter dan dat ‘t nooit voorbij zou gaan’ ...

‘Ik was een kind, hoe kon ik weten dat dat voorgoed voorbij zou gaan.’

Vanaf 1946 groeide ik op in een dorp aan de Maas in de Westelijke Mijnstreek, in het diepe zuiden van het land onder de rookpluimen van de Staatsmijn Maurits, nu nog bestaand onder de naam DSM.

Alles in mijn dorp stond in het teken van de wederopbouw, zoals dat zo mooi heette. Het was zo’n dorp waar de wereld nog stil stond. Er woonden mijnwerkers (bovengronds en ondergronds) veelal met grote gezinnen, die er nog een landje en een wekje bij hadden voor de aardappelen, het fruit en de groenten. Er waren boeren met een gemengd bedrijf, de meesten worstelend om het hoofd boven water te houden. Ook kende het dorp een aantal notabelen zoals de burgemeester, pastoor en kapelaan, de dokter, tandarts (de eerste in de beginjaren 50) en de notaris was gevestigd in een dorp verderop. De dokter, tandarts en notaris van toen, zien wij nu als zelfstandige professionals.

De werkende (betaalde) bevolking bestond bijna zonder uitzondering uit mannen, die zo’n zes dagen in de week aan de slag waren. De vrouwen zorgden voor het huishouden, vaak voor heel grote gezinnen, en onderhielden ook de moestuin en de kippen. En dan waren er de middenstanders, zoals die toen genoemd werden. Nu zijn dat veelal zelfstandigen ‘zonder’ personeel (zzp), die te scharen zijn onder het kleine midden- en klein bedrijf (mkb). Vanuit een ambacht koos men destijds vaak om voor zich zelf te beginnen, omdat een baan als knecht vaak bittere armoede was. De fenomenen CAO, minimumloon, pensioen etc. waren toen nog geen gemeengoed. De uitoefening van een ambacht als zelfstandige werd vaak gecombineerd met het hebben van een winkel. De winkel was het domein van de vrouw en later ook van de opgroeiende dochters of zonen, afhankelijk van de ‘branche’.

Zelf werd ik als tiende kind geboren in een middenstandsgezin. Mijn vader was kleermaker en mijn moeder dreef een manufacturenwinkel. Het was voor mijn vader en moeder dag en nacht werken, zeven dagen in de week, om de eindjes aan elkaar te kunnen knopen. Rond 1960 was mijn vader genoodzaakt het bijltje erbij neer te leggen,

door de opkomst van de confectie. Gelukkig dreef mijn moeder met drie zussen de zaak, die ondertussen aardig was uitgebreid.

Mijn moeder speelde klaarblijkelijk beter in op de veranderende markt dan mijn vader dat deed, stel ik nu. In de 'winkelstraat' waar mijn ouders woonden en in de directe omgeving daarvan zaten vijf manufacturenwinkels, vijf slaggers, vier kleermakers, twee schoenmakers, twee groenteboeren, drie drogisten die om te kunnen bestaan deze activiteit combineerden met diverse andere artikelen, vier kappers, vier verfbedrijven met winkel, tig kruidenierswinkeltjes, een bloemenzaak, twee elektriciteitszaken, vier timmerwerkplaatsen/aannemers, twee melkboeren en meer dan vijftien cafés. Dat allemaal in de kern van een dorp van zo'n kleine vijfduizend inwoners. Heel vaak werd een winkel door de vrouw gedreven en gecombineerd met een baan van de man, die dan bij DSM of een particulier zorgde voor een vastere (financiële) basis voor het gezin.

Thuis noemden we middenstanders 'zelfstandige martelaren'. Opgroeiende kinderen van middenstanders moesten vaak al op zeer jonge leeftijd meehelpen om de business vorm te geven. Daar stond geen loon tegenover. Het was normaal om in de voetsporen van je ouders te treden en mee te helpen overeind te blijven. Heel vaak was dat geen eigen keuze, maar een plicht. Middenstanders hielden elkaar overeind door bij elkaar te kopen. Soms hielpen ze elkaar ook met het uitbreiden van de zaak. Geld lenen van een bank was namelijk niet aan de orde in die tijd.

In de jaren 50 en 60 verlieten velen Nederland om hun geluk elders te beproeven, de emigratiegolf was daar. In diverse 'branches' begon de afkalving van de kleine zelfstandige. Heel wat kleine middenstanders hadden een moeilijk bestaan, doordat vraag en aanbod niet op elkaar afgestemd waren. Bovendien deden in de jaren 60 het warenhuis, de zelfbedieningszaken en de grootgrutters hun intrede, waardoor meer en meer mensen hun koopgewoontes veranderden. Dat werd verder versterkt doordat steeds meer mensen (al vanaf hun veertiende jaar) in loondienst gingen bij grote industriële bedrijven. Vanwege de drang naar meer zekerheid besloten velen niet in de voetsporen van hun ouders te treden. Zij opteerden liever voor een vaste baan met uitzicht op een pensioen. De overheid stimuleerde deze beweging met allerlei maatregelen in tal van branches.

Het dorp veranderde. Met de opkomst van nieuwe woonwijken groeide het aantal inwoners naar dertienduizend, later door fusie met andere gemeentes naar zevenentwintigduizend. De werkgelegenheid breidde zich op diverse fronten uit, het aantal kleine zelfstandigen werd steeds kleiner. Zij die zich gespecialiseerd hadden of meegegaan waren met de nieuwe trends, bleven overeind. Het aantal doktoren, notarissen, tandartsen, apothekers en zelfs dierenartsen was gegroeid. Was daarmee ook het fenomeen van de zelfstandige professional van heden ten dage gevestigd? Nee, niet echt...



1.2 De kentering

Vanaf de jaren 90 van de vorige eeuw doet zich een kentering voor en begint het aantal zelfstandigen te stijgen. Deze tendens start in de Angelsaksische landen en breidt zich al snel uit naar Nederland. Het is ingegeven door de doorontwikkeling van een efficiënt-gedreven economie naar een innovatie-gedreven economie. In een innovatie-gedreven economie speelt kennis een steeds belangrijkere rol en volgen ontwikkelingen elkaar in snel tempo op. De dienstensector is dominant in een innovatie-gedreven economie, het commercialiseren van kennis is de nieuwe trend en het aantal zelfstandigen neemt in sneltreinvaart toe⁶. Een van de mensen die in deze periode besluit uit loondienst te gaan en de sprong naar een positie als zelfstandige waagt, vertelt: *‘Toen ik nog aan het begin van mijn carrière stond, heb ik er nooit over gedacht om voor mezelf te beginnen. Dat was ook niet gebruikelijk. Toen ik jong was, hadden winkeliers een eigen bedrijf. Voor anderen was het vanzelfsprekend om op zoek te gaan naar een baan. Dat deed ik dus ook. Pas in 1986 werd dat anders. Ik kwam toen terecht bij een adviesbureau dat mensen hielp business te maken door ze geld te lenen voor de opstart ervan. Het prikkelde mijn eigen ondernemerschap. Ik ben zelf dan ook vanuit dit bureau in 1990 een eigen business, een adviesbureau, gestart. Ik mocht mijn klanten meenemen, dat was een mooi begin van waaruit ik mijn opdrachten verder kon uitbouwen.’* Dit verhaal is illustratief voor de geboorte van de zelfstandige professional gedurende de jaren 90 van de vorige eeuw in het kader van de opkomst van de dienstensector in Nederland.

De springplank

DOOR ROGER LENSSEN

In de jaren 80 had ik een mooie carrière in het bedrijfsleven opgebouwd. Ik had vele verschillende functies en rollen vervuld en naast mijn werk continu gestudeerd. Ik besloot mijn loopbaan voort te zetten bij een extern bureau, namelijk INB (Investment of Business knowhow). INB was door twee eigenaren opgezet en week qua vorm sterk af van de bestaande organisatieadviesbureaus. De markt op dit terrein werd bepaald door een paar grotere internationale of Nederlandse bureaus, aangevuld met diverse maatschappen en kleinere bureaus met een eigenaar-directeur en een klein aantal medewerkers. Ook waren er eenpitters, mensen van rijpere leeftijd die hun expertise

⁶ Porter, Sachs and McArthur, 2002

aan de man brachten. Nederland had toen zo'n drieduizend externe organisatieadviseurs.

INB ging uit van de kracht van contractanten, freelancers die klussen van verschillende aard konden klaren. Ook ik werd in die zin benaderd. Ik was nog net geen 38, had redelijk wat ervaring en ideeën over zaken, maar wist niet of ik over voldoende competenties beschikte om de buitenwereld als extern adviseur te betreden. Het fenomeen van de zelfstandige professional was nog redelijk zeldzaam. Ik wilde de stap wel maken, maar dan in loondienst. INB stemde daarmee in en meer dan een jaar ben ik hun enige medewerker geweest, naast een tiental contractanten. Het bureau was redelijk succesvol en dat betekende groei, zowel van mensen in loondienst als van contractanten. INB kreeg daarmee steeds meer de vorm van een doorsnee organisatieadviesbureau. De directeuren-eigenaren zaten aan het roer, aangevuld met managers/senior adviseurs in loondienst, een groep adviseurs/trainers en ook coaches, die hun intrede deden in deze tijd. De contractanten hielden een vaste plek binnen INB. Ik schat dat in 1990, bij mijn afscheid, meer dan 50% als contractant voor INB werkte.

INB gaf mij de ruimte om een aantal van mijn ideeën vorm te geven met mensen die ik mocht aantrekken. Het geluk was aan mijn zijde en de producten en diensten die ik op de markt kon en mocht zetten waren redelijk succesvol. Dat betekende dat er zo'n twintig adviseurs van allerlei pluimage extra aangetrokken moesten worden. Interim-managers, organisatieadviseurs maar ook wat we later mobiliteitsadviseurs of coaches zijn gaan noemen. Het merendeel kwam als contractant (zelfstandige professional) binnen. Buiten de voordelen van flexibiliteit (mee kunnen bewegen met de hoeveelheid werk) had dat ook een aantal nadelen, of beter gezegd: oplet- en stuurpunten:

1. Het impliceert en garandeert niet de continue beschikking over de gewenste kwaliteit en capaciteit die op enig moment nodig is.
2. Het is nodig erop te sturen dat zij bij de klant de opdrachtgever vertegenwoordigen en niet zichzelf.
3. Om zo uniform mogelijk over te komen, is het noodzakelijk de producten en diensten versneld bij te brengen. Bij veel wisselingen van de wacht is dat een moeizaam en arbeidsintensief proces.
4. De wijze van aansturing is anders dan bij medewerkers in loondienst, en dat heeft niet alleen te maken met het wel of niet hebben van een gezagsverhouding.

In 1990 besloot ik samen met een partner voor onszelf te beginnen, maar dan wel met een aantal medewerkers en contractanten om ons heen. We hadden het geluk dat we zoveel werk gecreëerd hadden en meekregen, dat we met elf mensen van start zijn gegaan, onder wie vier contractanten. In het statuut van ons bureau, Smart Group, hebben we een aantal uitgangspunten opgenomen, te weten:

1. De bemensing bestaat uit 50% man en 50% vrouw.
2. Het aantal medewerkers in loondienst en het aantal contractanten is eveneens fiftyfifty verdeeld.
3. Om te borgen dat het bureau als een eenheid naar buiten treedt, is de behandeling van contractanten en medewerkers in loondienst zo veel mogelijk gelijk, en dat betekent concreet:
 - a. Contractanten doen mee aan product- en marktontwikkelingen.
 - b. Contractanten doen (gratis) mee aan interne opleidingen en trainingen.
 - c. Afspraken zijn zodanig, dat de contractant in principe een basis heeft voor een reëel inkomen.
 - d. Wanneer c niet mogelijk blijkt, gaan we na wat, met extra inspanningen, wel samen is te bereiken.
 - e. Begeleiding en coaching op trajecten is, net als bij de medewerkers in loondienst, onderdeel van de overeenkomst.
 - f. Begeleiding en coaching op het persoonlijke ontwikkelingsvlak kan tot de overeenkomst behoren.
 - g. Bij een tweejarige samenwerking (vergelijkbaar met twee dienstjaren), vijfjarige en twaalfeneenhalfjarige samenwerking wordt de contractant net zo gefêteerd als de medewerkers in loondienst.

In 2015 bestaat Smart Group vijftieng jaar en houdt zich nog steeds aan deze uitgangspunten. Natuurlijk hebben in de loop der tijd verfijningen en aanpassingen plaatsgevonden, maar in essentie vormen bovenstaande regels nog steeds de basis.

1.3 Naar de situatie van nu

Vanaf 1996 groeit het aantal zelfstandigen gestaag, blijktens de cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) zoals neergelegd in figuur 1.1⁷:

Jaartal	Aantal zelfstandigen
1996	397.000
2001	467.000
2009	632.000
2011	728.000
2013	869.000

FIGUUR 1.1 AANTAL ZELFSTANDIGEN VOLGENS HET CBS

Enige nuancering van deze cijfers is op haar plaats, want het CBS beschouwt elke ondernemer die geen personeel in dienst heeft als zelfstandige. Echter, dit is een heterogene groep, bestaande uit enerzijds de beginnende ondernemers met een groeiambitie en anderzijds de zogenaamde quasi-zelfstandigen, die nog werkzaam zijn voor hun vorige werkgever. Daartussen zitten alle mogelijke vormen van zelfstandigheid, zoals de zelfstandige klusbedrijven, (onder)aannemers, persoonlijke dienstverleners en freelancers⁸. Het is daarom van belang te definiëren op welke vormen van zelfstandigheid dit boek betrekking heeft.

Zelfstandige professionals zijn er in vele soorten en maten. Het *Financieel Dagblad* zet in 2013 een aantal typeringen van zelfstandigen op een rij:

- ▶ De **klassieke zelfstandige**, de ouderwetse middenstander.
- ▶ De **'schijn'-zelfstandige**, de verkapte werknemer oftewel de zelfstandige die niet in loondienst is bij zijn opdrachtgever, maar dat wel had kunnen zijn gezien de blijvende duur van de werkzaamheden.
- ▶ De **hybride zelfstandige**, de zelfstandige professional die behalve inkomsten uit een eigen onderneming ook inkomsten uit loon of pensioen geniet.
- ▶ De **nieuwe zelfstandige**, de zelfstandige professional die werkzaamheden verricht onder vergelijkbare omstandigheden als medewerkers in loondienst.
- ▶ De **ondernemende zelfstandige**, de zelfstandige, vaak een zelfstandige professional, die zo snel mogelijk wil doorgroeien naar een grote onderneming⁹.

7 Centraal Bureau voor de Statistiek, 2014

8 Hartog en Wennekers, 2009

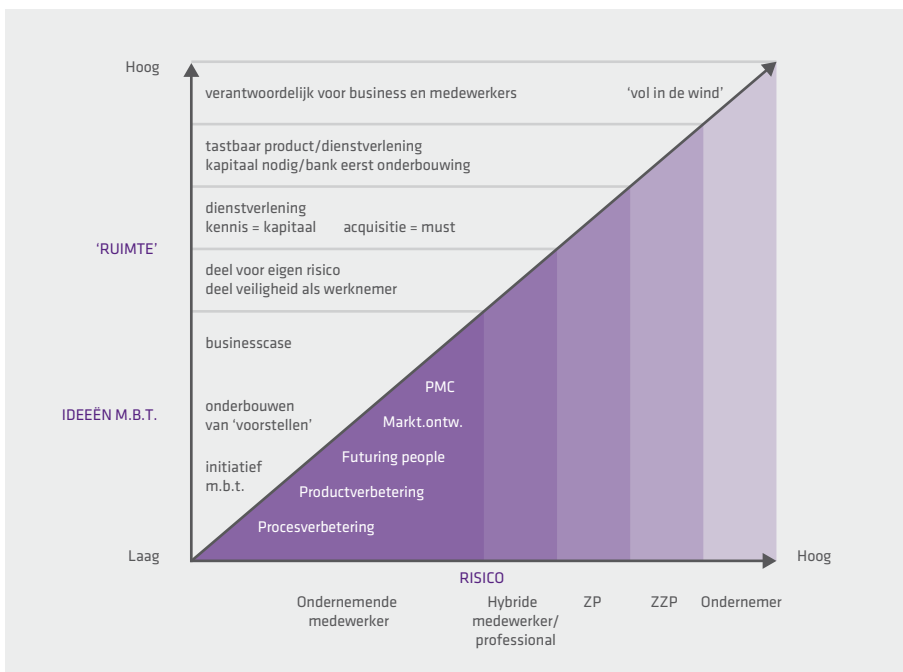
9 Financieel Dagblad, 30 november 2013

Wie is nu de échte zelfstandige professional?

Onze definitie luidt als volgt: de zelfstandige professional is de professional die vanuit intrinsieke motivatie een eigen onderneming is gestart, zijn of haar expertise (specialty) omzet in een unieke propositie en weet te vertalen naar concrete diensten die waarde toevoegen.

De professionals die als hybride zelfstandige, nieuwe zelfstandige of ondernemende zelfstandige praktiseren, zijn volgens ons als zelfstandige professionals te duiden. In onze visie moet de zelfstandige professional het namelijk hebben van zijn kennis en vaak ook ervaring. In feite kiest de zelfstandige professional ervoor om zijn vak niet meer uit te oefenen in loondienst, maar dat op eigen kracht te doen. In het verleden waren zelfstandige professionals over het algemeen doorgewinterde vaklui, die hun sporen al hadden verdiend. Zij maakten dan een bewuste keuze om als zelfstandige een betere boterham te verdienen.

Vakmanschap, het simpelweg goed zijn in je vak, is zonder meer een vereiste om als zelfstandige professional succesvol de markt te betreden. Buiten de kennis en ervaring die daarvoor nodig zijn, is de drempel om als zelfstandige professional aan de slag te gaan veel minder hoog dan voor menig zzp'er of ondernemer. Zo staan de financiële investeringen van een zelfstandige professional vaak in geen verhouding met die van zzp'ers en (startende) ondernemers. Het onderscheid tussen de zelfstandige professional ten opzichte van de medewerker in loondienst, de hybride zelfstandige, de zelfstandige zonder personeel en de ondernemer is derhalve gelegen in de verschillende mate van risico's die zij lopen. Ter verduidelijking figuur 1.2.



FIGUUR 1.2 ONDERNEMEN VERSUS RISICO

De ondernemende medewerker heeft in zekere zin veel overeenkomsten met de ondernemer. Net als de ondernemer, steekt ook de ondernemende medewerker zijn nek uit om verbeteringen, veranderingen, ontwikkelingen aan te brengen en zal hij, al of niet in opdracht, ideeën en visie ontwikkelen om stappen naar de toekomst te zetten. De ondernemende medewerker heeft daar lol in en probeert anderen in de organisatie, zowel directie, management als collega's mee te krijgen in dat proces. Het grote verschil met de 'echte' ondernemer is gelegen in het feit dat de financiële risico's over het algemeen voor rekening komen van de organisatie waar de ondernemende medewerker voor werkt. Maar ook dat hij teruggedrukt kan worden door diezelfde organisatie. Het gevecht om zaken voor elkaar te krijgen, ligt veeleer intern in de organisatie en niet zozeer in de buitenwereld. In toenemende mate wil elke organisatie medewerkers die meer en meer initiatief nemen en zich gedragen als ondernemers. Afhankelijk van het soort onderneming en de branche zal de behoefte aan dergelijke interne ondernemers wisselen. Zowel uit onderzoek als uit eigen ervaring blijkt dat het maximale percentage tussen de 15 en 20% schommelt¹⁰.

10 Cornelis, 2007 en Lenssen, 2014

De hybride zelfstandige is vaak een startende zelfstandige professional, zzp'er of ondernemer, die het nog niet aandurft om in één keer zijn schepen achter zich te verbranden. De hybride vorm geeft de mogelijkheid om met de veiligheid van een stukje inkomen, stappen te zetten in de richting van het ondernemerschap. Wij schatten in dat deze vorm steeds meer gewild zal zijn. Met name de nieuwere generatie zal hier meer voor kiezen. Het geeft immers meer vrijheid en ook ruimte om dingen die men interessant vindt naast elkaar te doen. Op enig moment kan de hybride zelfstandige te maken krijgen met een loyaliteitsconflict. Gaat hij voor zichzelf of voor de werkgever waar hij in loondienst is? Meestal lost de hybride zelfstandige dat dilemma op door tijdelijk extra tijd in de eigen onderneming te steken. Vaak is dat de eerste stap om geheel voor de eigen onderneming te gaan, 100% zelfstandige professional te zijn.

De term zzp'er is van oorsprong een term om zelfstandigen fiscaal te duiden. Het is echter uitgegroeid tot een verzamelnaam voor mensen die hun ambacht zelfstandig op eigen risico voortzetten. Ook mensen die van hun hobby een business maken of een (web)winkel beginnen, zijn hieronder te scharen. In feite benadert de zzp'er van nu de kleine middenstander van voor de jaren 80 van de vorige eeuw. Zzp'ers hebben veelal een opleiding op MBO-niveau, terwijl zelfstandige professionals hoofdzakelijk HBO-ers en academici zijn. Vaak moet de zzp'er, anders dan de zelfstandige professional, juist wel financieel investeren om zijn business van de grond te krijgen. Naarmate daarmee meer geld is gemoeid, neemt het risico toe. De ondernemer gaat daar nog verder in en wil iets neerzetten dat groter is dan zichzelf. De ondernemer heeft anderen nodig om zijn eigen ambities waar te maken, want de ambitie van een ondernemer is groter dan zijn eigen kunnen. De ondernemer staat vol in de wind, of het nu een beginnend ondernemer is of een ondernemer die al jaren bezig is.

Zoals al eerder vermeld, staat in dit boek de zelfstandige professional centraal. De zelfstandige professional heeft volgens ons een perspectiefvolle toekomst. Het nog steeds groeiende aantal zelfstandige professionals gaat zorgen voor verschuivingen in de bestaande arbeidsverhoudingen in Nederland.

1.4 Vanaf nu...?

Sinds de opkomst van de zelfstandige vervaagt de grens tussen werknemers in loondienst en ondernemers. Daartussen is een grijs gebied ontstaan. Er zijn twee groepen werkenden - zelfstandigen en werknemers - die hetzelfde werk kunnen doen op basis van een verschillend juridisch construct. Figuur 1.3 maakt de procentuele verschuiving in de aard van de arbeidsverhoudingen in Nederland tot en met 2013 inzichtelijk en is gebaseerd op de cijfers van het CBS¹¹:

Jaartal	Beroeps-bevolking	Werklozen	Werkzaam deel beroeps-bevolking	Zelfstandigen/ werkzaam deel beroeps-bevolking	Werknemers/ werkzaam deel beroeps-bevolking
1996	6.686.000	501.000	6.185.000	6,42%	93,58%
2001	7.187.000	252.000	6.935.000	6,73%	93,27%
2009	7.846.000	377.000	7.469.000	8,46%	91,54%
2011	7.811.000	419.000	7.329.000	9,85%	90,15%
2013	7.939.000	656.000	7.281.000	11,93%	88,07%

FIGUUR 1.3 OPBOUW BEROEPSBEVOLKING VOLGENS HET CBS

Volgens het Centraal Planbureau (CPB) komen er tot 2030 nog 140.000 zelfstandigen bij en telt Nederland dan tussen de 900.000 en 1.000.000 zelfstandigen. Gezien de voorspelde krimp van de beroepsbevolking betekent dit dat het percentage van werknemers in loondienst de komende jaren verder zal afnemen¹². Het aantal zelfstandigen is in 2013 spectaculair gegroeid. Uit deze cijfers blijkt dat er ten opzichte van 2011 een groei is van 140.000 personen. Deze spectaculaire groei is voor een groot deel toe te wijzen aan de nog steeds groeiende werkloosheid, en het feit dat mensen ‘gedwongen’ worden om te blijven solliciteren tot aan hun pensioengerechtigde leeftijd. Voor veel 55-plussers die via sollicitaties niet zomaar aan de bak komen, is het starten van hun eigen onderneming vaak een optie om alsnog hun diensten aan de markt te kunnen aanbieden. Ook in 2014 neemt de werkloosheid nog steeds toe en de voorspellingen zijn dat dit ook nog voor een deel van 2015 zal gelden. Een verdere groei van het aantal zelfstandigen ligt dan ook in het verschiet. Van de mensen die worden begeleid van werk naar werk kiest momenteel circa 10% voor de opstart van een eigen onderneming. Een jaar geleden was dat, afhankelijk van de branche, nog maar 5%. De te voorziene afslanking in de bancaire sector en

¹¹ Centraal Bureau voor de Statistiek, 2014

¹² Centraal Plan Bureau, 2012

in het verzekeringswezen, de non-profitsector en ook in de zorg zal zonder meer nog een behoorlijk aantal professionals buitenspel zetten. Van hen zal wederom een behoorlijk percentage ervoor kiezen om hun loopbaan als zelfstandige voort te zetten.

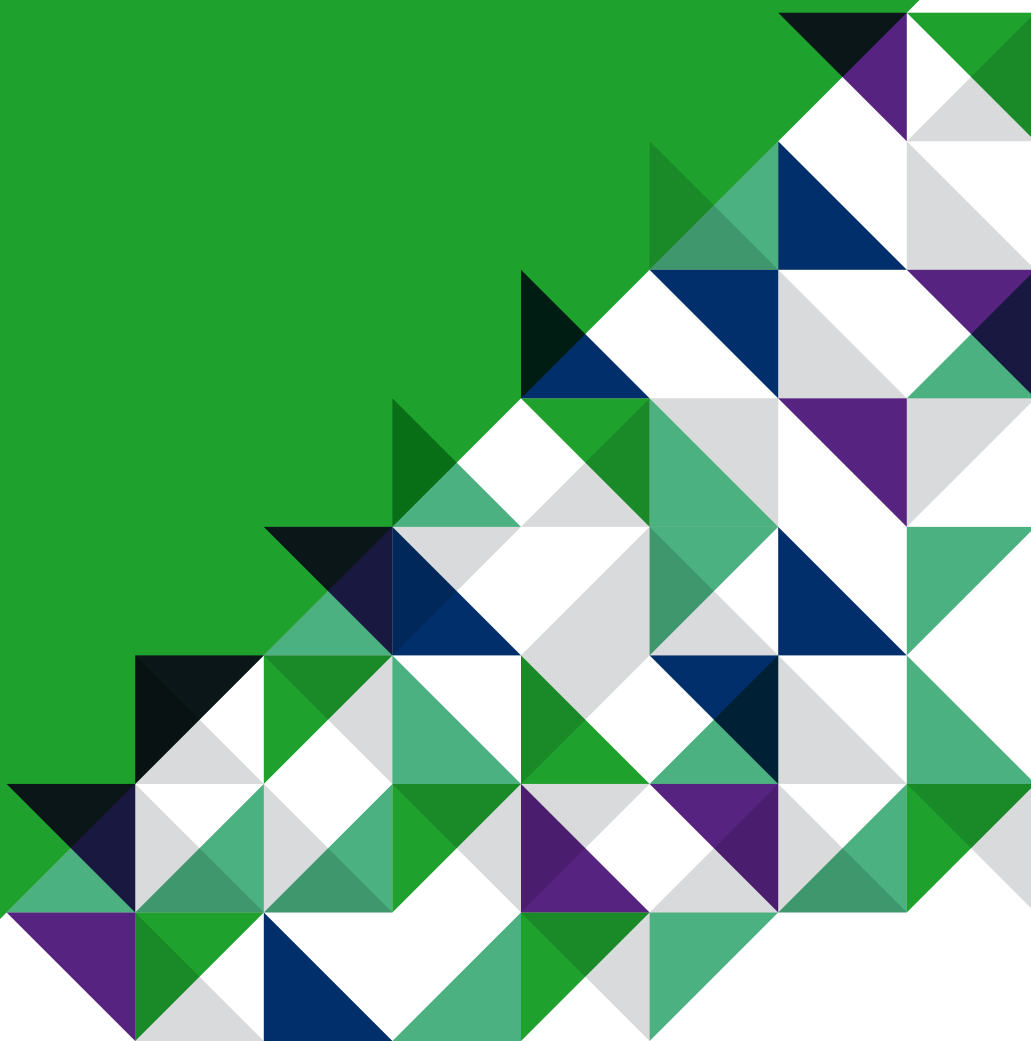
De schatting van het CBS zoals gedaan in 2012, is al achterhaald. De groei van het aantal zelfstandigen zal eerder stijgen naar 1,3 miljoen en niet blijven steken bij een miljoen. Die omvang is echter niet van blijvende aard. Met name de zelfstandigen in de categorie 55-plussers zullen bij het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd het strijdtoneel verlaten. Ook zullen vele zelfstandigen zich weer in loondienst verbinden aan een organisatie voor een kortere of langere tijd, zodra de gelegenheid daar is bij een aantrekkende economie.

Een directeur van een managementtrainingsbureau verwacht dat de toename van het aantal zelfstandige professionals de arbeidsverhoudingen in Nederland zal doen veranderen. Hij blikt vooruit: *‘De macht van zelfstandige professionals wordt groter en zal zorgen voor een andere dynamiek. Het wordt een markt waarbij werkgevers mensen matchen op klussen die zich voordoen. De juridische basis is niet langer bepalend voor de inzet van mensen. De vraag “Ik heb jou nodig. Onder welke voorwaarden gaan we samenwerken?” zal centraal komen te staan.’* In hoofdstuk 3 beschouwen we de arbeidsverhouding van de toekomst nader. Eerst gaan we in het volgende hoofdstuk in op de positie van de zelfstandige professional in de arbeidsverhoudingen van nu.

HOOFDSTUK 2

DE DAG VAN NU

ONAFHANKELIJKHEID,
VRIJHEID EN DRIVE





De Nederlandse overheid streeft sociaal gerechtvaardigde arbeidsverhoudingen na en probeert dat te verankeren in wet- en regelgeving. In fiscaal-juridisch opzicht wordt onderscheid gemaakt tussen de werknemer in loondienst en de zelfstandige.

Een werknemer in loondienst verricht arbeid voor een werkgever tegen loon op basis van een arbeidsovereenkomst¹³. De relatie tussen de werkgever en de werknemer in loondienst kenmerkt zich door een gezagsverhouding. De werkgever bepaalt de aard van de werkzaamheden, die door de werknemer persoonlijk verricht moeten worden, en de werkgever mag toezicht uitoefenen op de uitvoering daarvan¹⁴. De werknemer in loondienst heeft recht op minimumloon, krijgt vakantiedagen en mag niet zomaar worden ontslagen. Ook wordt zijn loon doorbetaald bij ziekte, bouwt hij pensioen op en krijgt hij een uitkering bij arbeidsongeschiktheid en/of werkloosheid op basis van de verplichte werknemersverzekeringen. Het stelsel van sociale voorzieningen dat hieraan ten grondslag ligt, gaat uit van het solidariteits-principe¹⁵.

De zelfstandige verricht (bepaalde) werkzaamheden of diensten tegen betaling op basis van een overeenkomst van opdracht, dus buiten dienstbetrekking¹⁶. Een zelfstandige is juridisch gezien niet ondergeschikt aan de opdrachtgever en sluit voor elke opdracht een overeenkomst met daarin afspraken over het werk en het tarief. De zelfstandige is in beginsel vrij te bepalen hoe, wanneer en door wie het werk wordt uitgevoerd, maar doet dat meestal in samenspraak met de opdrachtgever¹⁷. De zelfstandige moet zelf maatregelen nemen ter bescherming tegen ziekte en arbeidsongeschiktheid en dient ook zelf zorg te dragen voor een pensioenvoorziening. Wel heeft de vrouwelijke zelfstandige die zwanger is recht op een uitkering van ten minste zestien weken en is haar recht in dit opzicht gelijkgeschakeld met die van de zwangere werknemster in loondienstbetrekking¹⁸.

In dit hoofdstuk beschouwen we de zelfstandige professional en de medewerker in loondienst nader en bespreken we beide constructen ten opzichte van elkaar vanuit de context van nu.

13 Artikel 7 : 610 lid 1 Burgerlijk Wetboek

14 Van Drongelen en Fase, 2013 : 73-77

15 Goudswaard, 2012

16 Artikel 7 : 400 lid 1 Burgerlijk Wetboek

17 Van Drongelen en Fase, 2013 : 30-31

18 Zelfstandig en Zwanger-regeling



Wat mij drijft, wat ik om me heen zie en waar ik op let

DOOR ROGER LENSSEN

Wanneer ik kijk naar mijn eigen drijfveren en ambities, dan moet ik constateren dat die grotendeels hetzelfde zijn gebleven en voor een deel door de tijd heen zijn verschoven.

In 1990 wilde ik aantonen dat ik een eigen organisatie van de grond kon tillen. Dat was voor mij een heel sterke drijfveer. Het feit dat ik een boodschap had te vertellen, die sinds 2012 is verpakt onder de titel *Futuring people*, was een andere drijfveer. Ik was en ben van mening dat medewerkers in een organisatie ruimte nodig hebben om te ontwikkelen, teneinde meer zelfstandigheid en verantwoordelijkheid te (kunnen) krijgen en creëren. Het was mijn ambitie een gezonde organisatie te bouwen volgens de filosofie van *Futuring people* en daarmee Nederland te veroveren.

Nu, na bijna 25 jaar en op 68-jarige leeftijd, heb ik nog steeds drijfveren en ambities. Mijn primaire drijfveer nu is zoveel mogelijk kennis en ervaring te delen zowel binnen de eigen organisatie als daarbuiten. Waren de kennis en ervaring voorheen enkel onderdeel van het producten- en dienstenpakket van Smart Group, nu vertrouw ik het toe aan een ieder in de diverse boeken van mijn hand. Samen met opleidingsinstituten vertaal ik mijn kennis en ervaring door naar opleidingen, die we vervolgens samen breed op de markt zetten. Mijn ambitie is nu meer dan ooit om samen met mijn collega's, medewerkers en de zelfstandige professionals die bij Smart Group zijn aangesloten, iets neer te zetten dat nog minstens vijftientig jaar meegaat en mij in elk geval overleeft.

Kijkend naar de drijfveren van mensen om mij heen, vallen mij een aantal dingen op. Voor de groep zelfstandige professionals van het eerste uur, de groep van boven de zestig jaar, waarvan de oudste in zijn tweeënzeventigste levensjaar zit, geldt dat ze elk op hun eigen manier een bijdrage hebben geleverd en nog steeds leveren aan Smart Group. Het feit dat hun drijfveer en ambitie om nog steeds veel uit zichzelf te halen en dat ten dienste willen stellen van de klant, zichzelf en van collega's, maakt dat ze nog steeds bij Smart Group horen.

Voor de zelfstandige professionals die als organisatieadviseur door het leven gaan, vormt vrijheid een belangrijke drijfveer. Ook willen ze ervaring kunnen opdoen bij meerdere opdrachtgevers met (soms) verschillende vraagstukken. Het is voor hen belangrijk aangesloten te zijn bij een organisatie. Niet zozeer om verzekerd te zijn van werk, maar juist om de kennis en ervaring, inclusief producten, diensten en

klanten, te delen met elkaar, als manier om versneld op een breed vlak te leren en de dienstverlening rijker te maken. Deze zelfstandige professionals zien het als een cadeau te mogen deelnemen aan de diverse interne opleidingen van Smart Group, waardoor niet alleen hun kennis maar ook hun skills worden verbreed. Bovenal wil deze groep zelfstandige professionals onafhankelijk in verbondenheid kunnen zijn.

De zelfstandige professionals die als mobiliteitsadviseur werken, hebben vergelijkbare drijfveren. Juist door de continue stroom aan werk, hebben ze niet alleen een goede leerschool, maar ook een basisinkomen. Het samen met elkaar in projecten werken, het kunnen delen van ervaringen, het samen ontwikkelen, maar ook het kunnen stellen van vragen, het mogen delen van 'angsten' maakt dat zij zich graag aansluiten bij een organisatie. Het is minder eenzaam, dan alleen.

De laatste jaren kiezen mensen bovendien voor een bestaan als zelfstandige professional, omdat het goed te combineren valt met het privéleven. Het zijn zelfstandige professionals in deeltijd, vaak voor twee of drie dagen in de week. Jammer genoeg zijn het voor een groot deel vrouwen. Persoonlijk begrijp ik hun keuzes en afwegingen, maar of het mogelijk is om op die manier als zelfstandige professional te overleven, is de vraag. In veel gevallen zijn de ambities dan wat lager en de balans tussen privé en zakelijk slaat al snel door naar privé. Wie staat dan centraal, de zelfstandige professional zelf of de klant?, vraag ik mij dan af.

Ik let daar sterk op als ik een samenwerking aanga met een zelfstandige professional. Voor Smart Group staat de klant en zijn vraag namelijk altijd centraal en dat verhoudt zich niet altijd met de drijfveren van zelfstandige professionals die bij Smart Group aankloppen.



2.1 De zelfstandige professional nader beschouwd

In deze paragraaf komen de drijfveren van de zelfstandige professional aan de orde. Ook beschrijven we wat de zelfstandige professional succesvol maakt, waardoor zijn waarde op de markt wordt bepaald en wat hem toekomstbestendig maakt.

Drijfveren

Uit onderzoek van TNO/CBS in 2012 onder circa 4.000 zelfstandigen blijkt dat 37% van hen altijd al als zelfstandige heeft willen werken, 35% is als zelfstandige aan de slag gegaan vanuit de behoefte aan een nieuwe uitdaging en bij 29% is de keuze (tevens) ingegeven door de wens zelf te willen bepalen wanneer en hoeveel ze werken. Vooral de klassieke zelfstandige blijkt vanuit intrinsieke motivatie als zelfstandige te zijn begonnen, terwijl de drijfveren van de nieuwe zelfstandige vooral gelegen zijn in de behoefte aan een nieuwe uitdaging of in de behoefte aan vrijheid en flexibiliteit¹⁹. Deze top drie aan drijfveren volgt ook uit ons onderzoek onder zelfstandige professionals, dat is verricht als opmaat voor dit boek.

Uit ons onderzoek blijkt ook dat de differentiatie aan opdrachtgevers en opdrachten een belangrijke drijfveer is om als zelfstandige professional aan de slag te gaan. Eén van de zelfstandige professionals verwoordt dat als volgt: *‘Door verschillende opdrachten te doen voor verschillende opdrachtgevers, leer ik veel in korte tijd. Mijn ontwikkeling krijgt daardoor een enorme boost, wat mijn marktwaarde doet toenemen.’* Met name de jongere generaties vinden het belangrijk om zich voortdurend te ontwikkelen. Generatie Y (1985–2000) wil leren van alles en iedereen. Generatie Z (2000–2015), de digi-generatie, zoekt bovendien naar veel afwisseling. Beide generaties staan bewuster zelf aan het roer van hun ontwikkeling²⁰. Een directeur van een recruitmentbureau deelt haar waarneming: *‘De jongere generatie pakt zaken anders aan en draagt meer onafhankelijkheid in zich. Jongeren werken in deeltijd en starten daarnaast een eigen bedrijfje. Hun levensstandaard ligt hoog, dus ze moeten wel om meer geld te verdienen. Alleen dan is het mogelijk de balans tussen werk en privé 50/50 te houden.’* Redenerend vanuit de drijfveren van de jongere generaties, is de komende jaren een toename te verwachten van het aantal (hybride) zelfstandige professionals. De combinatie van deeltijdwerk in loondienst en een eigen business wordt steeds populairder.

19 Centraal Bureau voor de Statistiek, Zelfstandigen Enquete Arbeid, 2012

20 Bontekoning, 2012

Succesfactoren

Wat maakt een zelfstandige professional succesvol? Deze vraag hebben wij voorgelegd aan zowel zelfstandige professionals als aan werkgevers.

Van de ondervraagde zelfstandige professionals geeft 80% aan dat vakmanschap het verschil maakt, 70% is van mening dat een onafhankelijke kritische opstelling een succesbepalende factor is en 50% noemt het vermogen een netwerk op te bouwen en te onderhouden als een drijver voor succes. Minder dan de helft van de ondervraagde zelfstandige professionals (40%) vindt dat ondernemerschap kenmerkend is voor de succesvolle zelfstandige professional. Uit vervolgonderzoek blijkt dat 85% van de ondervraagden ondernemerschap als een vanzelfsprekende randvoorwaarde voor succes beschouwt. De overige 15% geeft aan leemten in het eigen ondernemerschap te ondervangen via het netwerk. Een van hen licht dat als volgt toe: *‘Een zelfstandige professional wordt vaak gezien als een zakenman, maar dat hoeft niet zo te zijn. Degenen die succesvol zijn, werken vanuit hun passie en hebben drive. Ze vergroten hun talent uit. Als acquisitie dat niet is, is het de kunst een verbinding aan te gaan met iemand die daar wel goed in is.’* Hekkensluiters van de top 5 aan succesfactoren onder de ondervraagde zelfstandige professionals is flexibiliteit met een score van 30%.

Het is opvallend dat maar 40% van de ondervraagde zelfstandige professionals aangeeft dat ondernemerschap een vanzelfsprekende randvoorwaarde is om succesvol te zijn. Juist de zelfstandige professional zou hiervan doordrongen moeten zijn, zeker als de orderportefeuille niet zo vol is. Om als zelfstandige professional onafhankelijk te zijn, horen vakmanschap en ondernemerschap zonder meer bij elkaar en voor een zelfstandige professional zijn ondernemerschap en acquisitie moeilijk van elkaar los te koppelen. Wanneer een zelfstandige professional zijn acquisitie overlaat aan een ander, dan gaat hij inboeten aan onafhankelijkheid. Op de waarde van de zelfstandige professional gaan wij verderop apart nader in.

Van de ondervraagde werkgevers geeft 75% aan dat een zelfstandige professional zich succesvol onderscheidt door vakmanschap. Bedrijven en organisaties huren zelfstandige professionals in vanwege hun specifieke expertise en zijn bereid daar voor te betalen. Een werkgever uit de dienstverlenende profitsector licht dit toe: *‘Regulier werk doen we met eigen mensen. De arbeidsmarkt zit vol met mensen die dat kunnen en willen. Voor een klus die speciale deskundigheid vereist, halen we een zelfstandige professional binnen. Het maakt niet uit of het dan wat meer kost. Dat verdient zich wel terug.’* In het verlengde daarvan stelt een werkgever uit de non-profit IT-sector: *‘Als een ingehuurde zelfstandige professional slechts 80% levert, neem ik afscheid van hem of haar.’* Hieruit is af te leiden dat werkgevers kwaliteit verwachten van de ingehuurde zelfstandige professional en hij of zij daar ook op wordt beoordeeld en afgerekend. Bovendien beschouwt 45% van

de ondervraagde werkgevers een onafhankelijke opstelling in combinatie met een kritische blik als een belangrijke factor voor het succes van een zelfstandige professional. Een vertegenwoordiger van het midden- en kleinbedrijf vertelt: *‘Ik verwacht van een ingehuurd zelfstandige professional dat hij kritisch is en aankaart wat anders en beter kan. Een onafhankelijke opstelling dus en geen sociaal wenselijke antwoorden, want daar huur ik hem niet voor in.’* Voor 30% van de ondervraagde werkgevers is de mate van flexibiliteit een belangrijke graadmeter voor de beoordeling van een zelfstandige professional. Een directeur van een bemiddelingsbureau vat het als volgt samen: *‘Organisaties hebben steeds minder behoefte aan mensen die goed op de winkel kunnen passen, maar zijn op zoek naar professionals die meedenken en waarde toevoegen. Ze willen iemand die in het oog heeft en houdt wat de organisatie wil en doet wat nodig is om dat te realiseren. Een goede zelfstandige professional is sturend en bepalend, brengt een verandering teweeg in een organisatie zonder het ritme van de organisatie uit het oog te verliezen.’* Onze visie luidt als volgt: een succesvol (zelfstandige) professional voelt zich onafhankelijk binnen de afhankelijkheid van welke context dan ook²¹.

In dit verband halen we kort het thema gelijkwaardigheid aan. Meer dan de helft van het aantal ondervraagde zelfstandige professionals geeft aan belang te hechten aan gelijkwaardigheid in de verhouding met de opdrachtgever. Een thema dat tot een jaar of vijf geleden vooral stilzwijgend een rol speelt en sindsdien steeds meer wordt benoemd. In feite heeft het te berde brengen van gelijkwaardigheid in de onderlinge verhouding betrekking op de afhankelijkheidsrelatie en op de belangen die in dat verband aan de orde zijn. De belangen en doelstellingen hoeven voor een opdrachtgever en een zelfstandige professional immers niet altijd gelijk te zijn. Het is aan de opdrachtgever om de zelfstandige professional te inspireren en mee te krijgen in het realiseren van de doelstellingen. Bij tijd en wijle loopt dat niet parallel met de doelstellingen en belangen van de zelfstandige professional. Het is raadzaam dat beide partijen daar regelmatig samen bijilstaan. Daarbij is het wenselijk dat de opdrachtgever het belang van de zelfstandige professional niet als ondergeschikt ter zijde schuift. Het omgekeerde is natuurlijk even evident: ook de zelfstandige professional heeft de verantwoordelijkheid te reflecteren op zijn eigen rol en opstelling in dezen. Immers, een zelfstandige professional die zich afhankelijk voelt en/of opstelt, maakt de opdrachtgever ook de meer machtige partij²². Van een zelfstandige professional mag een onafhankelijke opstelling worden verwacht, uiteraard binnen de grenzen van de afhankelijkheid die de verhouding met een opdrachtgever altijd in zich heeft. Dat maakt een zelfstandige professional in onze op-

21 Lenssen, 2012

22 Vgl. Mastenbroek, 2005

tiek gelijkwaardig²³. Het is derhalve aan zowel de opdrachtgever als de zelfstandige professional om professioneel gedrag te vertonen op basis van gelijkwaardigheid.

De waarde van de zelfstandige professional

De ZZP Barometer, die in 2014 is uitgevoerd, laat zien dat 18,4% van de zelfstandigen uit noodzaak als zodanig is gestart²⁴. Een zelfstandige die tot deze groep behoort, vertelt: *'Ik ben in augustus 2013 uit dienst getreden bij mijn werkgever met een regeling. Ik solliciteerde naar banen, maar werd onzeker door de afwijzing na afwijzing die ik kreeg. Ik vond het niet fijn me zo afhankelijk te voelen van anderen en besloot voor mezelf te starten.'* Momenteel wordt menigeeen door de uitkeringsinstantie in de richting van het zelfstandig ondernemerschap 'geduwd', al dan niet begeleid en van financiële middelen voorzien. Net als professor Witvliet zijn wij van mening dat het niet de rol van de uitkeringsinstantie is om iemand die al 15 jaar in loondienst zit, bij ontslag het zzp-schap in te duwen²⁵. Op die manier ontstaat namelijk een nieuw maatschappelijk probleem, de 'arme werkende' of anders gezegd, de 'werkende armen', want één op de acht zelfstandigen geniet momenteel een inkomen onder de armoedegrens oftewel de bijstandsnorm²⁶. Dat is te wijten aan de uitbuiting van mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt²⁷. Een zelfstandige professional aan het woord hierover: *'De zzp-markt is een aanbodmarkt geworden. Opdrachtgevers zijn steeds scherper op de tarieven en ook minder betrokken bij zzp'ers. Je wordt als zzp'er vrijwel nooit meer teruggebeld en de tarieven zijn zeker met 25% gedaald.'*

Het tarief voor de zelfstandige professional is sterk afhankelijk van een aantal factoren, te weten:

- a. De grootte van het aanbod van vergelijkbare diensten in de markt.
- b. De uniciteit van de dienstverlening van de zelfstandige professional.
- c. De overdraagbaarheid van kennis en vaardigheden aan de organisatie.
- d. De borging van de continuïteit van de dienstverlening door de zelfstandige professional.
- e. De toegevoegde waarde van de diensten voor de continuïteit van de organisatie op de langere termijn.

Met name de uniciteit van de dienstverlening vormt een cruciale succesfactor voor de zelfstandige professional. Het verband tussen de waarde van de zelfstandige

²³ Vgl. Lenssen, 2012

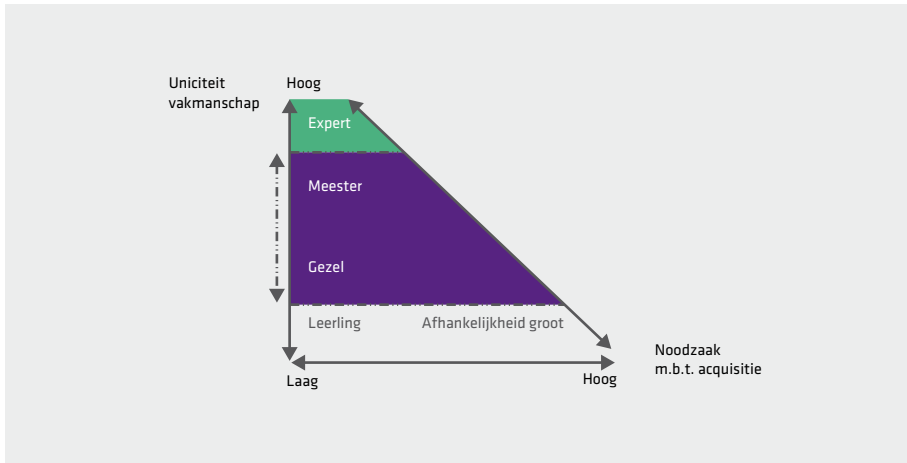
²⁴ ZZP Barometer, februari 2014

²⁵ Witvliet, 2013

²⁶ Normbedragen 1 juli 2014: alleenstaanden € 661,77 en gehuwden € 1.323,53 netto per maand.

²⁷ Tinnemans, 2011

professional en de uniciteit van zijn of haar dienstverlening is in figuur 2.1 weer-gegeven:



FIGUUR 2.1 DE WAARDE VAN DE ZELFSTANDIGE PROFESSIONAL

Ter toelichting hierop het volgende.

De zelfstandige professional die als **expert** is aan te merken, kenmerkt zich door hoog vakmanschap en een hoge mate van uniciteit. De expert heeft vaak al carrière gemaakt, beschikt over een breed netwerk en heeft een behoorlijke reputatie in de markt. Naarmate de door de markt erkende uniciteit van de expert hoger is, raakt zijn of haar tarief van ondergeschikt belang. De klus moet immers geklaard worden.

Kenmerken van de expert:

- ▶ De reputatie en de resultaten van de expert zijn bekend in de markt en gaan van mond tot mond.
- ▶ Publicaties van en over de expert, zijn vakmanschap, werkwijze en resultaten zijn onderdeel van zijn marketing.
- ▶ De expert wordt over het algemeen gevraagd voor diensten.
- ▶ De expert laat zich niet gemakkelijk verleiden om af te wijken van zijn expertise.
- ▶ De expert doet er veel, zo niet alles, aan om op zijn gebied de beste te zijn en wil vooroplopen.
- ▶ De prijs die de expert kan vragen, is hoog, met name omdat vanwege zijn uniciteit de concurrentie dun te noemen is.

- De expert kan als zelfstandige professional deel uitmaken van gerenommeerde bureaus, die nationaal en internationaal werken.

De expert heeft als zelfstandige professional een belangrijk opletpunt: het bovenstaande gaat namelijk niet op wanneer de expert beschikt over een expertise waar geen vraag (meer) naar is. In de praktijk komt dat regelmatig voor met als gevolg dat de expert niet meer aan de bak komt. Vaak is het ontrafelen van de voorhanden zijnde expertise en het ombuigen en/of hanteren van de perspectievolle onderdelen daarvan naar een aangrenzend of ander vakgebied een mogelijkheid voor de expert om nieuw perspectief te creëren.

De zelfstandige professional die als **meester** is aan te merken, heeft heel veel kenmerken die ook toe te wijzen zijn aan de expert. Echter, over het algemeen en met name in de 'zachtere' beroepen is de zelfstandige professional zelden de expert bij uitstek. Meerdere zelfstandige professionals zijn als meester in hun vak aan te merken. De meester geniet brede ervaring en laat een professionele houding zien.

Kenmerken van de meester:

- De meester verstaat zijn vak uitstekend.
- De meester is in staat zijn kennis over te dragen aan anderen.
- De meester heeft een brede kijk op zaken en kan deze integraal benaderen.
- De meester weet een opdracht te vertalen in concrete stappen en stuurt daarop.
- De meester heeft over het algemeen een breed netwerk opgebouwd en weet dat voor zichzelf en voor de klant in te zetten en te verbinden.
- Naarmate de reputatie van de meester groter is, kan hij als zelfstandige deel uitmaken van gerenommeerde bureaus, die nationaal en internationaal werken.
- Het tarief van de meester kan lager liggen dan dat van de expert en vormt veelal geen probleem, doordat de meester meer geeft dan specifiek nodig is voor de klus.

Een strikte afbakening tussen de zelfstandige professional die als meester of als **gezel** is aan te merken, is niet te maken. Het onderscheid varieert en verschuift van licht (beginner, leerling af) naar donker (ervaren, meester in wording). Veel zelfstandige professionals zijn als gezel aan te merken. Doordat gezellen in groten getale op de markt aanwezig zijn, hebben opdrachtgevers ruime keuze uit hun aanbod en schuwen niet daar gebruik van te maken.

Kenmerken van de gezel:

- ▶ De gezel beheerst nog niet alle facetten van het vak en moet nog steeds in meer of mindere mate 'bijleren'.
- ▶ De gezel wordt veelal ingezet als flexibele capaciteit.
- ▶ Naarmate de gezel een verdere afstand heeft van het meesterschap, staat zijn tarief onder druk.
- ▶ De kans om als gezel aan het werk te komen, is aanzienlijk minder groot dan van de meester (vanwege het grote aanbod).

Wanneer het aanbod van dienstverlening groter is dan de vraag naar dienstverlening, staat het tarief hoe dan ook onder druk. Indien de dienstverlener dan ook niet op alle onderdelen van het vak aan de maat kan zijn, zoals de gezel, dan tekent de realiteit zich af. Een voorbeeld: In de jaren 80 en begin 90 van de vorige eeuw was outplacement geen gemeengoed. Outplacement was een specialty en is langzamerhand verworden tot een commodity. In 1990 leverde outplacement van een medewerker tussen de € 4.000,- en € 5.000,- op. Nu is dat € 3.000,- tot € 3.500,-. Om nog winst te maken op dergelijke projecten, dalen de tarieven van de zelfstandige professionele coach, waar er in Nederland dik 40.000 van zijn, van € 70,- per uur naar € 45,- per uur of minder. Zelfs tarieven van € 25,- per uur zijn inmiddels geen uitzondering meer. Het illustreert dat deze categorie zelfstandige professionals in een sterk afhankelijke positie is gaan verkeren. Zolang het vak wordt gepraktiseerd als een leuke bijverdienste is er nog geen man overboord. Om ervan te leven, is andere 'piece of cake'. Acquisitie is dan dagelijkse noodzaak en tegelijk bijna een 'mission impossible', doordat het onderscheidende vermogen vaak te laag is en de uniciteit nihil. Aansluiten bij een (groter) bureau, die zorgdraagt voor acquisitie, is dan bijna noodzaak.

Een **leerling** is in feite (nog) niet te beschouwen als een zelfstandige professional. Toch komt het veelvuldig voor dat een leerling zich als zodanig uitgeeft. Een zelfstandige professional die als leerling is te beschouwen, moet realistisch zijn omtrent de kansen op de markt. Het hebben van de vereiste diploma's voor het vakgebied is een begin, maar het opdoen van de benodigde ervaring, gekoppeld aan de kennis en de vaardigheden is een vereiste om als zelfstandige professional een bestaan op te bouwen. Het lopen van stage kan daarbij helpen. De financiële situatie van de leerling moet dat echter wel mogelijk maken. Het kenbaar maken binnen het netwerk van datgene wat de leerling wil, is onontbeerlijk om kansen om ervaring op te doen te creëren of te krijgen. De gunfactor is daarbij van groot belang. De leerling dient hoe dan ook te bedenken wat hij, ondanks het gebrek aan kennis en ervaring de ander te bieden heeft. Het is belangrijk dat de leerling daarbij niet schroomt creatief te zijn en ook de eigen waarden en normen oprekt, zonder

daarbij zijn eigen ik te verliezen. De leerling die het nieuwe combineert met datgene waar hij gezel of zelfs meester in is, om vervolgens de markt te betreden als hybride zelfstandige, geeft zichzelf een andere, vaak betere, start.

Het voorgaande impliceert niet dat er geen andere wegen zijn die naar Rome leiden. Momenteel betreden heel wat jonge afgestudeerden als zelfstandige professional of ondernemer de markt. Zij beschikken over een behoorlijke theoretische achtergrond vanuit hun studie en hebben vaak eerste ideeën en ervaringen al opgedaan door middel van stages, experimenten en dergelijke. Het digitale werken kent geen geheimen meer voor hen, evenals het leggen van contacten over de hele wereld via social media. De jonge afgestudeerden stellen andere eisen aan het leven. Carrière maken en geld verdienen zijn vaak niet meer het hoogste ideaal. Zij hangen minder aan de zekerheden, waarmee de generaties, die nu 30 jaar of ouder zijn, opgegroeid en vaak vergroeid zijn. Hierover verderop in dit boek meer.

Vertrouwen als basis

Blijkens ons onderzoek vormt het vertrouwen in een zelfstandige professional voor de werkgever de basis om hem of haar in te huren. Daarbij gaat het om niets meer of minder dan het waarmaken van verwachtingen²⁸. De werkgever vertrouwt erop dat de zelfstandige professional beschikt over de juiste competenties om aan zijn verwachting te voldoen (competentievertrouwen). Ook vertrouwt de werkgever erop dat de zelfstandige professional zich van zijn beste kant laat zien (intentioneel vertrouwen) en dat de zelfstandige professional in staat is om te gaan met ambigue situaties (pragmatisch vertrouwen)²⁹.

Knikker: Doa geit veul kal in ein tuut! Praatjes vullen geen gaatjes

DOOR ROGER LENSSEN

Er moet een basis zijn, waarop het vertrouwen in elkaar kan groeien. Hierbij spelen de drijfveren van een ieder een belangrijke rol. Dat vertrouwen zal zorgvuldig vanaf het eerste contact opgebouwd dienen te worden. In principe gaat Smart Group voor de 'long term' in zee met een zelfstandige professional en is het gericht op de opbouw van een duurzame relatie.

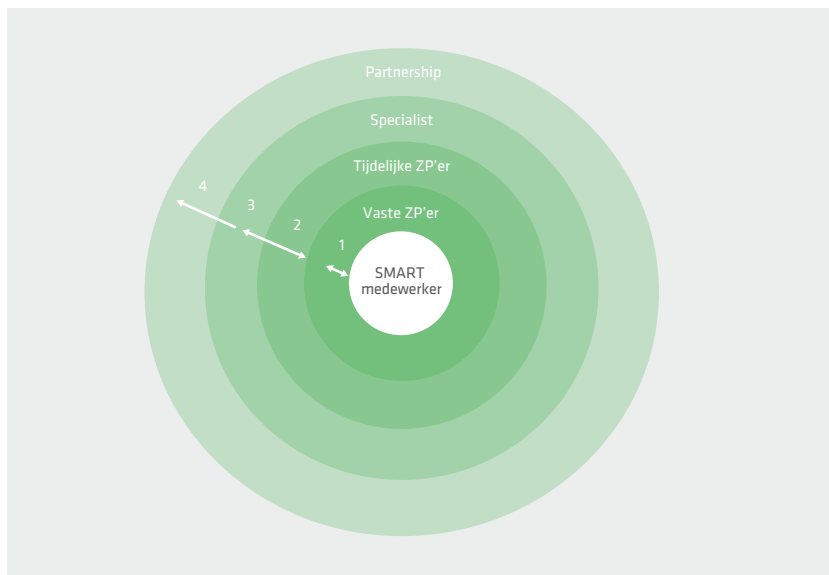
28 Vgl. Sako, 1992

29 Vgl. Buitendijk e.a., 2008

Dat betekent dus ook wederzijds investeren in elkaar. Met het oog daarop kijk ik niet alleen naar de kennis, vaardigheden en attitude van de zelfstandige professional, maar zeer zeker ook naar het potentieel voor de toekomst.

De vraag is of ook de zelfstandige professional is gericht op het aangaan van een duurzame relatie. Wat is zijn intentie? Wil hij zo snel mogelijk aan de slag, omdat hij zonder werk en dus inkomen zit? Wil hij investeren om een 'thuis' te hebben en wil hij daarmee ook investeren in producten-, diensten- en klantenontwikkeling ten behoeve van Smart Group? Dat zijn vragen die ik beantwoord wil hebben, voordat ik besluit samen te werken met een zelfstandige professional. Immers, wat bij het aangaan van een duurzame relatie continu aan de orde is voor beide partijen, is de intentie om beide te investeren in een langdurigere relatie. Beide partijen moeten de overtuiging hebben dat zij bij elkaar passen, een goed gevoel hebben bij elkaar en elkaars doelstellingen.

Smart Group onderkent gradaties in de zelfstandige professionals, met wie ze werkt zoals figuur 2.2 laat zien.



FIGUUR 2.2 **VERSCHILLENDE VARIANTEN SMART GROUP IN RELATIE MET DE ZELFSTANDIGE PROFESSIONAL**

Ter toelichting op figuur 2.2 het volgende:

- 1 De zelfstandige professional, die als het ware tot de vaste kern van Smart Group wordt gerekend.
- 2 De ‘tijdelijke’ zelfstandige professional, die wordt ingehuurd als extra capaciteit. Bij voorkeur zijn dit mensen die al eerder voor Smart Group hebben gewerkt en onze producten, diensten en werkwijze kennen.
- 3 De zelfstandige professional, die beschikt over een specialisme dat niet permanent nodig is. Smart Group werkt met een vaste kern van specialisten en zet die naar behoefte in.
- 4 De zelfstandige professional met wie Smart Group werkt in een partnership om samen producten en/of diensten op de markt te zetten op basis van een overeenkomst, waarbij verschillende formules denkbaar zijn. In hoofdstuk 3 meer hierover.

Bij categorie 1 is sprake van een duurzame relatie. Bij categorie 2 is dat nog niet het geval, maar is de intentie daartoe wel aanwezig. Het is de opstap naar categorie 1 en/of 3. Bij categorie 3 is eveneens sprake van een duurzame relatie. Categorie 4 overstijgt de andere categorieën. In principe is bij deze categorie sprake van een duurzame relatie, maar dat kan door de tijd heen veranderen. Hierover in hoofdstuk 3 meer.

Andersom heeft de zelfstandige professional ook verwachtingen van de werkgever, die hem een opdracht verstrekt. Een geïnterviewde zelfstandige professional stelt: *‘Ik moet een fit hebben met de organisatie. Als ik het idee heb, dat ik als type niet bij een organisatie pas, dan laat ik de opdracht gaan. Doe ik het wel, dan word ik noch de opdrachtgever gelukkig.’* De zelfstandige professional vertrouwt er dan ook op dat hem tijdig de juiste informatie wordt verstrekt (informationeel vertrouwen), maar ook dat de middelen voorhanden zijn om naar verwachting te kunnen handelen (materieel vertrouwen) en dat de omstandigheden in de organisatie zodanig zijn dat ook daadwerkelijk gehandeld kan worden (conditioneel vertrouwen). *‘Ik moet er op kunnen vertrouwen dat gemaakte afspraken worden nagekomen’*, aldus een zelfstandige professional. Tot slot vertrouwt ook de zelfstandige professional op zijn beurt erop dat de werkgever goed weet om te gaan met mogelijke ambigue situaties (pragmatisch vertrouwen)³⁰.

Het is derhalve belangrijk dat er sprake is van wederzijds vertrouwen. Echter, de vorm van vertrouwen kan over en weer andere aspecten omvatten. Een manager van een overheidsorganisatie vertelt het volgende: *‘Ik vroeg een ingehuurde zelfstandige*

30 Vgl. Buitendijk e.a., 2008

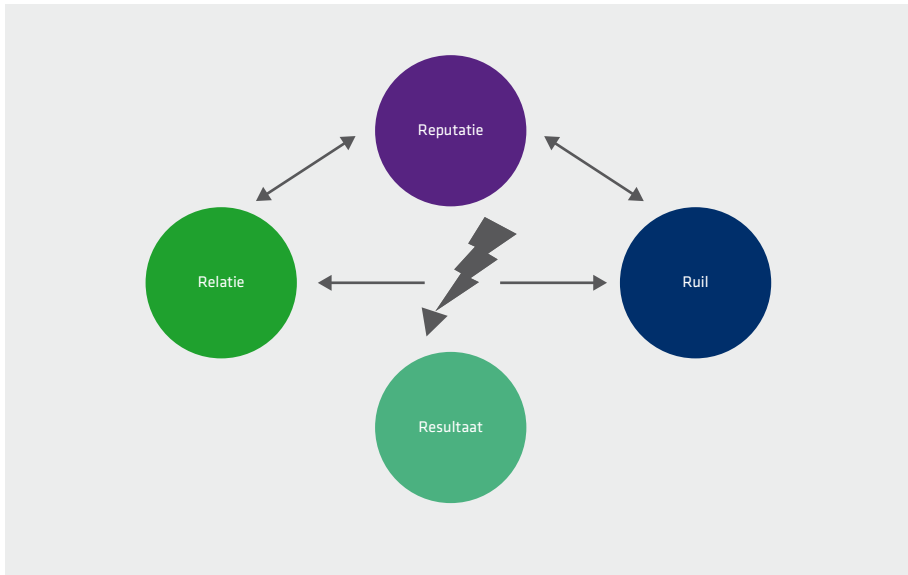
professional na afronding van zijn klus of hij ook nog een andere klus wilde doen. Hij plande daarop een afspraak met me in om de verwachtingen over en weer te managen. In eerste instantie vond ik dat wat overdreven, maar na het gesprek vond ik het juist wel goed. Hij neemt de klus niet zomaar aan en zoekt uit of het wel bij hem past. Dat getuigt van professionaliteit.' Het vertrouwen van de manager in de bewuste zelfstandige professional is versterkt, doordat hij laat zien 'nee' tegen een klus te durven zeggen. Een directeur uit de productiesector geeft aan dat vertrouwen hand in hand gaat met loyaliteit en dat het fundament vormt van het partnership. *'Een goede zelfstandige professional loopt niet weg voor de gevolgen van zijn handelen en blijft betrokken in het na-traject om samen met de opdrachtgever te leren van de consequenties van bepaalde keuzes. De relatie die een zelfstandige professional en een opdrachtgever met elkaar aangaan, gaat dus verder dan de klus afvinken en wegwezen.'* Uit ons onderzoek blijkt 15% van de ondervraagde werkgevers een ingehuurde zelfstandige professional te beoordelen op partnership. Onze verwachting is dat zowel werkgevers als zelfstandige professionals steeds meer waarde hechten aan partnership.

Wederkerigheid wordt steeds belangrijker

Partnership veronderstelt een zekere wederkerigheid. Sahlins onderscheidt verschillende vormen van wederkerigheid. Zij beschrijft het mechanisme van algemene wederkerigheid met altruïstische kenmerken. Hoewel bij deze vorm van wederkerigheid niet gerept wordt over een tegenprestatie voor een gunst, bestaat de verplichting daartoe wel degelijk. Of een tegenprestatie plaatsvindt en het moment waarop dat gebeurt, is echter onzeker. Sahlins beschrijft ook het mechanisme van gebalanceerde wederkerigheid, waarbij een persoonlijke relatie is gebaseerd op een uitwisseling van belangen. Blijft de uitwisseling achterwege of laat die te lang op zich wachten, dan vervalt de basis voor de persoonlijke relatie en is het partnership over³¹. Uit ons onderzoek blijkt dat een succesvolle zelfstandige professional op mechanisme van algemene wederkerigheid drijft en niet werkt volgens het principe 'voor wat, hoort wat'. *'Ik geef altijd meer dan de opdracht of het contract vraagt, omdat het zich altijd terugverdient bijvoorbeeld in nieuwe opdrachten op een later moment. Het continu alles afrekenen op geld gaat zich op enig moment tegen je keren'*, aldus een geïnterviewde zelfstandige professional, die al jaren succesvol voor zichzelf werkt.

Het bovenstaande is te verduidelijken door de werkgever als klant van de zelfstandige professional te beschouwen. Immers, de klant bepaalt in grote mate wat hij aan dienstverlening wil en de dienstverlener, de zelfstandige professional of het bureau waar hij deel van uitmaakt, geeft aan of hij dat onder de condities van de klant kan en wil. Wij introduceren in dit verband het 4-R-model zoals weergegeven in figuur 2.3:

31 Sahlins in: Komter, 1996



FIGUUR 2.3 4-R MODEL

Dit model is ontleend aan het 3-R marketingmodel van professor Storm³². Het model van Storm gaat ervan uit dat een onderneming, dus ook een zelfstandige professional, een (positieve) reputatie opbouwt door het werk dat wordt geleverd. Wanneer de onderneming in staat is daarbij een relatie op te bouwen met klanten, dan ontstaat vanzelf ruil, volgens Storm. Dat kan een dienst in ruil voor geld zijn, maar het kan ook het uitruilen van producten en/of diensten zijn. Geld speelt dan een minder grote rol. Overigens blijkt ook uit ons onderzoek dat waardering steeds meer op andere manieren dan in geld tot uiting wordt gebracht. Het principe van 'diensten voor diensten' is daarbij veelvuldig als voorbeeld genoemd door zowel zelfstandige professionals als werkgevers. Zelf hebben wij een vierde R toegevoegd, de R van resultaat. Deze is tweeledig: resultaat voor de klant en resultaat voor de dienstverlener zelf, de zelfstandige professional in dezen. Uitgangspunt in het 4-R model is dat ruil tot stand komt als partijen elkaar iets te bieden hebben. Onderhandelingen bepalen waar partijen elkaar vinden. Een reputatie (als zelfstandige professional) is op te bouwen door telkens weer de afgesproken resultaten waar te maken. Naarmate de relatie met de klant hechter is, kan dat als voordeel opleveren dat partijen elkaar over en weer meer gunnen. Bij een minder goede relatie is de kans aanzienlijk groter dat de deal eenmalig is en het niet meer tot een ruil gaat komen in de toekomst.

32 Storm, 1987

Een harde leerschool

DOOR ROGER LENSSEN

Halverwege de jaren 80 ging ik als redelijke nieuweling in het vak van organisatieadvies de markt op. De vrouw van één van mijn bazen had een redelijk netwerk binnen de diverse ministeries. Zij gaf me aan contact op te nemen met een directeur-generaal van een ministerie dat aan de vooravond van een ombuigingsoperatie stond.

Ik verzamelde al mijn moed en belde de betreffende directeur-generaal. Ik introduceerde mijzelf en gaf aan dat ik zijn naam van mevrouw X had doorgekregen en zij van mening was dat we iets voor elkaar konden betekenen. Ik vroeg hem of een afspraak mogelijk was. Het bleef even stil aan de andere kant van de lijn.

Toen kwam de reactie: *‘Mijnheer Lenssen, u kunt er niets aan doen, dus ik maak een afspraak met u. Maar wilt u wel tegen mevrouw X zeggen dat ik niet zo maar klaar sta voor een boodschap van iemand die tien jaar lang niets meer van zich heeft laten horen!’* De woorden drongen keihard tot me door.

Afgezet tegen het 4-R model:

- ▶ Was er een relatie? Nee, niet echt.
- ▶ Was er een reputatie? Ja, maar deze was niet (meer) positief.
- ▶ Was er sprake van een ruil daarna? Nee, duidelijk niet.
- ▶ Was er sprake van resultaat? Ja, maar een andere dan ik had gehoopt.

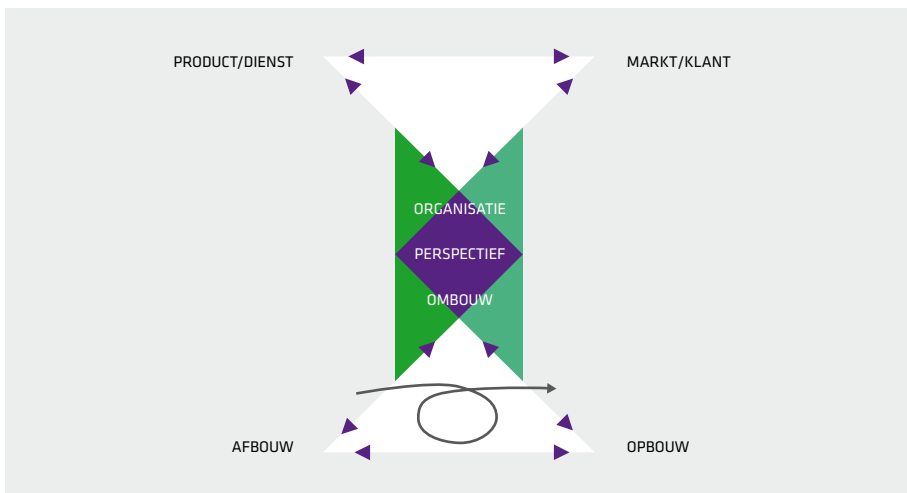
Het was een les voor het leven.

Het mechanisme van wederkerigheid houdt dus niet op met de afronding van een opdracht. Dat blijkt ook uit het volgende citaat van een andere zelfstandige professional: *‘Blijven investeren in je netwerk, werpt z'n vruchten af. Het gaat dan niet alleen om mailen en bellen, maar vooral om het tonen van persoonlijke interesse in de ander. Oude contacten komen vaak vanzelf opnieuw om de hoek met opdrachten. Ze gunnen je dan de opdracht.’* De gunfactor is derhalve van belang in het spel van wederkerigheid. Claassen beschrijft het gunproces als een indirect proces dat is gebaseerd op vier stappen, namelijk: zelfinzicht, aanpassen van het eigen gedrag, plussen scoren en het opzij-zetten van het eigen ego³³.

33 Claassen, 2009

Het gunproces is daarmee te duiden als een proces van strategisch beïnvloeden. Bremer-Ammann geeft aan dat het daarbij gaat om het maken van een afgewogen keuze hoe bij wie waarvoor invloed uit te oefenen en vervolgens het spel te spelen en resultaat te behalen³⁴. Een succesvolle zelfstandige professional verstaat de kunst van het strategisch beïnvloeden. Dat begint met het principe ‘ken je klant’.

Een zelfstandige professional heeft zijn klant een product en/of dienst te bieden op basis van zijn kennis, vaardigheden, houding en ervaringen. Het product en/of de dienst van een zelfstandige professional is vaak verpakt in modellen, procedures en systemen. Echter, de markt en de klant zijn continu in beweging. Het is daarom een ‘must’ dat de zelfstandige professional zich (voortdurend) verdiept in de klant en de échte klantvraag boven water weet te halen. Pas dan is de zelfstandige professional in staat de klant oplossingen aan te bieden voor zijn problemen en verwordt hij niet tot een productboer. Is de zelfstandige professional er daarmee? Nee, in onze ogen niet. Hij moet niet alleen nadenken over het op te lossen probleem van de klant maar dient zich ook in te leven in de klant achter de klant en na te gaan op welke wijze zijn aangedragen oplossing perspectief biedt voor zowel zijn klant als de klant daarachter. In de praktijk betekent dat vaak flexibel ombouwen. Zaken afbouwen die niet meer nodig zijn en/of de realisatie van doelen in de weg staan en daarmee de ruimte te creëren voor die zaken die moeten worden opgebouwd. Het POM-Perspectiefmodel, zoals weergegeven in figuur 2.4, illustreert dit.



FIGUUR 2.4 POM-PERSPECTIEFMODEL

De krul met pijl is in dit verband te beschouwen als de zelfstandige professional, die zich met al zijn kennis, vaardigheden, attitudes en ervaringen voor een bepaalde tijd verbindt aan een klus, daarvan leert om vervolgens met deze extra baggage weer uit te vliegen naar een nieuwe klus of andere organisatie.

Is daarmee de wederkerigheid geborgd? Nee. Het is zaak telkens weer opnieuw stil te staan bij elkaars verwachtingen ten aanzien van de dienstverlening en de condities waaronder die plaatsvindt. Neem bijvoorbeeld de situatie rondom outplacement zoals al is beschreven in het kader van de waarde van de zelfstandige professional. Door de veranderende marktomstandigheden ziet dat er al lang niet meer zo uit als twintig jaar geleden. Dat betekent sowieso dat het product en/of dienst en vaak ook de kennis en vaardigheden aangepast dienen te zijn om dat in de markt te zetten en tot uitvoering te brengen. Voeg daar nog eens bij dat de prijs voor outplacement gekelderd is en de loonkosten bijna zijn verdubbeld. Het kan niet anders dan dat het outplacement van nu niet meer hetzelfde is als het outplacement van toen. Twintig jaar geleden werd outplacement ervaren als een specialty, nu als een commodity. Wil het nog een positief resultaat opleveren, dan is het onvermijdelijk om als bureau ook de condities om outplacement vorm en invulling te geven onder de loop te nemen. Dat kan betekenen dat bureaus bewust er voor kiezen om meer gebruik te maken van zelfstandige professionals dan van 'dure' medewerkers in loondienst. Voor de zelfstandige professional betekent dat vaak een behoorlijke verlaging van zijn tarief. Het bureau dat deze diensten levert, de zelfstandige professional en ook de klant dienen hierbij stil te staan. Is dit wat we willen? Het betekent ook dat het bureau en de zelfstandige professional zich moeten realiseren dat ze een bijdrage hebben te leveren aan het perspectief van de klant, zeer zeker als ze de relatie in stand willen houden. Het is dus nooit eenrichtingsverkeer.

Uit ons onderzoek blijkt dat ook werkgevers waarde hechten aan wederkerigheid. *'Een zelfstandige professional die niet alles dichtgeregeld hoeft te zien, doet vertrouwen'*, aldus een werkgever uit de zakelijke dienstverlening. Het merendeel van de werkgevers geeft bovendien aan dat een mentaliteit van 'uurtje, factuurtje' een reden is om niet (opnieuw) met een zelfstandige professional in zee te gaan. De realiteit gebiedt ons hier een kanttekening bij te plaatsen. Veel grote werkgevers beschouwen de zelfstandige professional als flexwerker. Dan is het voor de zelfstandige professional slikken of stikken. Het tekent zich op dit moment op grote schaal af. In feite is hier sprake van een afgedwongen wederkerigheid. In onze ogen is dat een verwerpelijke situatie. Maar we moeten ons ook realiseren dat ons ideaal niet de werkelijkheid is voor velen tot op de dag van vandaag.

2.2 De professional in loondienst

In deze paragraaf bespreken we de ontwikkelingen ten aanzien van de professional in loondienst. Wat kenmerkt de professional in loondienst, waarom kiest hij voor een loondienstconstructie, wat is de trend voor professionals in loondienst en in hoeverre verschilt de professional in loondienst in de toekomst van de zelfstandige professional?

Kenmerken van de professional in loondienst

De professional in loondienst verricht in een hiërarchische verhouding werkzaamheden tegen een bepaald inkomen. Maar wat typeert de professional in loondienst nog meer en waarin verschilt dat van de zelfstandige professional? Een meerderheid van alle ondervraagden is van mening dat de professional in loondienst over het algemeen voorzichtiger opereert dan een zelfstandige professional. De houding van de professional in loondienst kenmerkt zich volgens hen door een meer afhankelijke opstelling en staat sterk onder invloed van de hiërarchische verhoudingen. *‘Een leidinggevende luistert anders naar een zelfstandige professional van buiten dan naar een eigen medewerker’*, stelt één van de ondervraagde zelfstandige professionals die voorheen jarenlang in loondienst werkzaam is geweest. Een andere ondervraagde zelfstandige professional die eveneens jarenlang in loondienst werkzaam is geweest, geeft het volgende aan: *‘Ik voel me vrijer in mijn handelen nu, durf eerder een weerwoord te geven en ben een stuk kritischer richting managers geworden.’* De dualiteit van structuur en cultuur ligt aan deze dynamiek ten grondslag. De structuur (en hiërarchie) in een organisatie is namelijk bepalend voor de gang van zaken, het handelen van medewerkers in dat verband. Tegelijkertijd houden medewerkers een bestaande structuur in stand, door zich daar in hun handelen naar te voegen³⁵.

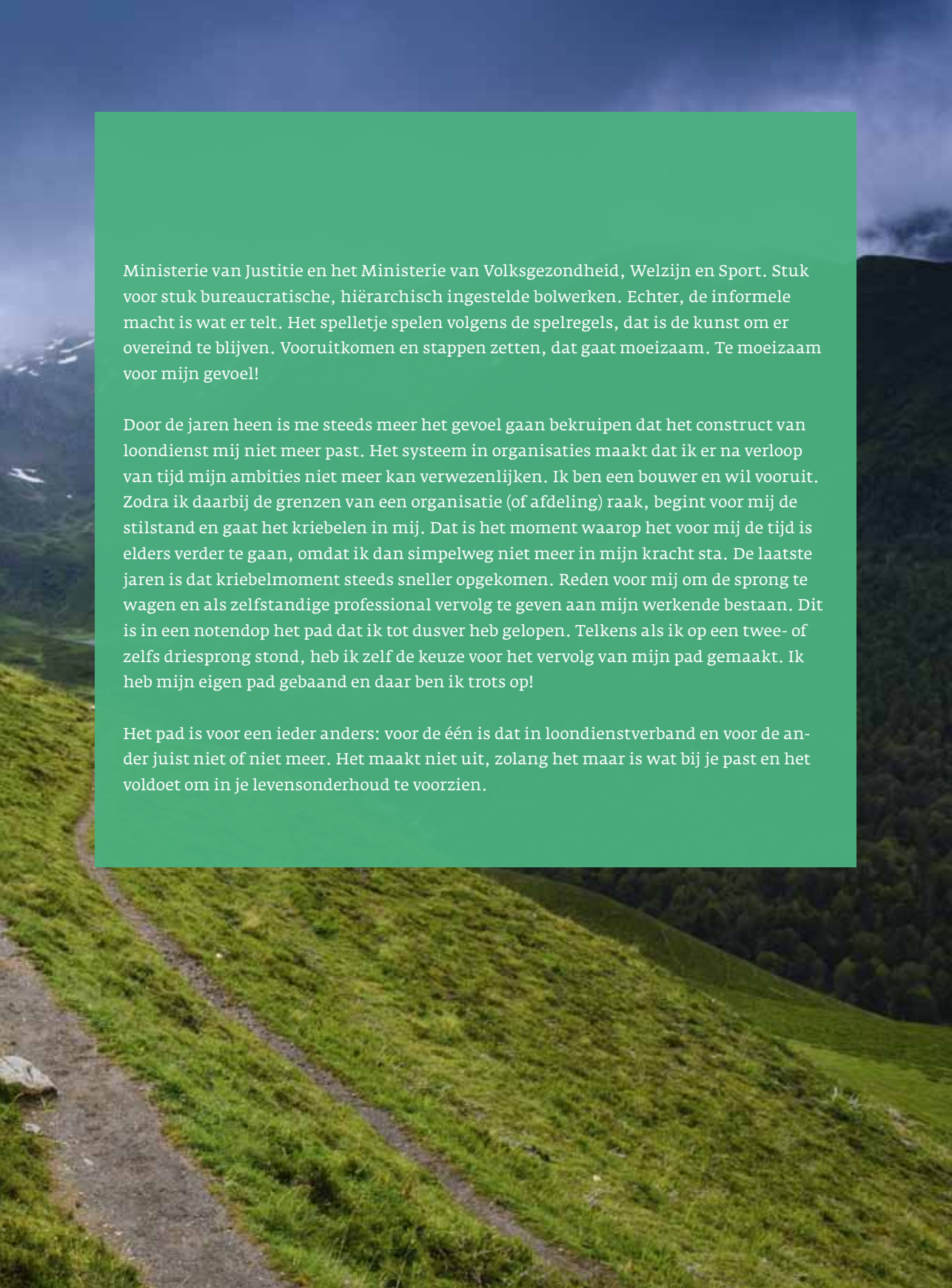
35 Giddens, 1984

Uitgegroeid tot ...

DOOR KARIN MANUEL

Zelf heb ik van begin 1989 tot begin 2014 in loondienst gewerkt, vijftientig jaar dus. Op mijn zestiende jaar ging ik twee dagdelen per week aan de slag bij de plaatselijke bibliotheek in Zwolle. Mijn ouders hebben me niet hoeven aan te sporen. Het kwam uit mezelf. Ik wilde zelf mijn zakcent verdienen en niet compleet afhankelijk zijn van mijn ouders. Bovendien vond ik het leuk om te werken. Ik leerde door mijn baantje bij de bibliotheek veel mensen uit de buurt kennen, bouwde een schat aan kennis op van de Nederlandse literatuur en last but not least, het was altijd gezellig met de collega's van de bibliotheek. Ik vond het dan ook best spijtig dat ik hen moest verlaten toen ik in augustus 1990 in Amsterdam ging studeren en wonen. Daar kreeg ik via mijn broer al snel de kans om bij een advocatenkantoor in dienst te treden, aanvankelijk één dag per week, later twee dagen per week. Ik heb daar uiteindelijk vijf jaar gewerkt en veel geleerd. Niet alleen het juridische vak, maar vooral wat het inhoudt om ondergeschikt te zijn en voor een meerdere te werken. Het betreffende kantoor was nogal hiërarchisch ingesteld, van gelijkwaardigheid was geen sprake. Als jongste bediende was het wijs gewoon te luisteren en te doen wat werd opgedragen binnen de gestelde termijn. Het was niet 'my cup of tea' en toen ik voor zes jaar kon bijtekenen, besloot ik dat niet te doen.

In 1996 stapte ik over naar een vakorganisatie. Daar bleken niet de hiërarchische verhoudingen leidend te zijn, maar was de norm van de groep bepalend voor de gang van zaken. De onderlinge sociale controle was groot. Ik heb dat niet altijd als positief ervaren, het gaf me geregeld een beklemd gevoel. Eind 1999 liet ik ook de vakorganisatie achter me en trad ik in dienst bij de overheid. Daar heb ik tot 2014 verschillende functies bekleed bij diverse organisaties: Dienst Justitiële Inrichtingen, Belastingdienst, Politie,



Ministerie van Justitie en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Stuk voor stuk bureaucratische, hiërarchisch ingestelde bolwerken. Echter, de informele macht is wat er telt. Het spelletje spelen volgens de spelregels, dat is de kunst om er overeind te blijven. Vooruitkomen en stappen zetten, dat gaat moeizaam. Te moeizaam voor mijn gevoel!

Door de jaren heen is me steeds meer het gevoel gaan bekruipen dat het construct van loondienst mij niet meer past. Het systeem in organisaties maakt dat ik er na verloop van tijd mijn ambities niet meer kan verwezenlijken. Ik ben een bouwer en wil vooruit. Zodra ik daarbij de grenzen van een organisatie (of afdeling) raak, begint voor mij de stilstand en gaat het kriebelen in mij. Dat is het moment waarop het voor mij de tijd is elders verder te gaan, omdat ik dan simpelweg niet meer in mijn kracht sta. De laatste jaren is dat kriebelmoment steeds sneller opgekomen. Reden voor mij om de sprong te wagen en als zelfstandige professional vervolg te geven aan mijn werkende bestaan. Dit is in een notendop het pad dat ik tot dusver heb gelopen. Telkens als ik op een twee- of zelfs driesprong stond, heb ik zelf de keuze voor het vervolg van mijn pad gemaakt. Ik heb mijn eigen pad gebaand en daar ben ik trots op!

Het pad is voor een ieder anders: voor de één is dat in loondienstverband en voor de ander juist niet of niet meer. Het maakt niet uit, zolang het maar is wat bij je past en het voldoet om in je levensonderhoud te voorzien.

Uit ons onderzoek blijkt dat de keuze van professionals om in loondienst te werken, veelal is ingegeven door de economische zekerheid die het hen biedt. Werkgevers bieden echter al lang geen baan voor het leven meer. Zij wensen medewerkers die breed inzetbaar zijn en sturen steeds meer op de ontwikkeling van een loopbaan binnen of buiten de eigen organisatie³⁶. Ook de werkgarantie staat de laatste jaren flink onder druk. In mei 2014 is 8,6% van de Nederlandse beroepsbevolking werkloos en dat komt neer op 673.000 personen³⁷. Dit getal zou nog hoger zijn als het aantal mensen dat uit noodzaak voor zichzelf is gaan werken mee wordt gerekend³⁸. *‘Veel mensen worden tegenwoordig zelfstandig ondernemer, omdat ze anders in de bijstand terecht komen’*, is het algehele gevoel van de ondervraagde zelfstandige professionals. Het gevoel wordt gestaafd door onderzoek van banken naar de motieven van startende ondernemers in Nederland³⁹. Of deze groep zelfstandigen over voldoende ondernemerschap beschikt om succesvol een eigen business op te bouwen, is de vraag. Zeker 10% van de zelfstandigen werkt namelijk onder bijstandsniveau. De verwachting is dan ook dat deze groep weer kiest voor werk in loondienst zodra de economie verder aantrekt en de werkloosheid daalt⁴⁰.

Professional in loondienst versus zelfstandige professional

Wat zijn nu in het algemeen de gelijkenissen en de verschillen tussen de professional in loondienst en de zelfstandige professional? In de praktijk blijkt dat genoeg professionals in loondienst gezien hun attitude evengoed zelfstandig ondernemer kunnen zijn. Ze getuigen van professionaliteit, niet alleen op de inhoud van hun vak, maar ook in hun gedrag naar de klant en naar de eigen organisatie toe⁴¹. Ze nemen verantwoordelijkheid en gedragen zich als ondernemer voor zover dat mogelijk is binnen de grenzen van de organisatie. Als deze mensen voor zichzelf werken, laten zij hetzelfde zien. Andersom, als een zelfstandige professional besluit in loondienst te treden, is dat niet altijd het geval. *‘Iemand kan zich in één klap als “medewerker” gedragen en zich focussen op zijn rechten’*, aldus een directeur in de consultancy. Praktijkervaringen leren dat gelijkenissen tussen professionals in loondienst en zelfstandige professionals veelal te vinden zijn in de passie voor het vak, de behoefte om te werken in een team, de wens om te leren van elkaar, het streven om (samen) resultaten te behalen en in de behoefte om (samen) successen te vieren en teleurstellingen te delen⁴².

³⁶ Manuel, 2014

³⁷ Centraal Bureau voor de Statistiek, 19 juni 2014

³⁸ Arbeidsmarkt Gedragsonderzoek Intelligence-Group, 2014

³⁹ ING Economisch Bureau, september 2013; ABN-AMRO, april 2014; Rabobank, juni 2014

⁴⁰ Arbeidsmarkt Gedragsonderzoek Intelligence-Group, 2014

⁴¹ Vgl. Maister, 1997

⁴² Vgl. Martin, 2004

Verschillen tussen beide groepen doen zich voor in de balans tussen werk en privé. Een zelfstandige professional geniet bijvoorbeeld vakantie in de periode dat zijn opdrachten dat toelaten. Zijn vakantieplanning is derhalve afgestemd op de klant. De insteek van een professional in loondienst kan van een andere aard zijn. Zoals in het begin van dit hoofdstuk al is toegelicht, staat een zelfstandige professional niet in een gezagsverhouding ten opzichte van de werkgever en de professional in loondienst wel. Dat maakt ook de wijze van aansturing van de zelfstandige professional anders dan die van de professional in loondienst. De aansturing van de zelfstandige professional kenmerkt zich door overleg en is tweezijdig van aard, terwijl de aansturing van de professional in loondienst zich eerder kenmerkt door een opdracht met aanwijzingen wat betreft de uitvoering en mede daardoor ook meer eenzijdig van aard kan zijn. Een ander verschil is dat een zelfstandige professional veelal een zeer bewuste afweging maakt in kosten en baten, voordat hij besluit een opleiding of training te volgen of opdracht aanneemt. De professional in loondienst maakt een dergelijke bewuste afweging niet altijd.

Het grootste verschil tussen de professional in loondienst en de zelfstandige professional is gelegen in hun inkomstenvoorziening. Over het algemeen gaat, indien het werk in omvang afneemt, de schoorsteen van de professional in loondienst gewoon door met roken (op de korte termijn) en die van de zelfstandige professional niet. Mede daardoor ontstaat vaak een andere attitude, die tot uiting komt in diverse, vaak kleine, verschillen op diverse fronten. De verschillen tussen de professional in loondienst en de zelfstandige professional zijn dan ook niet onder één noemer te scharen. Zowel onder de professionals in loondienst als onder de zelfstandige professionals bestaan net zo veel verschillen als daar individuen werkzaam zijn. Naarmate een professional in loondienst meer maakt van het vak, de klant centraal stelt, verbeteringen nastreeft en resultaten wil boeken, zullen de verschillen kleiner worden en/of verdwijnen. Naarmate een professional in loondienst meer kijkt naar zijn rechten dan naar zijn plichten, wordt het verschil in negatieve zin groter⁴³. Van een zelfstandige professional met een dergelijke opstelling is het gemakkelijk afscheid nemen. Dat vergroot de kansen van de zelfstandige professional ten opzichte van de professional in loondienst, die minder uit het goede hout is gesneden. De meeste zelfstandige professionals zijn zich daar terdege van bewust.

De ontwikkeling van ondernemerschap in loondienst

De roep van werkgevers om medewerkers die proactief, creatief, ondernemend en resultaatgericht zijn, wordt alsmaar groter. Het doet een beroep op de houding- en het gedragsaspect van de individuele medewerker. In wezen impliceert het de

43 Vgl. Martin, 2004 en Parker, 2000

behoefte aan proactief participerende medewerkers die de organisatie van binnen-uit vitaliseren. Van intern ondernemerschap is sprake als medewerkers binnen de context van de organisatie zelfstandig en creatief zijn in hun denken, initiatieven ontplooiën, kansen zien en grijpen, risico en verantwoordelijkheid durven nemen, vertrouwde wegen durven te verlaten en die keuze weten te legitimeren, zelfvertrouwen hebben en doorzettingsvermogen laten zien en tenslotte zorgdragen voor hun eigen ontwikkeling en professionaliteit⁴⁴. De ontwikkeling van intern ondernemerschap vereist vertrouwen, professionele ruimte (autonomie en eigen verantwoordelijkheid) en een leerklimaat (ruimte om te leren en te ontwikkelen) binnen de context van de organisatie⁴⁵. Intern ondernemerschap vormt de aanzet tot zelfsturing, wat inhoudt dat medewerkers op basis van duidelijke doelstellingen en kaders zelf de resultaten sturen en deze continu verbeteren. Zij hebben daartoe de bevoegdheden, zijn daarvoor opgeleid en worden daarvoor gewaardeerd⁴⁶.

De mate waarin ondernemerschap al dan niet dominant aanwezig is in een organisatie, hangt samen met de fase waarin de organisatie verkeert. De levenscyclus van een organisatie doorloopt vier fasen: de pioniersfase, de groeifase, de verzadigingsfase en de neergangsfase⁴⁷. In de **pioniersfase** van een organisatie drukt de startende ondernemer zijn stempel op de organisatie en trekt hij medewerkers aan die vaak sterk extern zijn georiënteerd. De startende ondernemer honoreert gedrag van medewerkers dat leidt tot uitbreiding van activiteiten of tot de ontwikkeling van nieuwe producten en/of markten, maar hij zal wel bijna altijd de eindverantwoordelijkheid daarvoor 'opeisen'. De **groeifase** van een organisatie brengt vaak met zich mee dat meer structuur, regels, procedures en systemen hun intrede doen. Het is de fase waarin zoveel mogelijk centraal wordt geregeld en medewerkers steeds minder ruimte krijgen om zich als ondernemer te gedragen. De groeifase is ook de fase waarin de organisatie, door haar succes, meer en meer gaat geloven onoverwinnelijk te zijn. Wanneer een organisatie daarin doorschiet en dat gebeurt heel vaak, raakt zij in verstarring en gaat de fase van verzadiging in. In de **verzadigingsfase** van de organisatie zijn haar producten en/of diensten niet meer zo gewild op de markt. De organisatie heeft dan vaak de neiging te blijven geloven in oude succesformules en breidt bestaande procedures, systemen etc. verder uit om een (nog) sterkere controle te hebben. Dat luidt echter in de meeste gevallen de neergangsfase in. Het is in de fase van verzadiging juist van belang om alle poorten naar verantwoorde vernieuwing open te zetten en zo snel mogelijk de slag te maken naar een ondernemende cultuur, afgestemd op de veranderende behoeften van de markt/klant, zodat de organisatie weer nieuw perspectief heeft. Dit impliceert het

44 Biemans e.a., 2011

45 Van Brussel, 2012

46 Leppers en Eikenaar, 2011

47 Vgl. Greiner, 1998 en Perrault e.a., 1999

belang in deze fase om talenten en ambities van medewerkers juist (verder) te ontwikkelen en te ondersteunen in plaats van in te dammen, zoals nu zo vaak gebeurt. In de **neergangsfase** heeft de organisatie de signalen die ze heeft gekregen om het roer om te gooien te laat ontvangen of te lang genegeerd. Als gevolg daarvan is de organisatie genooddaakt (gedeeltelijk) producten en/of diensten af te stoten of zelfs de organisatie geheel te sluiten met alle personele gevolgen van dien⁴⁸.

‘Werkgevers investeren steeds meer in de ontwikkeling van ondernemerschap bij het eigen personeel’, aldus een directeur van een training- en adviesbureau. Hij merkt dat ook professionals in loondienst binnen de context van hun organisatie steeds vaker zelfstandig en pro-actief een eigen ‘business’ runnen en zich manifesteren als een zelfstandig ondernemende professional. *‘Medewerkers in loondienst zullen meer voorbereid moeten zijn op zelfstandigheid en ondernemerschap laten zien’*, stelt een voormalig HR-directeur uit de profitsector. Hij denkt dat met de ontwikkeling van intern ondernemerschap het verschil tussen de professional in loondienst en de zelfstandige professional gaat wegvallen. *‘Werkgevers zullen beide categorieën als ‘eigen personeel’ beschouwen’*, schat hij in. Een directeur uit de chemische industrie verwacht dat door de ontwikkeling van ondernemerschap bij medewerkers in loondienst, de behoefte aan externe zelfstandige professionals afneemt. Credo is dan volgens hem: *‘Je functie is je eigen bedrijf.’* Een directeur van een trainingsbureau onderschrijft deze beweging in bredere zin binnen zowel de profit- als de non-profitsector.

Postduif of kip?

DOOR ROGER LENSSEN

Elke organisatie moet het hebben van ‘postduiven’. De organisatie leert ze vliegen, steeds verder, en weer terugkomen teneinde ingezet te kunnen worden op een nieuwe vlucht, mogelijk om prijs te vliegen. Echter, veel organisaties hebben ‘kippen’ gefokt, die niet meer kunnen of willen vliegen. Opvallend is dat gedurende de werk-naar-werkbegeleiding vaak de ‘postduif’ in mensen weer naar boven komt. Zo’n 5 tot 15% van de mensen die Smart Group begeleidt, maakt de stap naar zelfstandige professional/zzp’er. Velen van hen geven (achteraf) aan dat ze die stap eerder hadden moeten maken. De riante situatie waarin ze als ‘kip’ verkeerden gaf hen daartoe echter geen aanleiding. In feite beschikt elke organisatie dus over ‘postduiven’. De vraag

is of de organisatie hen wil leren vliegen en later wil benutten om jonge 'postduiven' op te voeden, of liever 'kippen' van hen maakt die in de soep belanden zodra ze geen eieren meer (kunnen) leggen. Kiest u maar!⁴⁹

Professionals in loondienst zijn, net als zelfstandige professionals, zelf verantwoordelijk om ervoor te zorgen dat ze kunnen dansen op het ritme van de tijd. Daarbij is zicht op de volgende zaken van belang:

1. Wie ben ik, waar ben ik goed in en waar sta ik nu?
2. Waar gaat het met mijn vak/branche naartoe en wat betekent dat voor mij?
3. Welke ontwikkelingen doen zich voor in de markt en maatschappij en welke invloed heeft dat?
4. Wat zijn de eisen die de werkgever/opdrachtgever aan mij gaat stellen en wat betekent dat voor mij?
5. Welke stappen moet ik zetten om te kunnen dansen op het ritme van de toekomst?
6. Als ik een andere kant op wil, wat zou dat dan kunnen zijn en waarom?
7. Wie of wat heb ik nodig om daar met succes te komen?

Bij dit alles geldt dat de ambitie gelijke tred dient te houden met het willen en het kunnen. Voor de professional in loondienst is het pad vaak gemakkelijker te bewandelen als zijn ambitie in het verlengde ligt van de ambitie van zijn werkgever. Maar ook wanneer hun ambities uiteenlopen, kan de werkgever de werknemer stimuleren zijn ambitie na te streven en hem daarin ondersteunen. Uiteindelijk heeft de werkgever daar zelf ook baat bij, want geen enkele werkgever van nu wil immers nog medewerkers life-time in dienst en heeft liever medewerkers die breed employable zijn, binnen of buiten de eigen organisatie⁵⁰.

49 Lenssen, 2010

50 Vgl. Manuel, 2014

Dromen realiseren

DOOR KARIN MANUEL

Al op jonge leeftijd raakte ik ervan doordrongen, dat niets vanzelf aan komt waaien. Ik ging naar het VWO en was geen uitmuntende leerling. Leraren adviseerden mij geregeld naar de HAVO te gaan. Ik wilde dat per se niet. Ik moest en zou mijn VWO diploma halen, mijn vrijbrief naar onafhankelijkheid. Mijn wil was sterk. Het doorlopen van het VWO heeft me bloed, zweet en tranen gekost en mijn diploma heb ik behaald op doorzettingsvermogen.

De studie rechten ging mij een stuk gemakkelijker af. Ik had er kennelijk 'feeling' voor. Dat is ook niet zo gek met een politiefunctionaris als vader en een advocaat als oudere broer. Na vier jaar, op mijn eenentwintigste jaar, had ik alle vakken binnen voor twee afstudeerrichtingen. Ik mocht van de decaan naar het buitenland en ging een jaar naar Cardiff. Daar volgde ik vakken voor de 'fun', uit interesse en niet uit noodzaak, en eenmaal terug in Nederland studeerde ik af. 'Nooit verwacht van jou', onthulde mijn moeder op de dag van de buluitreiking. Ik vierde mijn succes!

In mijn werk bleef ik altijd bijleren. In de eerste jaren volgde ik diverse cursussen op mijn vakgebied. Later ging ik naar trainingen om mijzelf als manager te ontwikkelen. In 2007 begon ik me af te vragen wat ik verder wilde met mijn loopbaan. Ik besloot weer een studie op te pakken om mijn grenzen te verleggen. Mijn toenmalige werkgever, het Ministerie van Justitie, steunde mijn ambitie en nam de financiering van mijn studie voor haar





rekening. Ik koos voor de masteropleiding Organisatie, Cultuur en Management, zeer bewust als basis om een nieuwe werkrichting in te slaan, het liefst in de profitsector. Ik deed het naast een fulltime baan. Geen sinecure. Maar wederom gold: wat in mijn kop zit, zit niet in mijn kont. Ik zette mijn tanden op elkaar en ging ervoor, met succes want in 2010 slaagde ik met het predicaat cum laude.

Ik had niet de ambitie om daarna nog verder te studeren. Maar de kans om een promotietraject in te gaan, kwam op mijn pad en die heb ik gegrepen. Het gaf mij de mogelijkheid om buiten de non-profitsector te treden. De muziek-business intrigeerde mij en dus entte ik mijn promotieonderzoek daarop. In de jaren die volgden, heb ik achter de schermen mee mogen kijken met de meest succesvolle muzikartiesten van Nederland. Ik leerde een nieuwe wereld van binnenuit kennen en ik vond het super! Ook dit deed ik naast een fulltime baan. Ik had amper nog vrije tijd. Vond ik dat erg? Nee, ik had het voor geen goud willen missen. Het was een unieke ervaring en het heeft me op een nieuw pad gebracht, een bestaan als zelfstandige professional met opdrachten in de profit- en non-profitsector. Tien jaar geleden had ik dat niet voor mogelijk gehouden.

Mijn droom is uitgekomen!

2.3 Omslag met de opkomst van de hybride professional

Steeds meer werknemers combineren hun behoefte aan (financiële) zekerheid met de wens tot individuele ontplooiing en kiezen voor een hybride arbeidsrelatie⁵¹. De SER constateert op basis van cijfers van de Belastingdienst dat 45% van de zelfstandigen hybride ondernemer is. Zij hebben naast inkomsten uit de onderneming ook inkomsten uit loon of pensioen⁵². Naar inschatting van de Kamer van Koophandel heeft dik 12% van de zelfstandigen een parttime dienstbetrekking naast een bestaan als ondernemer⁵³.

Een HR-directeur uit de non-profit sector geeft aan dat binnen de overheid parttime ondernemerschap wordt gestimuleerd, onder andere om als organisatie flexibeler en ondernemender te worden. Uit ons onderzoek blijkt dat werkgevers moeten wennen aan de hybride arbeidsrelatie. Een hybride medewerker uit de onderwijssector vertelt: *‘Enerzijds stimuleert mijn werkgever mijn ondernemerschap, anderzijds vindt mijn werkgever het lastig als ik een opdracht doe voor een andere onderwijsinstelling. Dat is immers de concurrent!’* Hybride medewerkers zijn over het algemeen van mening dat de combinatie niet alleen waarde toevoegt aan hen zelf, maar ook aan hun werkgevers. *‘Ik ben er een betere medewerker van geworden. Ik ga veel pro-actiever aan de slag om zaken gedaan te krijgen en resultaten neer te zetten. Ook ben ik me nu veel bewuster van het aantal uren dat ik spendeer aan een klus. Ik factureer weliswaar niet, maar realiseer me meer dan vroeger dat ik verantwoording heb af te leggen aan mijn werkgever’*, aldus een ondervraagde hybride medewerker. Vaak is de hybride vorm tijdelijk van aard en dient het als opstap om (uiteindelijk) volledig als zelfstandige professional te gaan werken. Het is daarmee een ‘fading in, fading out’-constructie voor de startende zelfstandige professional, opdat hij nog enige financiële zekerheid in de vorm van een basisinkomen houdt en daarmee het risico van een volledig ondernemerschap gedeeltelijk elimineert. Veel werkgevers zijn sceptisch over de hybride medewerker, want *‘in feite staat hij al met één been buiten de deur.’* De vraag waar de loyaliteit van de medewerker ligt, bij zijn werkgever of bij zijn eigen business, doemt dan al snel op. Dat is zeker het geval als de hybride professional vanuit zijn eigen business klanten bedient, die zijn werkgever als concurrenten beschouwt. De werkgever kan dan de neiging hebben om de voordelen van een hybride medewerker uit het oog te verliezen.

51 Dekker, 2012

52 Sociaal Economische Raad, 2010

53 Kamer van Koophandel, 2013

Echter, ook werkgevers dansen met het ritme van de hoog- en laagconjunctuur mee. In een periode van hoogconjunctuur, waarin de vraag naar arbeidscapaciteit vaak veel groter is dan het aanbod ervan, hebben werkgevers sterk de neiging om professionals aan zich te binden. In economisch minder goede tijden wordt hun roep om flexibel inzetbare arbeidscapaciteit juist weer groter. Vaak is dat ingegeven door de behoefte om gemakkelijker en goedkoper afscheid te kunnen nemen van mensen. In tijden van laagconjunctuur stimuleren werkgevers medewerkers dan ook eerder tot hybride constructies dan in tijden van hoogconjunctuur. De hybride professional wordt dan gezien als een mogelijkheid tot flexibilisering van de organisatie zonder dat de kennis en ervaring in de eigen organisatie verloren gaan. Bijkomstig voordeel voor de werkgever is dat de betreffende professional op de hoogte blijft van alle ontwikkelingen en de gevolgen daarvan binnen de organisatie, doordat hij in loondienst verbonden blijft aan de organisatie. De hybride professional beschikt derhalve continu over up-to-date organisatiekennis. Vanuit het perspectief van de werkgever is hij daardoor in staat sneller te schakelen in de organisatie dan dat een externe zelfstandige professional, zonder enige kennis van de organisatie, dat kan. Daar komt bij dat de hybride professional zijn blikveld, kennis en ervaring verruimt, doordat hij in de keuren van andere organisaties mag kijken. Hij leert anders naar klanten te kijken en hoe daarmee om te gaan. Ook leert hij te denken in kosten en baten, daarover te onderhandelen en zaken te doen. De werkgever kan veel baat hebben bij een hybride professional, die ook hetgeen hij geleerd heeft als ondernemer inzet in loondienstverband ten gunste van zijn werkgever.

Brengt de hybride professional alleen maar voordelen met zich mee? Nee, een hybride constructie kan ook voor heel wat spanningen zorgen en onderlinge verhoudingen op scherp zetten. Zolang de aard van de werkzaamheden van de hybride professional in loondienst anders is dan als zelfstandige, zal dat niet aan de orde zijn. Maar wanneer de aard van de werkzaamheden gelijk(soortig) is, is de kans groot dat werkgevers en opdrachtgevers daar moeite mee hebben. Het kan voor hen een behoorlijke blokkade vormen, vanwege het risico dat bedrijfsspecifieke kennis van strategie, aanpak, ondernemingsresultaten en dergelijke 'weglekt' en de concurrentiepositie kan doen verzwakken. Ook kan een capaciteitsconflict ontstaan, bijvoorbeeld wanneer de hybride professional zijn verplichtingen in loondienst niet (volledig) kan nakomen, omdat anders zijn werkzaamheden als zelfstandige in gevaar komen of andersom. Conflicterende belangen tussen werkgever/opdrachtgevers en de hybride professional kunnen sub-optimalisatie in de hand werken. Het recht van de sterkste gaat dan gelden en vaak moet de hybride professional het dan ontgelden⁵⁴. De werknemer doet er daarom goed aan om ook de werkgever als

54 Vgl. Mastenbroek, 2005

klant te beschouwen, zij het een heel bijzondere. Het is wenselijk en raadzaam dat partijen, zeker bij een hybride constructie, vooraf samen nagaan op welke punten conflicterende belangen kunnen ontstaan en hoe daar mee om te gaan als dat aan de orde is. Niet alles is te voorzien, dus het is belangrijk dat de bereidheid bestaat om (ook) naar oplossingen op zoek te gaan op het moment suprême. Wij zijn er van overtuigd dat deze manier van werken het begin kan zijn voor beiden om een nieuwe relatie op te bouwen, met nieuwe spelregels die daarbij horen.

De instroom van generatie Y (1985–2000) en generatie Z (2000–2015) op de arbeidsmarkt en de geleidelijke uitstroom van de protestgeneratie (1940–1955) en generatie X (1955–1970) zullen er voor zorgen dat de hybride professional zich in de komende jaren tot een meer dominante groep op de arbeidsmarkt gaat ontwikkelen⁵⁵. Een medewerker uit generatie X vertelt: *‘Mijn kinderen hebben allebei een baan, maar doen daarnaast allerlei freelance klussen. Zoiets zou nooit in mijn hoofd opgekomen zijn, maar voor hen is het heel normaal.’* Volgens Rotmans is dit kenmerkend voor een medewerker 3.0 en raakt het vaste arbeidscontract uit de tijd. Hij beschouwt 2014 als een kanteljaar naar een nieuw type samenleving met onder meer andere arbeidsverhoudingen als een feit⁵⁶. Of het zo snel zal gaan als Rotmans denkt, betwijfelen wij. Nederland zit nog te vast aan oude patronen en denkbelden met een control-benadering als uitgangspunt, terwijl aan de arbeidsverhoudingen van de toekomst een trust-benadering ten grondslag ligt⁵⁷. Meer daarover in het volgende hoofdstuk.

Mijn tijd vooruit

DOOR KARIN MANUEL

Via mijn netwerk kwam mijn cv begin 2012 op tafel bij het NCOI, de grootste opleider van werkend Nederland. Al snel kreeg ik een telefoontje met de vraag of ik interesse had voor de rol van lector. Na een paar gesprekken was de kogel door de kerk: het NCOI en ik sloegen de handen ineen!

Het NCOI werkt bewust met professionals die hun vak in de praktijk nog uitoefenen en niet fulltime hun boterham verdienen met onderwijsactiviteiten. Het NCOI neemt docenten ook niet in loondienst. Vanwege de fiscale wet- en regelgeving werkt het NCOI vrijwel alleen met docenten die beschikken over

55 Bontekoning, 2012

56 Rotmans, 2014

57 Vgl. De Man, 2006

een VAR-wuo-verklaring. Een dergelijke verklaring wordt alleen door de Belastingdienst afgegeven aan mensen die staan ingeschreven bij de Kamer van Koophandel en kunnen aantonen dat zij meerdere opdrachtgevers hebben, oftewel een serieuze business hebben.

Zo geschiedde het dat ik in juli 2012 mijn eigen bedrijf onder de naam MMCT startte. Mijn baan in loondienst bleef gewoon doorlopen en dus was ik ineens een hybride medewerker/professional. Onbewust was ik mijn tijd vooruit. Met 1972 als bouwjaar behoor ik immers niet tot de generatie Y of Z. Ik hoor thuis in de pragmatische generatie (1970-1985), de gedreven netwerkers die snel concrete resultaten willen, gericht zijn op het benutten en toepassen van kennis en vlot leren in het werk⁵⁸.

Heb ik last gehad van conflicterende belangen? Nee, eigenlijk niet. Ik heb mijn werk in loondienst altijd goed weten te scheiden van mijn werkzaamheden in het kader van MMCT. Wel kwam ik tot de ontdekking dat ik het veel leuker vond om als zelfstandige professional te werken vanwege de variatie in opdrachten en opdrachtgevers. Reden voor mij om na een jaar hybride te hebben gewerkt, volledig te kiezen voor een bestaan als zelfstandige professional.

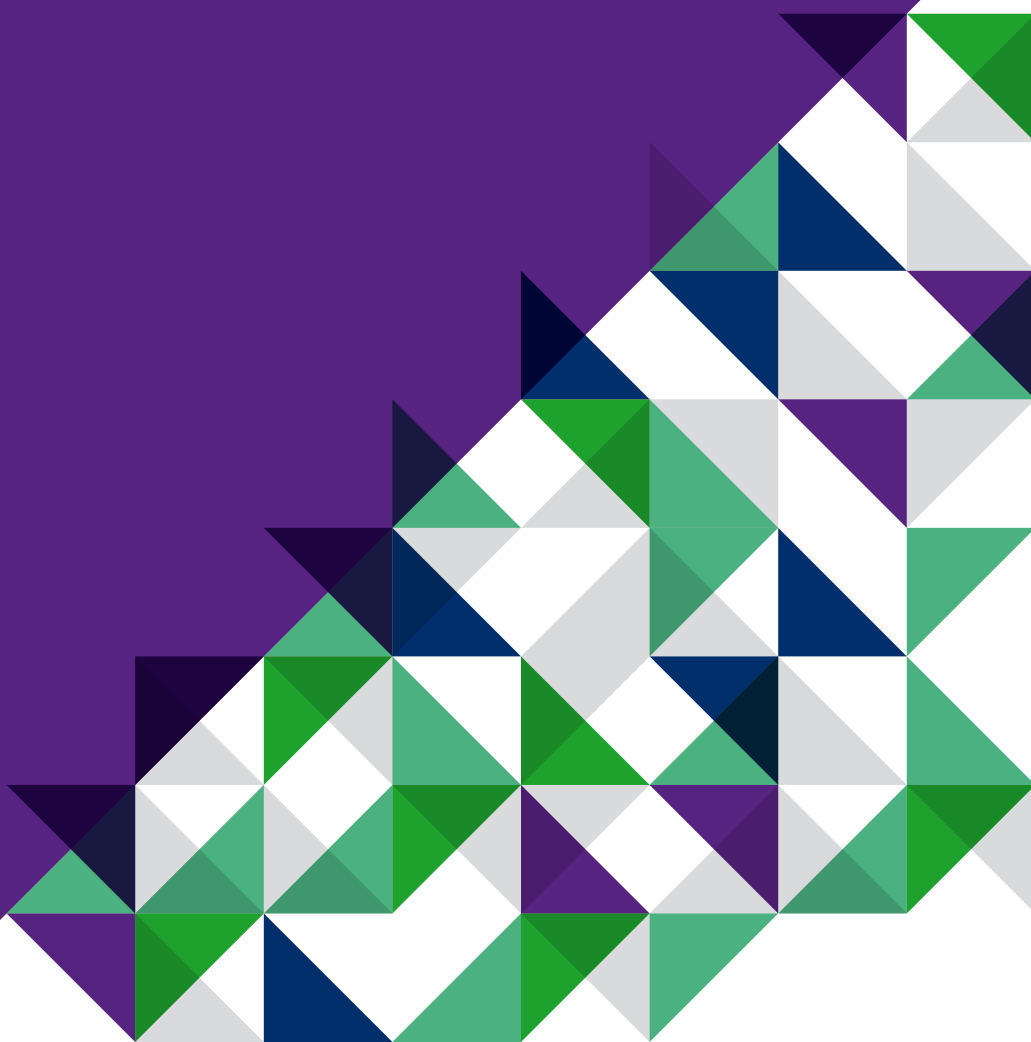
Smart Group is één van mijn opdrachtgevers. De opdrachten die ik doe voor mijn opdrachtgevers voer ik uit vanuit hun visie en gedachtegoed. Dat moet ook als zelfstandige professional, vind ik. Zodra ik mijn belangen niet meer weet te scheiden van de belangen van mijn opdrachtgevers, neem ik maatregelen. De scheidslijn moet wat mij betreft zuiver zijn en blijven.

⁵⁸ Bontekoning, 2012

HOOFDSTUK 3

VAN NU NAAR MORGEN

DE RUIMTE EN HET
SPEELTERREIN





In dit hoofdstuk beschrijven we een aantal ontwikkelingen die nu gaande zijn en van invloed zijn op de arbeidsverhoudingen van morgen. Het betreft de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in de nabije toekomst, de veranderingen in relevante wet- en regelgeving die op stapel staan en tot slot de opkomst van sociale netwerken en de wijze waarop de samenwerking tussen professionals zich in dat verband lijkt uit te kristalliseren.

3.1 Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Vanaf 2008 is de wereld getroffen door een recessie, waaronder Europa en dus ook Nederland zwaar lijden. De teruggang in de economie brengt een verlies van arbeidsplaatsen met zich mee en doet de werkloosheid oplopen. De komende jaren komt daar weinig tot geen verandering in. Voor 2014 en 2015 is de prognose dat de economie licht groeit, maar zich niet direct vertaalt in meer werkgelegenheid. Dat komt doordat veel organisaties nog een overschot aan personeel hebben en nog efficiencylagen hebben te realiseren. Een uitbreiding van het personeelsbestand is daarom bij veel organisaties voorlopig niet aan de orde. Het aantal werklozen blijft gestaag hoog met zo'n 650.000 tot 700.000 personen. Het aantal vacatures bedraagt in 2014 circa 710.000 en stijgt in 2015 naar circa 800.000. Deze groei is vooral ingegeven door een vervangingsvraag en niet door een groei van de werkgelegenheid. Het zal de werkloosheid niet drastisch terugdringen. In de huidige arbeidsmarkt komt de 55-plusser bovendien moeilijk weer aan de slag. Meer dan 25% van het aantal werklozen is 55 jaar of ouder. De vergrijzing zorgt voor een krimp aan arbeidskrachten. In 2013 is de gemiddelde leeftijd in organisaties 42 jaar en de komende jaren blijft dat stijgen. De arbeidsparticipatie in de leeftijdscategorie van 55 jaar en ouder neemt bij zowel mannen als vrouwen toe, terwijl de arbeidsparticipatie van mannen en vrouwen in de leeftijdscategorie tot 25 jaar afneemt. In de leeftijdscategorie van 25 tot 55 jaar zal de arbeidsparticipatie van mannen licht dalen en de stijgende lijn in de arbeidsparticipatie van vrouwen zet zich voort. Het werken in deeltijd blijft populair en neemt de komende jaren verder toe⁵⁹.

Beschouwing op de 55-plusser

DOOR ROGER LENSSEN

Smart Group wordt momenteel niet alleen geconfronteerd met 55-plussers die ontslagen zijn en moeilijk aan de bak komen, maar ook met de vraag van veel bedrijven om oplossingen aan te dragen voor 55-plusser die nog wel werkzaam zijn binnen hun geledingen.

Het bovenstaande doet zich met name voor in de industrieën waar nog in ploegendiensten wordt gewerkt. De ouderen, 55-plussers, hebben relatief gezien een hoog salaris en met name zij die in ploegdienst werken, hebben vaak een significant hoger ziekteverzuim en een lagere productiviteit dan hun jongere collega's. Mede hierdoor hebben bedrijven hoge kosten en komt hun concurrentiepositie in gevaar. Voeg daarbij dat deze groep medewerkers nog maar net van de shock is gekomen om niet met vervroegd pensioen te mogen. Zij moeten doorwerken tot hun 65^e of zelfs 67^e jaar, staan voor tal van veranderingen en hebben moeite mee te kunnen met de eisen die aan hen worden gesteld. De meeste bedrijven zijn te klein van omvang om voor een ieder passend werk ter vervanging te vinden. Wat nu?

De geschetste problematiek moet in groter verband worden bekeken. De oplossingen vragen ook om een integrale aanpak. Het vereist maatregelen op het sociale vlak én op het terrein van innovatie. Innovatieve maatregelen dienen meer en meer niet alleen ter vergroting van de efficiency, maar juist ook ter vergemakkelijking van het productieproces voor de medewerker.

Overigens doet hetzelfde vraagstuk zich ook voor in de zorg, het onderwijs en de overheid. We merken dat de neiging bestaat om het 'probleem' vooruit te schuiven en ad hoc oplossingen te verzinnen. Het vraagt echter om een integrale aanpak om te komen tot duurzaam inzetbare medewerkers op de korte en de lange termijn. Dat betekent maatwerk, omdat de situatie per persoon drastisch kan verschillen.

Echter, het probleem vooruit schuiven zal niet helpen. Integendeel, dat is het échte probleem. Wat Smart Group betreft: alle hens aan dek!

Ontwikkelingen per sector/branche

Ter nadere duiding van het bovenstaande, zoomen we nader in op de ontwikkelingen in tien sectoren en/of branches:

1. Industrie

De metaalindustrie profiteert van de economische opleving en ook de chemische, aardolie-, farmaceutische en kunststofindustrie vaart over het algemeen wel bij de groei van de economie, maar krijgt ook te maken met de concurrentie vanuit die landen die meer en goedkopere energie produceren. De voedingsmiddelenindustrie is minder conjunctuurgevoelig en laat de komende jaren een stabiele groei zien. De impact van politieke beslissingen, zoals op dit moment van Rusland ten aanzien van de land- en tuinbouw en zuivelindustrie, is nog buiten beschouwing gelaten. De overige industrieën (o.a. meubels, luxe en duurzame producten voor consumenten) zijn sterk afhankelijk van de bestedingen van consumenten en de afwegingen die zij daarbij maken. In elk geval richt de industrie zich in algemene zin de komende jaren op innovatie en zet ze in op duurzaamheid. Dat kan kansen bieden en zorgen voor meer arbeidsplaatsen op een hoog niveau, arbeidsplaatsen waar nieuwe kennis en kunde voor nodig zijn.

2. Detailhandel

De detailhandel is sterk afhankelijk van het bestedingspatroon van de consument. Aangezien de bestedingsruimte van de consument de komende jaren beperkt blijft en het aantal inkopen via internet (webwinkels) toeneemt, blijft de detailhandel onder druk staan. In de detailhandel is dan ook geen groei van werkgelegenheid te verwachten, integendeel.

3. Bouwsector

In de bouwsector lijkt de bodem te zijn bereikt. Alle overheidsmaatregelen die tot nu toe zijn genomen, hebben geresulteerd in een positief effect. Juist in de bouwsector is in de afgelopen jaren dankbaar gebruikgemaakt van het zelfstandig ondernemerschap. Van het totale aantal banen in de bouwsector wordt 30% ingevuld door zelfstandigen. Werkgevers in de bouwsector zullen naar verwachting niet de behoefte hebben om dit weer terug te draaien, ook al gaat de markt meer perspectief bieden.

4. Zakelijke dienstverlening

De financiële dienstverlening zal de komende jaren verder inkrimpen onder invloed van de verdergaande tendens tot digitalisering. Het aantal producten en diensten in de financiële dienstverlening wordt beperkt en het aantal vestigin-

gen gereduceerd. Circa 10% van de mensen die gedwongen uitstromen, gaat als zelfstandige professional of ondernemer verder. Een zelfde tendens heeft zich de afgelopen jaren al voorgedaan in de specialistische zakelijke dienstverlening (architecten, ingenieurs en dergelijke). Binnen de specialistische zakelijke dienstverlening wordt momenteel circa 25% van het aantal arbeidsplaatsen ingevuld door zelfstandige professionals. Dit percentage zal in de komende tijd eerder toe- dan afnemen.

5. IT-sector

Snelle technologische ontwikkelingen kenmerken deze branche en zorgen voor de nodige concurrentie. Het aantal banen in deze sector neemt de komende jaren niet toe, wel stijgt de vraag naar arbeidscapaciteit met hoogwaardige specialistische kennis. Velen die in de afgelopen jaren in deze sector hun baan hebben verloren, zijn voor zichzelf begonnen en werken al dan niet samen met vroegere collega's als zelfstandige professionals.

6. Uitzendbranche

De uitzendbranche heeft de afgelopen jaren veel veren moeten laten. Door het oprabbelen van de economie neemt de behoefte aan tijdelijk personeel weer toe. Daardoor verbeteren ook de prognoses voor de uitzendbranche weer enigszins. Werkgevers zullen met name op operationeel niveau eerder gaten vullen met uitzendkrachten dan medewerkers in loondienst aannemen. Ook op tactisch niveau neemt de vraag naar flexibel inzetbare arbeidskrachten toe. Werkgevers wegen op dat niveau echter nadrukkelijker af of ze bepaalde kennis en kunde al dan niet permanent in eigen huis willen hebben.

7. Overheid

De overheid heeft te maken met enorme bezuinigingen en dat gaat gepaard met de nodige uitstroom. Bij de overheid is een groot deel van de medewerkers ouder dan 55 jaar en zelfs meer dan de helft ouder dan 45 jaar. Slechts 1% van de medewerkers is jonger dan 25. Veel van de mensen die gedwongen uitstromen hebben lange dienstverbanden, relatief hoge salarissen en zeer gunstige secundaire arbeidsvoorwaarden. Dat werpt een hoge drempel op om elders werk te vinden/de arbeidsmarkt te betreden. Het eigen-risicodragerschap⁶⁰ van de overheid helpt bovendien niet om deze groep snel in de richting van andere sectoren te bewegen.

⁶⁰ Dit houdt in dat uitkeringen ten laste komen van de organisatie.

8. Onderwijs

De extra investeringen van de overheid in de onderwijssector leiden tot een gedeeltelijk uitstel van een gedwongen uitstroom in deze sector. De vergrijzing binnen het onderwijs is groot. Circa 25% van het personeel is ouder dan 55 jaar en jongeren stromen nauwelijks in, zeker niet in het primaire onderwijs. Bovendien is het primaire onderwijs nog steeds met name aantrekkelijk voor vrouwen. De overheid probeert met man en macht om ook mannen te laten instromen. Doordat het aantal leerlingen in de komende jaren terugloopt, komt het onderwijs behoorlijk onder druk te staan en zal overal gezien de werkgelegenheid in deze sector zeker niet toenemen.

9. Zorg en welzijn

Binnen de sector zorg en welzijn zijn medio augustus 2014 al 16.000 banen verdwenen. Het totale verlies aan banen in 2014 en 2015 wordt geschat op zo'n 40.000⁶¹. Zoals het er nu naar uit ziet, blijft de zorgsector dus ook de komende jaren onder druk staan van bezuinigingen. In 2015 ontvangt de zorgsector een extra budget van 360 miljoen euro. Dat zal de pijn voor een deel verzachten en voorkomt stringente maatregelen op de korte termijn. De maatschappelijke dienstverlening en het welzijnswezen staan al jaren onder druk en dat zal de eerstkomende jaren ook aanhouden.

10. Kinderopvang

Op dit moment staan heel wat organisaties in de kinderopvang onder druk. Overnames, fusies en samenwerkingen zijn aan de orde van de dag en dat gaat allemaal gepaard met sluiting van vestigingen en afslankingen. Geen rooskleurig perspectief in deze sector dus.

In het kader van deze geschetste ontwikkelingen kiest menig een ook in 2014 en 2015 voor een bestaan als zelfstandige professional en/of ondernemer.

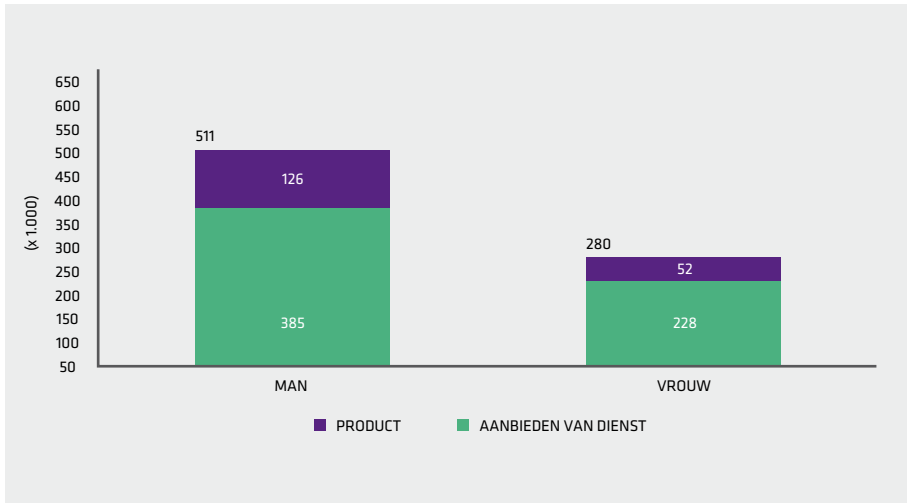
Kengetallen zelfstandigen

Zoals al in hoofdstuk 1 is aangegeven, is het aantal zelfstandigen van 2009 tot en met 2013 spectaculair gegroeid. Dat is vooral ingegeven door de economische recessie vanaf 2008 en de ontslagen als gevolg daarvan. De groei heeft met name plaatsgevonden onder de groep van 40 tot 65 jaar en dan nog met name onder de mannen. In deze leeftijdscategorie is 'gedwongen' zelfstandigheid hoog, vanwege de leeftijdsdiscriminatie op de arbeidsmarkt. Werkgevers verkiezen jongere medewerkers in dienst te nemen en/of kiezen, afhankelijk van de functie die het betreft,

61 Centraal Bureau voor de Statistiek, 2014

voor detacheringsconstructies, de inzet van uitzendkrachten of van zelfstandige professionals. De keuze is in vele gevallen ingegeven uit overwegingen om kosten te besparen of om flexibeler te kunnen opereren. Ook sociaal-culturele ontwikkelingen hebben bijgedragen aan de toenemende populariteit van zelfstandig ondernemen. Met name de factor vrijheid speelt daarbij een belangrijke rol⁶².

Resumerend heeft Nederland op 1 april 2014 791.000 zelfstandigen, waarvan 511.000 mannen (65%) en 280.000 vrouwen (35%). Van de 791.000 zelfstandigen biedt 77% diensten aan: dat zijn 613.000 zelfstandigen, van wie 385.000 mannen (63%) en 228.000 vrouwen (37%). Van het totale aantal zelfstandigen biedt 23% producten aan: dat zijn 178.000 zelfstandigen. Daarvan is 71% man (126.000) en 29% vrouw (52.000)⁶³. Een en ander is weergegeven in figuur 3.1.



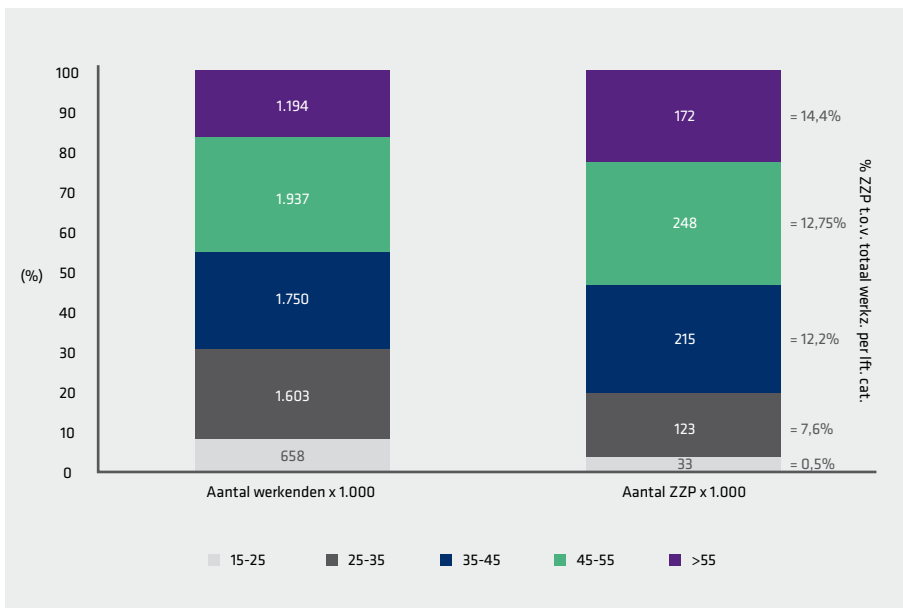
FIGUUR 3.1 AANTAL ZZP'ERS PER SEGMENT STAND VAN ZAKEN EIND 1E KWARTAAL 2014

Uitgaande van onze definitie van de zelfstandige professional zoals omschreven in hoofdstuk 1, is volgens onze inschatting de helft van het aantal zelfstandigen dat diensten aanbiedt (dus ongeveer 310.000) als zelfstandige professional te duiden. Dat is ongeveer 39% van het totale aantal zelfstandigen. De rest van de zelfstandigen die diensten aanbieden, biedt services aan die onder producten zijn te scharen. De kapper, de schilder, de tuinman zijn daar voorbeelden van.

62 Rabobank, 2014

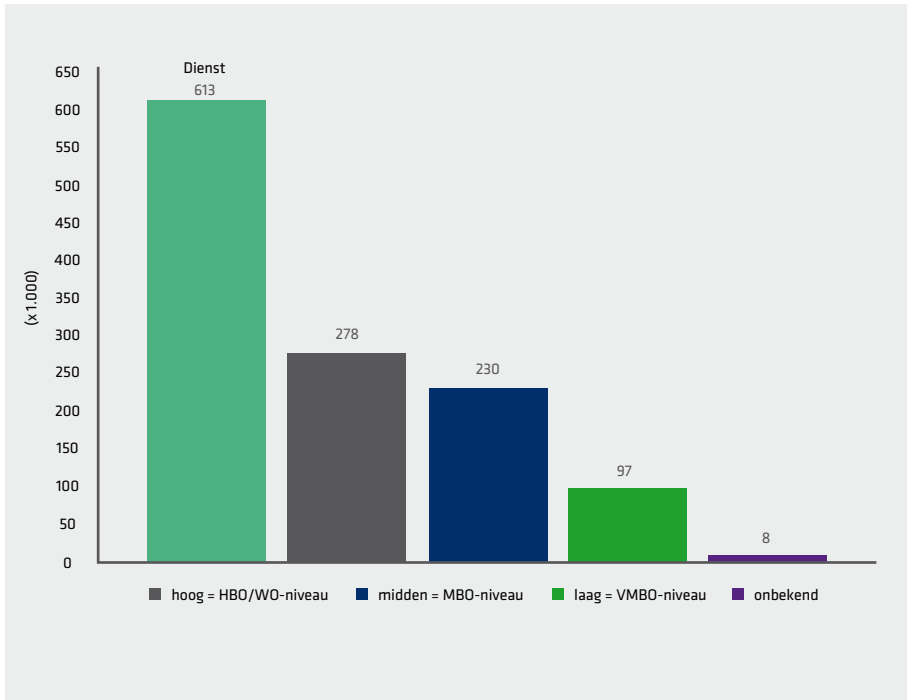
63 Centraal Bureau voor de Statistiek, 2014

Zoals figuur 3.2 laat zien, heeft Nederland op dit moment 7.142.000 werkenden. Minder dan de helft daarvan (44%) is ouder dan 45 jaar. Circa 11% van het aantal werkenden is zelfstandige. Het gros van het aantal zelfstandigen is 45 jaar of ouder. Een groot deel van hen is te duiden als zelfstandige professional. Zij hebben hun vak geleerd in loondienst en hebben de stap naar buiten toe gemaakt met een rugzak vol kennis en ervaring. Zij zijn veelal te duiden als meester of expert zoals eerder beschreven in hoofdstuk 2. Het aantal jongeren onder de 25 jaar dat kiest voor een bestaan als zelfstandige bedraagt ongeveer 4% van het totale aantal zelfstandigen en is niet meer dan 0,5% van de totale werkende populatie in deze leeftijdscategorie. Dat is niet vreemd, aangezien de meesten in deze leeftijdscategorie nog een HBO of WO studie volgen. Zij betreden de arbeidsmarkt veelal tussen hun 22e en 25e jaar. Circa 15,5% van het aantal zelfstandigen is 25 tot 35 jaar. Zij vormen circa 7,5% van het totale aantal werkenden. Met name in deze leeftijdscategorie is een groei van het aantal zelfstandigen te verwachten, mede ingegeven door diverse maatregelen ter bevordering van de innovatie in Nederland⁶⁴.



FIGUUR 3.2 AANTAL ZZP'ERS T.O.V. TOTAAL AANTAL WERKENDEN PER LEEFTIJDSCATEGORIE

Van de 613.000 zelfstandigen die diensten aanbieden, is het gros middelbaar (37,5%) tot hoog (45,4%) opgeleid⁶⁵. Figuur 3.3A illustreert de verdeling van het aantal zelfstandigen in de dienstverlening naar opleidingsniveau.



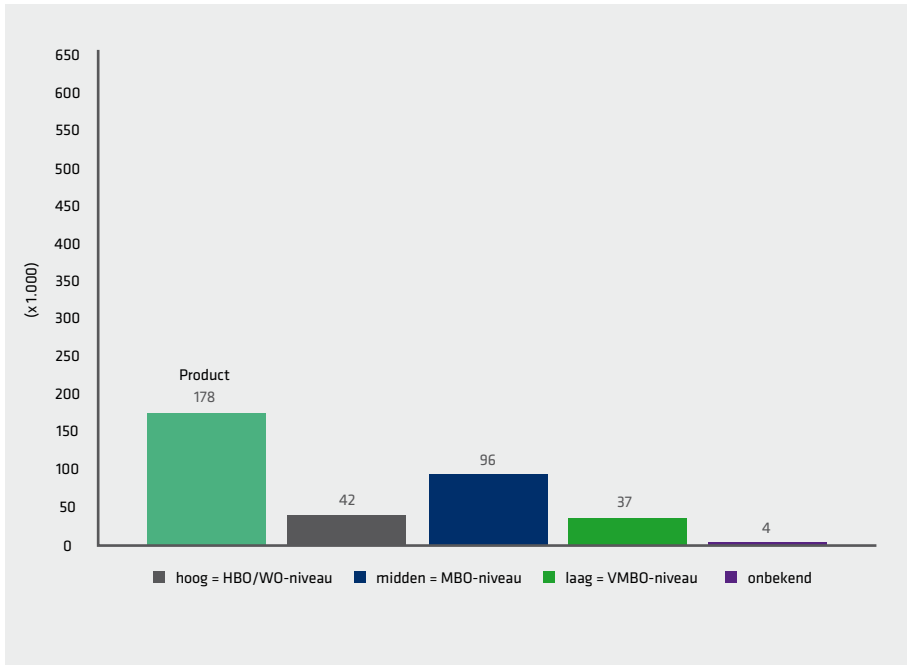
FIGUUR 3.3A VERDELING AANTAL ZELFSTANDIGEN IN DE DIENSTVERLENING NAAR OPLEIDINGSNIVEAU

De meeste zelfstandigen op HBO-niveau in de dienstensector zijn werkzaam op terrein van coaching, training en onderwijs (16%), gevolgd door de ICT/automatisering (14%), communicatie/pr/reclame (12%), de (para)medische dienstverlening (10%) en de sociaal-maatschappelijke dienstverlening (10%). De meeste zelfstandigen op WO-niveau in de dienstensector zijn eveneens werkzaam op het terrein van coaching, training en onderwijs (25%), gevolgd door (interim) management (18%), communicatie, pr, reclame (13%), de (para)medische dienstverlening (12%) en op het terrein van kwaliteitsmanagement en procesverbetering (11%)⁶⁶.

⁶⁵ Centraal Bureau voor de Statistiek, 15 augustus 2014

⁶⁶ Intelligence Group, 16 augustus 2012

Van de 178.000 zelfstandigen die een product op de markt aanbieden, is 23,6 % hoog opgeleid en heeft 54% een middelbare opleiding⁶⁷. Figuur 3.3B illustreert de verdeling van het aantal zelfstandigen die een product op de markt aanbieden naar opleidingsniveau.



FIGUUR 3.3B VERDELING AANTAL ZELFSTANDIGEN DIE PRODUCTEN AANBIEDEN NAAR OPLEIDINGSNIVEAU

De verschillen tussen de zelfstandigen in de dienstensector en de zelfstandigen die een product aanbieden zijn wat betreft het opleidingsniveau significant. Waar het aantal hoogopgeleiden dominant is onder de zelfstandigen in de dienstensector, zijn de middelbaar opgeleiden dat onder de zelfstandigen die een product op de markt brengen. Dat is ook logisch, aangezien veel diensten zijn geënt op hoogwaardige (specifieke) kennis en daarmee zijn voorbehouden aan hoogopgeleide professionals. Tegelijkertijd is door de tijd heen de weg voor middelbaar opgeleide mensen om als zelfstandige een product op de markt te brengen, eenvoudiger geworden. Waar vroeger nog een middenstandsdiploma nodig was om een eigen zaak te beginnen en aanvullende branche-opleidingen vereist waren om in een bepaalde branche

67 Centraal Bureau voor de Statistiek, 15 augustus 2014

te mogen starten, is dat nu niet meer het geval. Daar komt bij dat de laatste twintig jaar het aantal afgestudeerden in bètastudies aanzienlijk kleiner is dan het aantal afgestudeerden in alfa-studies. Het aantal hoogopgeleiden dat als zelfstandige een product op de markt brengt, is mede daardoor relatief laag. Dat mag groeien, wil Nederland meer vernieuwing en innovatieve producten op de markt brengen. Overigens schatten wij in dat het aantal laag- en middelbaar opgeleiden die als zelfstandige een product op de markt brengen in werkelijkheid nog hoger is dan figuur 3.3B aangeeft. Zoals hierboven uiteengezet in het kader van figuur 3.1 biedt een groot deel van het aantal laag- en middelbaar opgeleiden in de dienstensector immers services aan die onder producten zijn te scharen. Het aantal laag- en middelbaar opgeleiden in de dienstensector valt volgens ons in werkelijkheid dan ook lager uit dan figuur 3.3A laat zien.

Figuur 3.4 geeft inzicht in de hoogte van de inkomsten van zelfstandigen.

Categorieën	Aantal ZZP'ers	% van totale ZZP-populatie
Hoger verlies dan € 50.000	169	0,2%
-€ 50.000-10.000	2.220	3,0%
-€ 10.000-0	11.399	15,0%
€ 1-10.000	20.854	28,0%
€ 10.000-20.000	12.349	17,0%
€ 20.000-30.000	9.161	12,0%
€ 30.000-50.000	11.218	15,0%
€ 50.000-70.000	3.544	5,0%
€ 70.000-100.000	1.663	2,0%
€ 100.000 of hoger	1.232	2,0%

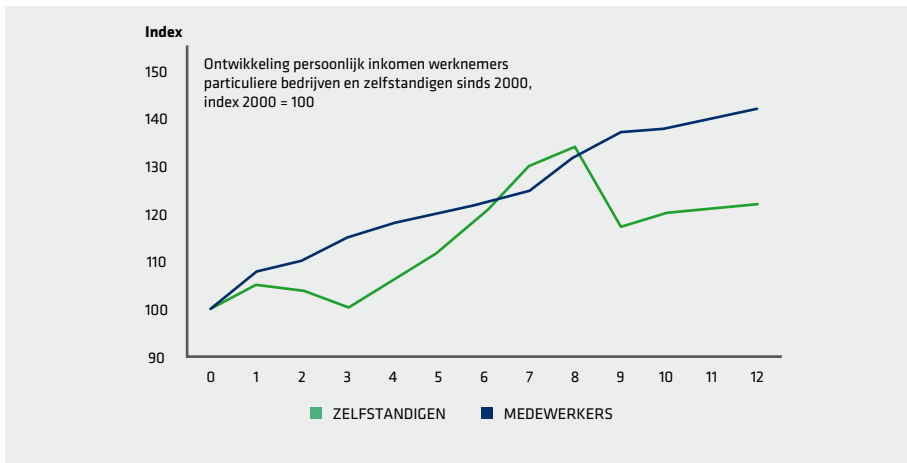
FIGUUR 3.4 INKOMSTEN ZELFSTANDIGEN

Een groot deel van de zelfstandigen heeft geen hoog inkomen. Hun bruto winst (persoonlijke inkomen) varieert van € 21.000,- tot € 28.000,- op jaarbasis. Eén op de vijf zelfstandigen lijdt zelfs verlies in het eerste jaar. Een aanzienlijk deel van hen (31-46%) is hybride en heeft dus nog een andere inkomstenbron. In de meeste gevallen is dat een baan in loondienst. De zelfstandige met een omzet tussen de € 25.000,- en € 100.000,- per jaar heeft over het algemeen geen andere inkomstenbronnen om op terug te vallen⁶⁸.

68 Heuts e.a., 2014

De verwachting voor morgen vanuit nu

Hoewel het aantal zelfstandigen in het eerste kwartaal van 2014 is gedaald, laat het tweede kwartaal van 2014 weer een stijgende trend zien. Aan het einde van het tweede kwartaal staat de teller van het aantal zelfstandigen op 806.000⁶⁹. Een verdere stijging van dat aantal ligt in de lijn der verwachting gelet op de hoge werkloosheid en de matige economische vooruitzichten. Met name het verlies aan banen van 45-plussers in de financiële sector, overheid, zorg en welzijn en in het onderwijs en hun verminderde kansen op de arbeidsmarkt zal het aantal zelfstandige professionals doen toenemen. Verder kiezen veel hybride zelfstandige professionals naar verwachting voor een volledig bestaan als zelfstandige professional, zodra de inkomsten uit hun eigen business stijgen en zij daarmee geheel in hun levensonderhoud kunnen voorzien. De zelfstandige professional blijft bovendien ook populair onder werkgevers en opdrachtgevers. Vanuit het perspectief van werkgevers en opdrachtgevers is het immers een voordeel dat het tarief van een zelfstandige professional meebeweegt met een recessie, terwijl de loonkosten van een professional in loondienst en het aantal uren dat hij op de loonlijst staat in principe niet dalen tijdens een recessie. Figuur 3.5 illustreert dat.



FIGUUR 3.5 INKOMEN ZELFSTANDIGEN TEN OPZICHTE VAN INKOMEN MEDEWERKERS IN LOONDIENST

Het ligt niet in de lijn der verwachting dat de eerstkomende jaren daar verandering in zullen brengen. Lonen bewegen immers slechts deels mee met veranderingen in de economie. Als het economisch goed gaat, stijgen de lonen, soms zelfs buitenproportioneel, terwijl bij een recessie de groei in de lonen hooguit (tijdelijk) tot stilstand komt. Voor de zelfstandige professional ligt dat geheel anders. Wanneer de economie toeneemt, kan een zelfstandige professional niet zonder meer zijn tarief verhogen. Bij een recessie daalt in vele gevallen de orderportefeuille van de zelfstandige professional en staat zijn tarief gelijk onder druk. Immers, er zijn altijd wel collega zelfstandige professionals, die onder het gangbare tarief duiken om aan werk te komen teneinde inkomsten te vergaren⁷⁰.

Een toename van het aantal zelfstandigen heeft echter een dempende werking op de toename van werkgelegenheid bij een aantrekkende economie. Wanneer de economie aantrekt zal een werkgever in eerste instantie een beroep doen op krachten die hij tijdelijk kan inhuren, zoals de zelfstandige professional en ook de uitzendkracht. Het is niet voor niets dat de uitzendbranche wordt gezien als de barometer van de economie. Bij een verslechtering van de economie, zijn de uitzendkrachten altijd de eersten die de organisatie dienen te verlaten. Wanneer de economie weer aantrekt, zijn zij de eersten die binnen worden gehaald. De mate waarin het aantal zelfstandigen verder toeneemt, is sterk afhankelijk van de fiscale wet- en regelgeving⁷¹. Daarover in de volgende paragraaf meer.

3.2 Veranderingen in wet- en regelgeving

De meeste van de ondervraagde werkgevers verwachten dat flexibele arbeidsverhoudingen het toekomstbeeld gaan bepalen. Wel schatten zij in dat ook in de toekomst een werkgever nog steeds meer professionals in loondienst heeft, dan dat hij werkt met externe zelfstandige professionals. Dat komt met name doordat het traditionele denken nog steeds de overhand heeft bij werkgevers én werknemers en hun houding bepaalt. Ook de heersende wet- en regelgeving is (nog) niet baanbrekend (genoeg) om zowel werkgevers als werknemers aan te zetten tot modernisering van arbeidsverhoudingen met meer mogelijkheden voor zelfstandige professionals.

⁷⁰ Vgl. Lenssen, 2014

⁷¹ Rabobank, juni 2014

Wettelijke maatregelen ten aanzien van zelfstandigen

De overheid heeft de afgelopen jaren een aantal fiscale regelingen getroffen met de bedoeling de positie van zelfstandigen te beschermen en te versterken, in de hoop daarmee de innovatie en werkgelegenheid in Nederland te bevorderen.

De Verklaring arbeidsrelatie (VAR) is in 2001 ingevoerd en in 2005 aangescherpt. Het is een verklaring van de Belastingdienst die zekerheid beoogt te geven over de fiscale en sociaalrechtelijke status van inkomsten van een persoon. De Belastingdienst beoordeelt daarbij het aantal opdrachtgevers/klanten, de ruimte om al dan niet zelf beslissingen te nemen en de ruimte om de werkzaamheden zelf uit te voeren, dan wel uit te besteden aan een ander. Op basis daarvan bepaalt de belastingdienst welk type VAR van toepassing is:

1. VAR-wuo = winst uit onderneming
2. VAR-dga = werkzaamheden voor een vennootschap
3. VAR-row = resultaat uit overige werkzaamheden
4. VAR-loon = inkomsten uit een dienstbetrekking

Door de jaren heen is er veel kritiek op deze werkwijze en is de VAR gaan staan voor ‘Verschuilen Achter Regels’. Vele werkgevers en zelfstandigen zien geen toegevoegde waarde in de VAR en ervaren het als onnodige regeldruk oftewel een bureaucratisch gedrocht. Hoewel de VAR niet verplicht is, wordt het door velen wel als zodanig ervaren. Bij een controle van de Belastingdienst wordt, bij zowel zelfstandige professionals als bij werkgevers, namelijk altijd gecheckt of een VAR aanwezig is. De VAR is een construct vanuit het traditionele denken. Het is echter wel een goede manier om onder de zelfstandigen het kaf van het koren te scheiden. Het dwingt de zelfstandige professional om meerdere (minimaal drie) opdrachtgevers te zoeken en te vinden, zodat hij qua inkomsten niet te afhankelijk is van één en dezelfde klant. De VAR helpt ook misbruik te voorkomen. Het staat draaieurconstructies en andere schijnconstructies in de weg⁷². Het voornemen bestaat om in 2015 de VAR in te wisselen voor een Beschikking Geen Loonheffing (BGL) en daarbij een webmodule in te voeren⁷³. Daarbij worden opdrachtgevers mede verantwoordelijk voor de juistheid van de aanvraag van een BGL. Het dient om schijnzelfstandigheid (verder) tegen te gaan. Een administratieve lastenverlichting wordt met de webmodule echter niet gerealiseerd.

⁷² Wet Inkomstenbelasting 2001 en Wet uitbreiding rechtsgevolgen VAR.

⁷³ Wetsvoorstel BGL, 22 september 2014

Met de BGL wordt tegemoet gekomen aan het idee om simpelweg wel of geen VAR toe te kennen. Geen VAR/BGL in geval van loondienst, wel een VAR/BGL in geval van inkomsten uit arbeid op andere gronden. Laten we er geen doekjes om winden: de VAR/BGL is niet meer dan de uitkomst van een aantal spelregels om zelfstandigen van niet-zelfstandigen te onderscheiden, omdat zelfstandigen bepaalde fiscale voordelen hebben die de schatkist van de overheid benadelen. Daar staat echter tegenover dat zelfstandigen meer risico's lopen en geen beroep kunnen doen op een sociaal vangnet. Het is de vraag of in een moderne visie op arbeidsverhoudingen de belasting van inkomsten uit arbeid afhankelijk hoort te zijn van het type arbeidsverhouding en of sociale voorzieningen zo'n verplichtend karakter moeten hebben als nu het geval is. Het ritme van de tijd vraagt volgens ons om meer eigen verantwoordelijkheid van het individu en een meer faciliterende overheid.

Net als de VAR dateert ook de zelfstandigenaftrek (en startersaftrek) zoals die heden ten dage nog geldt, uit 2001. Het is bedoeld om voor zelfstandigen met een bescheiden winst de belasting te verlichten, zodat de heffing meer is afgestemd op de functies van het winstinkomen bij een zelfstandige, namelijk consumeren, investeren en reserveren. De zelfstandigenaftrek is te beschouwen als een tegemoetkoming aan de integrale belasting van de winst van een zelfstandige. De winst wordt namelijk integraal in de progressieve inkomstenbelastingheffing betrokken, terwijl een deel ervan niet beschikbaar is voor consumptie maar dient ter herinvestering voor de continuïteit van de onderneming. De zelfstandigenaftrek neemt een deel van dit nadeel weg. De zelfstandigenaftrek is sinds 2001 een aantal keren verhoogd, ter compensatie van verhoging van administratieve lasten en om in gelijke tred te blijven met de vennootschapsbelasting, die gefaseerd verlaagd is. De startersaftrek is een aantal keren verhoogd om starters een extra steuntje in de rug te geven, gezien de beperkte mogelijkheden tot het extern aantrekken van vermogen. Om voor de zelfstandigenaftrek in aanmerking te komen, moet worden voldaan aan het uren criterium⁷⁴. De grens is scherp als het aan de control-gedreven Belastingdienst ligt: één uur te weinig, dan geen recht op de aftrek. Maar wat zegt een ten dele controleerbare staat van gewerkte uren nu eigenlijk? De gerealiseerde winst vormt een veel betere indicator voor de inspanningen van een zelfstandige⁷⁵. Eerdere plannen om in fiscale zin een winstbox in te voeren met een eigen belastingtarief zijn inmiddels van de baan⁷⁶. Daarmee is niet gezegd dat het huidige systeem in stand blijft. Wat ons betreft is het naar de toekomst toe gewenst dat de fiscale benadering van arbeid uit loondienst en van winst uit ondernemerschap meer naar elkaar toe groeit, met dien verstande dat rekening wordt gehouden met de verschillen in risico's tussen beide constructen.

74 Wet Inkomstenbelasting 2001

75 Vording, 2004

76 Kamerbrief Winstbox, 3 juli 2014

Sinds 2006 is het werklozen aantrekkelijker gemaakt om een eigen bedrijf te starten. Gedurende 26 weken wordt het toegestaan om met behoud van een WW-uitkering werkzaamheden vanuit een eigen onderneming te verrichten. Wel wordt dan een mindering op de WW-uitkering toegepast⁷⁷. Veel werklozen maken gebruik van deze regeling. Bijna 20% van de zelfstandigen start immers puur uit noodzaak een eigen business⁷⁸. Het is een oplossing voor de korte termijn. Op de langere termijn vormt deze beweging niet meer dan een verschuiving van een probleem, met alle maatschappelijke consequenties van dien. Immers, veel van deze zelfstandigen leven in verborgen armoede. Op enig moment vallen zij om en wie gaat er dan voor hen zorgen?

Van een kritische noot naar een uitgelezen kans

In het begin van het vorige hoofdstuk is al naar voren gekomen dat het huidige sociale vangnet in Nederland is gericht op mensen in loondienst en uitgaat van de collectiviteitsgedachte. *‘In Nederland heerst een grote tegenkracht als het gaat om flexibiliteit van arbeidsverhoudingen. Nederland is behoudend en voorzichtig en hangt aan traditionele werkrelaties vanuit de zekerheidsgedachte’*, stelt een HR-directeur uit de non-profit sector. Niet voor niets zijn detacheringbureaus in bepaalde branches, zoals de IT-sector en de technische industrie, razend populair. Zij trekken zelfstandige professionals met specifieke expertise aan om ze vervolgens te detacheren bij klanten, zodat die gevrijwaard blijven van alle sociaalrechtelijke verplichtingen. Zo’n 9% van de zelfstandige professional komt aan werk via een dergelijke constructie⁷⁹. In wezen zijn dergelijke bureaus niet meer dan een tussenschakel tussen zelfstandige professionals en opdrachtgevers.

‘De regels zijn rigide en geënt op oude waarden, ze zijn niet meer van deze tijd’, aldus een HR-directeur uit de profitsector. Organisaties worden gedwongen mensen in loondienst te nemen door de wet- en regelgeving. In de zorg en in het onderwijs gebeurt dit momenteel massaal. De Belastingdienst heeft daar begin 2014 immers het toezicht aangescherpt om schijnzelfstandigheid tegen te gaan, onder meer vanwege het feit dat het nadelig is voor de overheidsfinanciën⁸⁰. *‘Het is een beweging die ontstaat vanuit een traditionele manier van kijken’*, aldus dezelfde HR-directeur uit de profitsector. Het heersende systeem remt professionals om voor zichzelf te starten. Het lenen van geld als beginnend zelfstandige is bijvoorbeeld bijna een onmogelijke opgave, alle fundingsystemen ten spijt. Het risico op verlies van het recht op een uitkering is groot, als een (bijna)-werkloze voor zichzelf begint. Bovendien staan de sociale

77 Werkloosheidswet

78 ZZP Barometer, 2014

79 ZZP Barometer, 2014

80 Kamerbrief, 7 april 2014 inzake Zelfstandig ondernemerschap

plannen tussen werkgevers en vakorganisaties een doorstart op korte termijn vaak in de weg. Het gros van de sociale plannen belooft non-activiteit namelijk beter dan activiteit, wat tot nu toe calculerend gedrag in de hand werkt. Een sociaal plan dient zodanig opgesteld te zijn, dat het na te streven doel daarmee ook is te realiseren. Het doel dient de afslanking voorbij te gaan. Het gaat erom de organisatie gezond voort te zetten teneinde de concurrentiestrijd aan te kunnen. Helaas is dat besef anno 2014 nog niet bij een ieder ingedaald. Veel huidige sociale plannen zijn nog geënt op oude principes en weerhouden de medewerker ervan om zo snel mogelijk ander werk op te pakken. Als medewerkers die gedurende de begeleidingsperiode vertrekken een lager bedrag meekrijgen dan dat zij die periode geheel uitzitten, laat het effect zich raden. Medewerkers stromen pas uit zodra de hogere vergoeding veilig is gesteld. Het is hen niet kwalijk te nemen, wel de bedenkers van dergelijke plannen.

Onder 'druk' van de vakorganisaties kopen te veel (grote) organisaties bij voorkeur afslankingsoperaties duur af. In veel gevallen buiten alle proporties. Het laat zien dat werkgevers te vaak last hebben van slappe knieën. Het is dan ook niet vreemd dat de overheid de afkoopmogelijkheden van medewerkers aan banden legt. Daarmee dwingt de overheid werkgevers en vakorganisaties tot het afsluiten van sociale plannen die getuigen van een visie op de toekomst van de organisatie en haar medewerkers. Thema's zoals innovatie en duurzame inzetbaarheid zouden meer het uitgangspunt moeten vormen in sociale plannen. In dat kader is het zaak om meer aandacht te schenken aan opleiding en training van medewerkers. Het is immers niet maatschappelijk verantwoord om medewerkers die kansarm zijn op de arbeidsmarkt doordat ze niet over de juiste kwalificaties beschikken, te laten afvloeien. Niet alleen de ontwikkeling van medewerkers die de organisatie moeten verlaten, is van belang. De ontwikkeling van de medewerkers die blijven, is minstens zo belangrijk!

De veranderingen in het ontslagrecht vanaf 1 januari 2015 vormen een uitgelezen gelegenheid om sociale plannen fundamenteel anders in te vullen. Dat is niet alleen een verantwoordelijkheid van de vakorganisaties, maar zeer zeker ook van de werkgevers. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Het is alleen de vraag of de durf er is om het oude pad te verlaten en het lef bestaat om een nieuwe uitdaging aan te gaan. Willen we naar een meer gezonde ontwikkelende maatschappij toe, dan ligt hier een kans. Immers, het voortdurend opleiden en trainen van mensen gedurende de loopbaan gaat in de toekomst een steeds belangrijkere rol vervullen. Vaak is daar in het verleden te weinig of bijna geen aandacht aan besteed. Dat is overigens ook de medewerker zelf aan te rekenen. Wanneer dat aan de orde is, is het van essentieel belang om de opgelopen achterstand door om- en bijscholing weg te werken. Sociale plannen kunnen daarin nadrukkelijker voorzien. Ook kan de mogelijkheid om de stap te zetten naar hybride ondernemerschap meer worden gestimuleerd en gefa-

ciliteerd. Daarbij is het in toenemende mate van belang dat werkgevers binnen de sector/branche en/of regio in toenemende mate samenwerken om deze uitdagingen breder vorm te kunnen geven.

Morgen wordt alles anders

Het tij is langzaam aan het keren. De Wet Werk en Zekerheid doet het arbeidsrecht veranderen. Met ingang van 1 januari 2015 heeft de werkgever minder ruimte om medewerkers langdurig aan het lijntje te houden in tijdelijke dienstverbanden. Medewerkers krijgen eerder recht op een vast dienstverband. Daar staat tegenover dat het ontslagrecht wordt versoepeld. De route voor ontslag wordt voorgeschreven. Ontslag wegens bedrijfseconomische redenen loopt via het UWV en ontslag om andere redenen loopt via de kantonrechter. In beide gevallen wordt een transitievergoeding toegekend. De hoogte van de transitievergoeding is afhankelijk van de duur van het dienstverband. In principe bedraagt de transitievergoeding één derde maandsalaris per dienstjaar. Bij een dienstverband van langer dan tien jaar bedraagt de transitievergoeding een half maandsalaris per dienstjaar met een maximum van € 75.000,-. Voor mensen die meer verdienen dan € 75.000,- per jaar bedraagt de transitievergoeding maximaal één jaarsalaris⁸¹. Sinds 1 januari 2014 is de belastingvrijstelling op gouden handdrukken al geheel afgeschaft en dus moet over de transitievergoeding direct en volledig inkomstenbelasting worden afgedragen. Tot slot wordt met ingang van 1 januari 2016 de werkloosheidsuitkering uitgekleeft en ingekort. Werken zal dan altijd lonen, is het idee daarachter⁸².

Het zijn signalen voor werkend Nederland om zelf bewuster aan het roer te gaan staan. Daardoor is de behoefte aan voorzieningen vanuit de individualiteitsgedachte groot en neemt die verder toe. Politiek Den Haag komt daaraan tegemoet door in januari 2014 een collectief pensioenfonds voor zelfstandigen aan te kondigen. Deelname is vrijwillig en deelnemers mogen zelf de hoogte van hun premie (inleg) bepalen, alsmede de leeftijd waarop zij met pensioen willen. Bovendien kan het opgebouwde pensioenvermogen ook worden aangesproken in geval van langdurige ziekte. De voorziening is een welkome aanvulling op de bestaande mogelijkheden voor zelfstandigen om een oudedagsvoorziening op te bouwen door het doen van reserveringen in de onderneming ten behoeve van de oude dag, fiscaal vriendelijk te sparen via de bank of een lijfrentepolis af te sluiten⁸³. Ook is onderzoek gedaan naar de verruiming van opties voor zelfstandigen om op vrijwillige basis te participeren in een collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering. Politiek Den Haag is daar niet scheutig mee en verwijst zelfstandigen vooralsnog naar de bestaande mogelijkheden

81 Nieuwsbericht 10 juni 2014 op www.rijksoverheid.nl

82 www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ontslag/ontslagvergoeding-en-stamrecht

83 Kamerbrief Zelfstandigen en pensioen, 15 januari 2014

daartoe⁸⁴. Politiek Den Haag is voorzichtig en zet slechts kleine eerste stapjes om het stelsel in Nederland te hervormen. Een algehele herziening van het stelsel waarbij de lasten op arbeid worden verlaagd en de voorzieningen voor medewerkers in loondienst en zelfstandigen worden gelijkgeschakeld, ligt voorlopig niet in het verschiet.

De bewegingen getuigen nog niet van een volwaardige moderne kijk op de wereld van de arbeidsverhoudingen. Het kan en mag allemaal best sneller. *‘Het wordt tijd dat het sociale systeem ingericht wordt op de arbeidskracht van de toekomst, ongeacht of die wel of niet in loondienst werkt’*, aldus een vertegenwoordiger van MKB-Nederland. Het model van de toekomst vraagt van de overheid om ondernemerschap en innovatie te stimuleren in plaats van af te remmen. Een directeur uit de non-profitsector aan het woord: *‘De overheid zou de ontwikkeling naar meer zelfstandige professionals juist moeten ondersteunen. Het transitiebudget dat onderdeel is van het nieuwe ontslagrecht, is daar een voorbeeld van. Een aanscherping van de VAR niet, want dat is control-gedreven en zet de markt op slot.’* Het wordt tijd dat het fiscale- en sociale systeem ingericht wordt op het huidige en toekomstige tijdperk. *‘We houden de zelfstandige professionals in een vangnet als we het huidige control systeem handhaven’*, aldus een vertegenwoordiger van zelfstandige professionals. In politiek Den Haag kijkt men nog te veel door de traditionele bril en is men gericht op het behouden van het bestaande.

Zelfstandige professionals geven zelf ook aan dat hun status meer gelijkgeschakeld mag worden met die van de medewerker in loondienst, bijvoorbeeld in hypotheek-verstrekkings. Ook mag de VAR-verklaring op de schop, omdat het door zowel werkgevers als zelfstandige professionals als bureaucratische rimram zonder toegevoegde waarde wordt beschouwd. De regels en de bureaucratie die daarmee gepaard gaan, passen niet bij de huidige samenleving en anticiperen niet op toekomstige ontwikkelingen waarin flexibele arbeidsverhoudingen de boventoon gaan voeren. Vrijwel alle ondervraagde zelfstandige professionals geven verder aan geen behoefte te hebben aan allerlei verplichte voorzieningen. De overheid zou in hun ogen meer basisvoorzieningen kunnen en mogen faciliteren, maar een verplichtstelling achterwege laten. Dat staat haaks op het pleidooi van werkgeversvereniging AWWN om te komen tot een sociaal zekerheidsstelsel met verplichte basisvoorzieningen voor alle werkenden, dus ook alle zelfstandigen⁸⁵. Het AWWN gaat er in haar voorstel te gemakkelijk aan voorbij dat de inkomsten van veel zelfstandigen dermate laag zijn dat zij de lasten van sociale premies niet kunnen dragen. Uit ons onderzoek komt de wens naar voren tot het dereguleren van de bestaande stelsels die uitgaan van een collectiviteitsgedachte. De behoefte aan voorzieningen vanuit de individualiteits-

84 Kamerbrief, 3 april 2014

85 AWWN, 2014

gedachte groeit en daar zou de overheid een faciliterende rol in kunnen vervullen. *‘Nederland is rijp om de flexibele arbeidsverhoudingen vorm en invulling te geven. Als de overheid niet meebeweegt met deze trend, dan gaan we een stap terug’*, stelt een vertegenwoordiger van werkgevend Nederland. Rotmans is dezelfde mening toegedaan. Hij vindt dat de Nederlandse politiek binnen de kaders van de traditionele samenleving (2.0) bezig is met hervormingen (aanpassingen van het systeem), terwijl een steeds krachtiger onderstroom bezig is met het vormgeven van een heel nieuw type samenleving (3.0). In samenleving 3.0 staan structuren weer in dienst van de mens in plaats van andersom. Is de rol van de overheid dan uitgespeeld? Nee, het is volgens Rotmans aan de overheid te zorgen dat de nieuwe bewegingen tot wasdom komen en initiatieven vanuit de samenleving worden gefaciliteerd⁸⁶. Het is tijd om te leren dansen op het ritme van de samenleving van de toekomst!

3.3 De opkomst van sociale netwerken

De rol van sociale netwerken is sinds 2000 sterk toegenomen en inmiddels niet meer weg te denken uit onze maatschappij. In Nederland wordt breed gebruikgemaakt van sociale media, als vrijetijdsbesteding maar ook professioneel. In 2012 nemen zeven op de tien internetters deel aan sociale netwerken⁸⁷. In datzelfde jaar haalt 80% van de zelfstandige professionals omzet binnen via sociale netwerken. De grootste omzetkanalen zijn LinkedIn (48%), Twitter (14%) en Facebook (8%)⁸⁸. Onder de zelfstandige professionals zijn sociale netwerken vooral populair in de sectoren ICT, zakelijke dienstverlening, onderwijs en training. In deze sectoren is meer dan 60% van de zelfstandige professionals actief in sociale netwerken. Van deze groep acht 25% dat van groot belang voor hun bedrijfsvoering. Een meerderheid van de zelfstandige professionals (65%) verwacht dat het belang van sociale netwerken voor hun business (verder) de komende jaren zal toenemen. Circa 75% van de zelfstandige professionals investeert actief door middel van tijd en/of geld in sociale netwerken. Van hen vindt bijna 34% nieuwe klanten via sociale netwerken en ervaart 29% een toename in naamsbekendheid. Circa 16% komt via sociale netwerken op nieuwe ideeën of kennis en 11% vindt nieuwe samenwerkingspartners via sociale netwerken⁸⁹.

Sociale netwerken zijn de afgelopen jaren een steeds grotere rol gaan vervullen in de bemiddeling tussen zelfstandige professionals en werkgevers/opdrachtgevers. Door gebruik te maken van sociale netwerken zijn de transactiekosten voor zelfstandige

⁸⁶ Rotmans, 2014

⁸⁷ Centraal Bureau voor de Statistiek, 2013

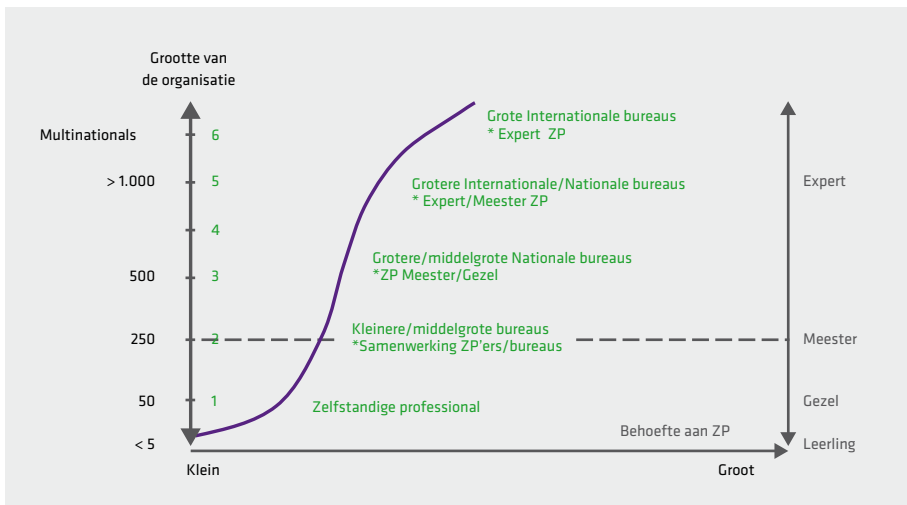
⁸⁸ ZZP Barometer, 2012

⁸⁹ Veldhuis-van Essen en Van der Linden, 2013

professionals en hun opdrachtgevers lager. Vergeleken met een aantal jaren geleden loopt de rol van intermediairs bij de inzet van zelfstandige professionals dan ook terug. Een vertegenwoordiger van een gerenommeerd bureau in de bemiddeling van HR-professionals vertelt: *‘Wij hebben circa 30.000 mensen in onze database, waarvan circa 6000 zelfstandigen. Een dergelijke database was eind jaren 90 uniek. Door de opkomst van de sociale netwerken is dat nu niet meer het geval. Iedereen is te vinden op internet. Opdrachtgevers en professionals leggen daarom nu zelf lijntjes met elkaar. Zij hebben vrijwel geen bemiddeling meer nodig. Alleen als het werkgevers of opdrachtgevers écht niet lukt om via die weg iemand te vinden, dan zetten ze de opdracht alsnog uit bij een bureau.’* Het internet maakt het bovendien mogelijk om overal in de wereld échte deskundigen te zoeken, te vinden en die vervolgens in te huren. Vooral de top-experts maken daar handig gebruik van.

Het speelterrein van de zelfstandige professional

Een zelfstandige professional die alleen werkt, is zelf ook de grens van de kennis en capaciteit die hij kan leveren. Veel zelfstandige professionals zijn dan kwetsbaar. De drang om samen te werken met anderen, hetzij geestverwante collega's of één of meer bureaus, is dan ook zeer logisch. De rol die de zelfstandige professional kan pakken, al of niet in samenwerking met anderen, is sterk afhankelijk van de vraag van de opdrachtgever(s)⁹⁰. De S-curve in figuur 3.6 laat het speelterrein van de zelfstandige professional zien:



FIGUUR 3.6 DE S-CURVE VOOR DE ZELFSTANDIGE PROFESSIONAL

90 Vgl. Kwakman en Zomerdijk, 2012

Ter toelichting op figuur 3.6 het volgende.

Kleine organisaties maken veelal niet gemakkelijk gebruik van kennis/expertise van buitenaf. Dat heeft vaak te maken met de financiële middelen. Ze doen zo veel mogelijk zelf. Als ze advies inwinnen is dat vaak bij vrienden en kennissen die ze vertrouwen en/of hun financiële adviseur. Een zelfstandige professional die afhankelijk is van opdrachten van dergelijke kleine organisaties en/of vrienden en kennissen, heeft over het algemeen weinig tot geen speelruimte. Veel zelfstandige professionals die 'stand alone' werken, al of niet gelieerd met een geestverwant, behoren tot deze categorie.

Indien een organisatie is gegroeid en vijftig of meer medewerkers heeft, groeit vaak de behoefte om als organisatie niet alles meer zelf te doen en werk uit te besteden. Denk hierbij aan de financiële administratie, de personeelsadministratie, reclame en pr, ICT, juridische expertise etc. Het betreft vaak familiebedrijven of onderdelen van een groot concern. Voor de familiebedrijven geldt dat het zonder meer moet klikken met de zelfstandige professional, wil hij diensten mogen leveren. Bij onderdelen van een groot concern is het voor de zelfstandige professional van belang op te letten of en in hoeverre de opdrachtgever beschikt over de bevoegdheid om de opdracht te verstrekken, welke spelregels gelden en hoe de besluitvorming plaatsvindt. Afhankelijk van de soort opdrachten leent deze categorie zich voor de inzet van de zelfstandige professional (al dan niet samenwerkend met anderen). Het gunnen van een opdracht is in deze categorie echter heel vaak persoonsgebonden.

Naarmate een organisatie groter is en honderdvijftig tot duizend medewerkers heeft, wordt over het algemeen haar behoefte om samen te werken met een eenpitter kleiner. Bij een grotere organisatie, die door een CEO geleid wordt, is het inhuren van zelfstandige professionals sterk onderhevig aan procedures. In de meeste gevallen heeft de afdeling inkoop een zware stem in het kapittel. Het realiseren van inkoopdoelstellingen zijn vaak bepalend voor de gunning en de uiteindelijke prijs. De meer gerenommeerde bureaus krijgen vaak voorrang op de zelfstandige professional. Om een kans te maken om bij een organisatie van deze grootte binnen te komen, ontkomt de zelfstandige professional er niet aan om samenwerking te creëren met collega's en als eenheid te opereren of zich aan te sluiten bij een bestaand bureau. Uitzonderingen zijn er natuurlijk altijd. Maar de kans van slagen om als zelfstandige professional op eigen kracht binnen te komen bij een organisatie van deze omvang, is groter naarmate zijn expertise uitsteekt boven de grote massa.

Bij een zeer grote organisatie met meer dan duizend medewerkers moeten de kwaliteit en expertise van de zelfstandige professional wel zeer uitzonderlijk zijn, wil

hij binnen komen. Dat geldt ook voor samenwerkingsverbanden van zelfstandige professionals of de kleinere en middelgrote adviesbureaus. Een directeur aan het woord: *'We hebben vaak opdrachten van zeer grote organisaties moeten delen met andere partners. De ene keer omdat men vraagtekens had of onze organisatie de grootte van de opdracht wel aankon, de andere keer vanwege politieke druk. Netjes gezegd: zeer grote organisaties hebben soms wederkerige belangen bij het binnenhalen van bepaalde bureaus. Het is soms gewoon de realiteit.'* Het fenomeen 'tender' dat bij (zeer) grote organisaties aan de orde is, behelst regels en voorwaarden die de zelfstandige professional, samenwerkingsverbanden van zelfstandige professionals en de kleinere bureaus al bij voorbaat nagenoeg uitsluiten.

Een grote internationale organisatie doet bij voorkeur zaken met bureaus die ook internationaal opereren. Natuurlijk wordt hiervan afgeweken als het gaat om expertise die zeer uniek is en dus niet over de hele wereld beschikbaar is. De zelfstandige professional die als superexpert te boek staat, moet dan wel de bereidheid hebben om zijn expertise overal in te zetten waar dat nodig is. In de technische wereld komt dat vaak voor volgens een directeur van een organisatieadviesbureau: *'Bij een van onze klanten, een multinational op het brede gebied van elektronica, zijn door afslankingen heel wat researchmedewerkers vrijgekomen voor de markt. Sommigen zijn deskundig op zo'n specialistisch terrein dat er maar enkelen van in de wereld zijn. Een aantal van deze mensen had de moed en durf om als zelfstandige professional te starten. Zij hadden in no time een paar klanten. Deze zelfstandige professionals moeten wel heel goed beseffen dat hun voorsprong van tijdelijke aard kan zijn en ze er alles aan moeten doen om voorop te blijven. Zonder aansluiting bij derden die met ontwikkelingen op hun terrein bezig zijn, is dat bijna ondoenlijk.'* De inzet van de zelfstandige professional vindt in dergelijke gevallen wel veelal plaats via een detacheringsconstructie vanuit een internationaal opererend bureau.

Resumerend laat de S-curve zien dat het speelterrein voor de zelfstandige professional vooral is gelegen bij het midden- en kleinbedrijf en zelfs bij particulieren. Ook de wat grotere bureaus ontdekken dat deze markt niet te versmaden is, omdat een groot deel van de Nederlandse economie drijft op het midden- en kleinbedrijf. Daar komt bij dat in Nederland industriële bedrijven steeds kleiner worden, doordat hun productieproces plaats vindt in lagelonenlanden. Voor de zelfstandige professional nemen de vissen in de vijver dus toe. Echter, organisaties (zeker de grotere) stellen hoge eisen aan continuïteit, borging van kennis en kwaliteit. Voor de zelfstandige professional is samenwerken in welke vorm dan ook, met collega zelfstandige professionals of met bureaus, al snel een noodzaak.

Samenwerking van zelfstandige professionals

De business modellen van zelfstandige professionals zijn volop in ontwikkeling. *'Zelfstandige professionals zoeken elkaar meer op en doen meer klussen samen. Meer samen doen*

en elkaar versterken, is de tendens', aldus een geïnterviewde zelfstandige professional. In de samenwerkingsverbanden die ontstaan, behouden de deelnemende professionals hun zelfstandigheid en bundelen zij hun kwaliteiten om op basis daarvan samen waarde toe te voegen aan een opdrachtgever. Gedeeld leiderschap op basis van co-creatie vormt het fundament voor succesvolle samenwerkingsverbanden van zelfstandige professionals⁹¹. Dergelijke samenwerkingsverbanden van zelfstandige professionals zijn te duiden als samenwerkingsgerichte netwerken. Dat zijn netwerken van individuele zelfstandige professionals die stuk voor stuk gericht werken op professionele grondslag en met elkaar afstemmen en samenwerken om gezamenlijk een bepaald resultaat met een hoog kwaliteitsniveau neer te zetten. Kenmerkend voor een samenwerkingsgericht netwerk is dat de zelfstandige professionals die er deel van uitmaken institutioneel een gelijke positie hebben. Wel staat degene met het klantcontact vaak in het hart van het netwerk. Hij stuurt van daaruit de samenwerkingsgerichtheid van elk van de overige zelfstandige professionals binnen het netwerk aan door kwaliteitseisen te stellen, de voortgang te bewaken, het contact met de klant te onderhouden, het proces af te stemmen en voorbeeldgedrag te laten zien. De zelfstandige professional met het klantcontact fungeert derhalve veelal als stuwende kracht voor de samenwerking tussen elk van de overige zelfstandige professionals binnen het netwerk. Multidisciplinaire samenwerking, waarbij de verschillende expertises van zelfstandige professionals samensmelten tot één geheel, wordt bij uitstek de werkwijze van succesvolle zelfstandige professionals. Het staat namelijk garant voor een integraal antwoord op de klantbehoefte. De zelfstandige professionals die een samenwerkingsverband vormen, staan samen voor het behalen, behouden en uitbouwen van hun (collectieve) succes⁹².

Van de geïnterviewde zelfstandige professionals geeft 13,5% aan deel uit te maken van een samenwerkingsverband van zelfstandige professionals. Van deze groep heeft 85% het binnenhalen van opdrachten als motief: *'De Ik-BV redt het niet om bij grotere klanten binnen te komen. Als onderdeel van een collectieflukt het wel.'* Het eigen belang staat hierbij vaak voorop. Het elkaar toeschuiven van opdrachten gebeurt over het algemeen alleen *'als een klus niet bij mijn expertise past of als ik er zelf geen tijd voor heb.'* Het gros van de ondervraagde zelfstandige professionals stelt hun eigen business voorop en werken met elkaar vanuit het principe van gebalanceerde wederkerigheid. Zij werken niet op multidisciplinaire wijze samen. Met de toetreding van de jongere generaties Y en Z op de arbeidsmarkt wordt dat anders. Een zelfstandige professional uit de generatie Y geeft inzicht in zijn manier van werken: *'Ik werk vanuit een groep van mensen, die samen willen bouwen aan iets en de kunst van het delen en vermenigvuldigen ver-*

91 Vgl. Dijkstra en Feld, 2011

92 Vgl. Manuel, 2013

staan. Per opdracht zoeken we naar de juiste samenstelling van mensen om van toegevoegde waarde te zijn voor de opdrachtgever. Ik werk dus bewust niet altijd met dezelfde mensen, maar wel altijd samen met andere mensen.' Volgens een andere zelfstandige professional uit dezelfde generatie raakt het uit de tijd om elk uur onderling af te rekenen. *'De uitwisseling van kennis en kunde is van onschatbare waarde en verdient zich op termijn vanzelf terug.'* 'Fair share' vormt het nieuwe basisprincipe en luidt samenleving 3.0 in⁹³.

Het dilemma tussen 'zelf' en 'samen' is daarbij continu aan de orde. Een zelfstandige professional deelt zijn ervaring: *'Het blijkt niet eenvoudig om als collectief te opereren. De zelfstandige professionals die deel uitmaken van ons collectief zijn voornamelijk bezig met hun eigen business. Doordat een ieder zeer ervaren en goed is, heeft een ieder zelf veel opdrachten. Men is daardoor niet actief bezig met het collectief. Ik ook niet.'* Het is een kwestie van belangenafweging⁹⁴. Loyaliteit speelt daarin een belangrijke rol. Het impliceert trouw en is gebaseerd op het mechanisme van (wederzijds) vertrouwen. Dat vertrouwen begint met geloof van de zelfstandige professional in de toegevoegde waarde en het succes van het samenwerkingsverband. Ook het psychologische contract tussen de samenwerkende zelfstandige professionals is van belang. Wat zijn de wederzijdse verwachtingen van de input en de uitkomsten of resultaten? Alleen bij een match van de wederzijdse verwachtingen heeft een verband van samenwerkende zelfstandige professionals kans van slagen⁹⁵.

93 Vgl. Rotmans, 2014

94 Vgl. Mastenbroek, 2005

95 Vgl. Schein, 1980



De andere kant van de medaille

DOOR ROGER LENSSEN

Vanaf de oprichting van Smart Group heb ik samengewerkt met zelfstandige professionals. Naast het werk dat zij verrichten voor Smart Group, werken zij ook voor andere opdrachtgevers. Het komt weleens voor dat klanten van Smart Group de zelfstandige professional vragen om rechtstreeks voor hen te werken. Wanneer zich dat voordoet, ga ik erover in gesprek met zowel de klant als de betreffende zelfstandige professional om tot een voor ieder aanvaardbare oplossing te komen.

Maar als blijkt dat de zelfstandig professional bewust voor zichzelf de klant is gaan benaderen en/of zonder overleg de producten en diensten van Smart Group 'leent', dan vormt dat voor mij een breekpunt in de samenwerking. Dat klinkt wellicht logisch, maar in de praktijk ligt het allemaal niet zo eenvoudig. Menig zelfstandige professional die namens Smart Group bij een klant komt, geeft aan te worstelen met de vraag hoe hij zichzelf presenteert bij de klant. In feite komt hier het loyaliteitsvraagstuk naar boven, het dilemma tussen 'zelf' of 'samen'. Een mens is maar een mens en een eerste haarscheurtje is snel geboren. Dat is alleen te voorkomen door hierover met elkaar te communiceren, liefst vooraf.



In al die jaren heb ik natuurlijk ook zelfstandige professionals meegemaakt die netwerken vormen met andere zelfstandige professionals. Veel van die samenwerkingsverbanden heb ik zien sneuvelen. Vaak loopt het spaak omdat de zelfstandige professionals niet (langer) dezelfde visie delen. Ook komt het geregeld voor dat de ene zelfstandige professional meer opdrachten binnenhaalt dan de andere en daar na verloop van tijd moeite mee krijgt. Ook verschillen in kwaliteit van de dienstverlening leveren nogal eens een breuk op tussen samenwerkende zelfstandige professionals.

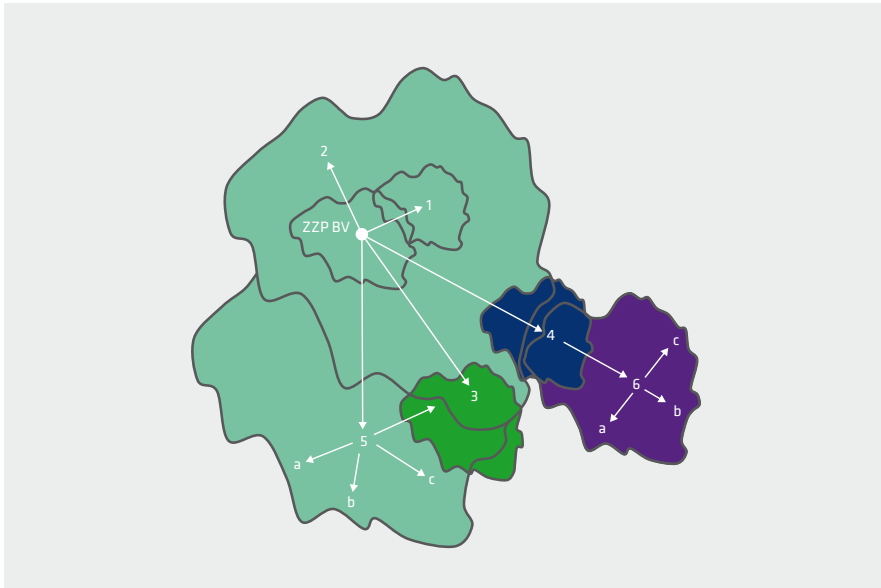
Successtory's van samenwerkingsverbanden van zelfstandige professionals zijn er natuurlijk ook. Vaak zijn dat de samenwerkingen die uitmonden in ondernemingen die gezamenlijk worden gerund volgens een formeel juridisch construct. Maar ook dan blijft samenwerken een precair proces. Voor alle samenwerkingsverbanden geldt dat ze niet succesvol zijn als de samenwerkende partners zich niet in elkaar verdiepen en op zoek gaan naar een win-winsituatie om daar vervolgens samen vorm aan te geven. Het draait om de bereidheid om te delen met elkaar en samen te creëren. Daarbij is het de kunst om elkaars sterktes te benutten en elkaars zwaktes te compenseren.

Samenwerken is een kwestie van 'er samen voor staan en gaan', een proces van vallen en opstaan.

De samenwerkingsverbanden van morgen

De globalisering en de snelheid waarmee zaken veranderen zorgen voor meer pluriforme samenwerkingsvormen met een kortere of langere levensduur en een wisselende samenstelling. Voor veel zelfstandige professionals is het niet vreemd om tegelijkertijd deel uit te maken van meer dan één samenwerkingsverband⁹⁶. Dat maakt het werken spannend, leerzaam, rijk aan (nieuwe) ervaringen, adrenaline-verhogend en uitermate vormend. Keerzijde ervan is een zeer druk bestaan met het risico dat de agenda wordt bepaald door anderen.

Hoe zien de samenwerkingsverbanden van zelfstandige professionals eruit? Dat illustreert figuur 3.7.



FIGUUR 3.7 SAMENWERKINGSVERBANDEN VAN ZELFSTANDIGE PROFESSIONALS

Ter toelichting op figuur 3.7 het volgende.

Een zelfstandige professional die de samenwerking zoekt met één of meer andere zelfstandige professionals vormt met hen een samenwerkingsverband (1). Samen maken ze deel uit van een netwerk (2), waar ook collega zelfstandige professionals en ondernemingen (3 en 4) deel van uit maken. Zij (3 en 4) kunnen samenwerkings-

96 Vgl. Kwakman en Zomerdijk, 2012

verbanden hebben met anderen buiten dat netwerk (5 en 6 etc.), waar ook weer verschillende zelfstandigen en organisaties deel van kunnen uitmaken (a, b, c...). Op deze wijze zit de zelfstandige professional in een netwerk van netwerken. Vaak is dat niet voor de eeuwigheid, maar voor de duur van één of meer projecten. Op enig moment lossen netwerken zich weer op en komen daar nieuwe netwerken voor in de plaats, die op dat moment opportuun zijn voor de zelfstandige professional.

Verdergaande samenwerkingsverbanden groeien al snel uit tot een maatschap of een vennootschap onder firma. Ook is het niet ondenkbaar dat ze zelfs uitgroeien tot organisatievormen met rechtspersoonlijkheid, zoals de naamloze-, de besloten vennootschap of de coöperatie, met alle juridische rechten en plichten van dien⁹⁷.

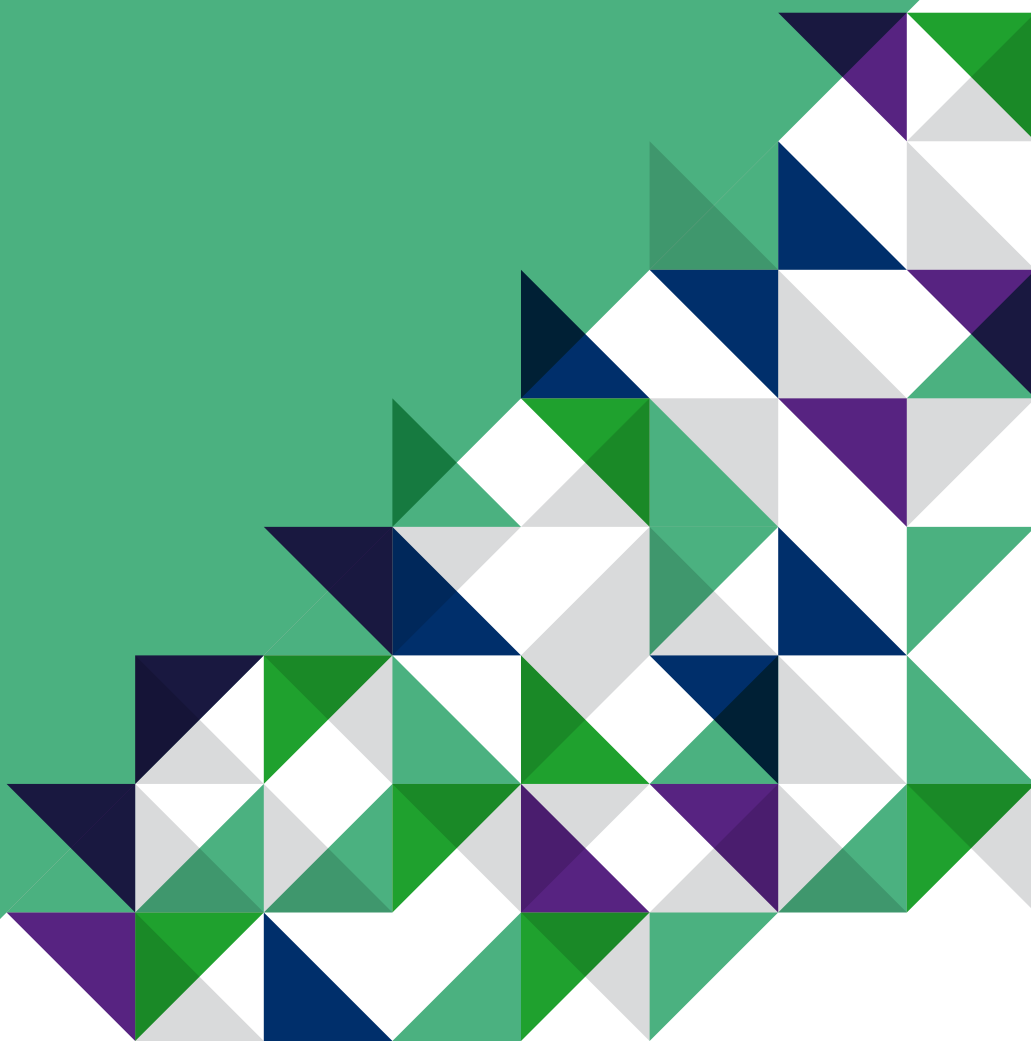
Binnen bepaalde beroepsgroepen is het al decennia lang gebruikelijk om in de vorm van een maatschap, vennootschap of coöperatie met elkaar te werken. Denk hierbij aan advocaten, financiële deskundigen, artsen etc. Ook heden ten dage en in de toekomst verbinden zelfstandige professionals zich met elkaar en zoeken zij naar vormen waarin ze hun idealen zo goed mogelijk kunnen waarmaken.

97 Boek 2 Burgerlijk Wetboek

HOOFDSTUK 4

DE TOEKOMST

ALLES OP Z'N KOP





In dit hoofdstuk beschouwen we de posities van werkgevers en van (zelfstandige) professionals vanuit het perspectief van morgen. Hoe ziet de organisatie van de toekomst eruit? Hoe kunnen organisaties komen tot toekomstbestendige arbeidsrelaties? Wat betekent dat voor het management en welke rol is daarbij voor HRM weggelegd? Tot slot belichten we de toekomst van vakorganisaties en geven we aan wat nodig is voor de toekomst om ondernemend Nederland beter op de kaart te zetten.

4.1 Perspectief voor de toekomst

In deze paragraaf schetsen we een perspectief voor de arbeidsrelatie van de toekomst en geven we aan in welke richting organisaties zich ontwikkelen.

Futuring business

Een toekomstbestendige organisatie is flexibel en makkelijk wendbaar. Dat is nodig om voortdurend te kunnen blijven inspelen op de continue veranderingen in de markt of de maatschappij⁹⁸. In de volle breedte ontstaan daarom (nu al) organisatievormen die platter en flexibeler zijn georganiseerd. De projectorganisatie en de matrixorganisatie zijn daar voorbeelden van. Doordat hun structuren platter en losser zijn, vallen traditionele functieverdelingen steeds meer weg. Ook kiezen steeds meer organisaties in de dienstensector voor een ententestructuur. In een dergelijke structuur ligt de nadruk meer op onderlinge afstemming in plaats van op gezagsverhoudingen. Professionals gedijen daar goed in⁹⁹. Welke structuur een organisatie ook kiest, in de organisatie van de toekomst zijn rollen belangrijker dan taken. Rollen hebben per definitie een tijdelijk karakter en doen de focus verschuiven van organieke functies naar de feitelijke taken en verantwoordelijkheden die iemand voor een bepaalde periode krijgt opgedragen. Het proces en het resultaat krijgen daardoor een veel flexibeler, situationeel en dynamisch karakter¹⁰⁰. Verder is het van belang om de ervaringskennis van de veertigplussers, de horizontale omgangsvormen van de dertigers en de webkennis van de twintigers optimaal te combineren. Organisaties die de kunst van het intergenerationeel organiseren verstaan, profiteren immers optimaal van creatieve uitwisselingen en hebben daarmee de bron voor vernieuwingen en innovaties in huis¹⁰¹.

Het ritme van de toekomst vraagt dat werkgevers anders naar hun arbeidscapaciteit leren kijken. Met het oog op de krimpende beroepsbevolking is het in de eerste plaats van belang om de arbeidscapaciteit anders te organiseren. Veel organisaties

98 Vgl. Volberda en Lewin, 2003

99 Vgl. Keune en Epping, 2012

100 Brands, 2012

101 Vgl. Roobeek, 2013

organiseren hun arbeidscapaciteit nog steeds vanuit het traditionele denken en nemen de bestaande capaciteit als uitgangspunt om de behoefte aan menskracht voor de toekomst in te schatten. Zij gaan daarbij voorbij aan alle bewegingen zoals beschreven in hoofdstuk 3. Die bewegingen sorteren voor op het ritme van de toekomst en vragen om een aangepaste strategie teneinde de organisatiedoelstellingen ook op de langere termijn te kunnen blijven realiseren. Het is voor organisaties meer en meer van belang om voor ogen te hebben wat nodig is aan arbeidscapaciteit om de gewenste doelen te realiseren en daar tijdig op te anticiperen. Het belang van strategische personeelsplanning neemt verder toe. Anders dan nu dient het loondienstconstruct daarin niet leidend te zijn. Het wordt meer en meer van belang om als organisatie ook de verschillende flexibele arbeidsvormen te omarmen, de mogelijkheden tot los-vast-verbanden met professionals nadrukkelijker te organiseren en te betrekken in de planning van de arbeidscapaciteit voor morgen en overmorgen. NASA, een van oudsher hiërarchische en ambtelijke organisatie, heeft een dergelijke omslag al gemaakt en drijft inmiddels voor 70 tot 80% op professionals die op freelance basis voor haar werken. Het integreren van externe professionals is niet meer of minder dan een kwestie van slim organiseren, met en door managers die primair gericht zijn op het organiseren van samenwerkingen¹⁰².

In Nederland hebben veel organisaties nog te weinig of geen oog voor de veranderende arbeidsrelaties en de impact daarvan. Slechts twee van de twintig geïnterviewde werkgevers hebben een heldere visie op dit thema. *'De organisatie van de toekomst is een samenwerkingsverband van mensen die daar een wederzijdse aantrekkelijkheid in zien en die ophoudt te bestaan, zodra dat wegvalt'*, aldus een directeur van een grote onderwijsinstelling. *'Dat betekent dat bedrijven in de toekomst een kleine vaste kern van mensen in huis houden met als taak het netwerk van externe zelfstandige professionals te faciliteren'*, denkt deze directeur. Het loondienst-construct valt dus niet helemaal weg. Wel worden de verhoudingen anders. In de toekomst zal een organisatie in de dienstensector naar onze verwachting kunnen volstaan met een aanzienlijk aantal kleiner medewerkers in loondienst. Organisaties kunnen opereren met meer medewerkers op basis van een flexibele relatie. Dit gaat ook op voor grote organisaties. Zij zullen werken vanuit organisatiemodellen die uitgaan van concentratie van kennis en partnerships aangaan met andere organisaties om klanten in de volle breedte te kunnen blijven bedienen. Ziekenhuizen zijn deze beweging al aan het inzetten en ontwikkelen zich richting kenniscentra. In de toekomst hebben ziekenhuizen alleen nog complexe zorg als dienst en werken zij steeds meer (internationaal) samen. Artsen werken dan ook voor meerdere ziekenhuizen.

102 Lanting, 2013

De opkomst van de 'Ik-BV' onder artsen ligt daarmee in de lijn der verwachting, ook al zullen de meeste artsen dat nu nog niet vermoeden.

Ook sectoren waar men op dit moment flexibele arbeidsrelaties voor een flink aantal functiegroepen simpelweg niet mogelijk acht, zullen niet ontkomen aan meer los-vast verhoudingen met hun personeel. Vertegenwoordigers van defensie en politie geven anno 2014 aan dat de inzet van externe zelfstandige professionals binnen hun primaire processen niet mogelijk is, vanwege bijvoorbeeld een bijzondere status of specifieke bevoegdheden van de beroepsgroep. Ook bij de rechterlijke macht wordt de inzet van externe zelfstandige professionals beschouwd als vloeken in de kerk. Een vertegenwoordiger van het Ministerie van Veiligheid en Justitie vertelt: *'De benoemingen in de rechterlijke macht zijn voor het leven en met de nodige waarborgen omkleed. Flexibilisering van arbeidsverhoudingen is in deze sector dan ook niet aan de orde.'* Dat het wel mogelijk is, blijkt uit het feit dat de rechterlijke macht in Nederland al van oudsher raadsheren- en rechters-plaatsvervangers kent en hen onder meer inzet om achterstanden weg te werken¹⁰³. Nederland is uniek in deze constructie, waarbij raads-heren- en rechters-plaatsvervanger deelnemen aan het rechterlijke werk tegen een vergoeding per zitting en dat doen naast hun eigenlijke werk dat buiten de rechterlijke macht ligt¹⁰⁴. Echter, de constructie ligt ook al jaar en dag onder vuur. Jammer, want in feite is die haar toekomst juist ver vooruit.

Wij gebruiken het POM-Perspectiefmodel, zoals neergelegd in figuur 2.4, om tot een perspectief voor de toekomst te komen. Uitgangspunt hierbij is dat een organisatie zich moet verdiepen in de markt en maatschappij, alsmede in de situatie van klanten om haar producten en diensten daarop af te stemmen en met het oog daarop haar arbeidscapaciteit te organiseren¹⁰⁵. Met het POM-model in de hand zien wij het volgende aftekenen in de toekomst. Onze innovatie-gedreven economie zal zich verder uit kristalliseren. Organisaties zijn in de toekomst (nog) meer geënt op kennis. Ze zijn kleiner en flexibeler om snel mee te kunnen bewegen met ontwikkelingen op de markt en in de maatschappij¹⁰⁶. De loonkosten zijn hoog. De toegevoegde waarde van (zelfstandige) professionals zal hoog moeten zijn en wordt in vele gevallen niet enkel en alleen meer met geld beloond. Het fenomeen van 'diensten voor diensten' zal zich ontwikkelen als business-model naast de al bestaande modellen. Organisaties ontwikkelen zich meer en meer tot ontmoetingsplaatsen van professionals afkomstig uit alle delen van de wereld en uit verschillende generaties, die daar met elkaar in contact komen, sparren en tot nieuwe ideeën komen. Oftewel: organisaties groeien uit tot broedplaatsen voor innovatie.

¹⁰³ Tweede Kamer, 1998-1999, 26 352, nr. 3

¹⁰⁴ Wet rechtspositie rechterlijke ambtenaren; Besluit rechtspositie rechterlijke ambtenaren

¹⁰⁵ Lenssen, 2014

¹⁰⁶ Vgl. Porter, Sachs and McArthur, 2002



Mijn droom voor de toekomst

DOOR ROGER LENSSEN

Op het einde van mijn carrière loop ik ertegenaan dat ik veel meer tijd achter me heb liggen dan dat ik nog voor me heb liggen. Maar zoals ik Herman van Rompuy, voorzitter van de Europese Raad, ooit heb horen zeggen in een interview: 'Leef alsof het leven oneindig is.' Als de horizon te dichtbij is, is het moeilijk om tot oplossingen te komen die bestendig kunnen zijn voor decennia. Mijn droom voor de toekomst over de zelfstandige professional is niet binnen een aantal jaren te realiseren. Maar, concrete stappen zetten in die richting kan elke dag vanaf nu.

In mijn droom is 'werken' nog steeds belangrijk. 'Werken' is wat mij betreft 'creëren' geworden. De zelfstandige professional creëert alleen of samen met anderen en levert creaties waar men voor wil betalen en waardoor het individu in zijn levensonderhoud kan voorzien. De vorm waarin de zelfstandige professional tot creëren komt, is voor hem een uitdaging. De ene keer zal hij een spilfunctie vervullen en de andere keer een ondersteunende of uitvoerende rol hebben. Ongeacht zijn functie of rol is de zelfstandige professional zich er terdege van bewust dat hij moet voldoen aan de eisen die aan hem gesteld worden. De zelfstandige professional is bereid daar verantwoordelijkheid voor te nemen. Hij bepaalt zelf hoe hoog hij de lat wil leggen en accepteert de consequenties van zijn keuze.

De zelfstandige professional kent zijn vak als geen ander. Hij beschikt over een brede kennis op zijn vakgebied, heeft de nodige ervaring opgedaan, is flexibel en weet zich gemakkelijk aan te passen aan de omstandigheden waar hij mee te maken krijgt. Hij beschikt over voldoende commerciële vaardigheden om niet (echt) afhankelijk te raken van anderen. In mijn droom stopt de zelfstandige professional niet bij de grens van zijn eigen kunnen. Hij wendt zijn talenten aan om alleen, of samen met anderen, business te creëren. Hij doet er alles aan om zijn talenten te ontplooiën, voor zichzelf, voor anderen en voor de maatschappij. De zelfstandige professional denkt verder dan de grens van zijn klus en biedt zijn opdrachtgever en de organisatie waar hij voor werkt perspectief op de langere termijn. De zelfstandige professional draagt zijn kennis en ervaring dan ook zoveel mogelijk over aan de organisaties waarvoor hij werkt. Hij vereffent dat in zijn tarief of krijgt in ruil daarvoor kennis en ervaring vanuit de organisatie aangereikt ten behoeve van zijn persoonlijke ontwikkeling. De zelfstandige professional vormt in toenemende mate een onmisbare schakel in organisaties en in onze maatschappij. Hij voegt de juiste capaciteit en kwaliteit en capaciteit toe aan de organisatie die dat op dat moment voor kortere of langere tijd nodig heeft. De zelfstandige professional schakelt bovendien tussen de profit- en de non-profitsector. Hij staat midden in de wereld en ziet de veranderingen om hem heen. Hij doet er, samen met anderen, alles aan om de voorhanden kennis en te ontwikkelen kennis aan te wenden voor een maatschappij, waarin de verschillen tussen mensen afnemen en niet verder toenemen.

Werkgevers investeren graag in de zelfstandige professional. Van zijn kant investeert de zelfstandige professional in de organisaties waar hij voor werkt. De investeringen over en weer leiden tot een duurzame relatie. Werkgevers harmoniseren professionals in loondienst en zelfstandige professionals en maken geen verschil tussen hen qua kennisoverdracht, training, coaching en begeleiding. Werkgevers ondersteunen en ontwikkelen de professionals die voor hen werken op een zodanige wijze dat ze op eigen benen kunnen staan, ook als dat betekent dat ze hun loopbaan elders willen voortzetten of dat ze zelf geheel of gedeeltelijk een onderneming willen starten. Werkgevers realiseren zich namelijk dat deze professionals op termijn toch niet vast te houden zijn en het dus beter is om een andere duurzame relatie met elkaar op te bouwen. Werkgevers stellen de prijs voor de dienstverlening door de zelfstandige professional daarom niet alleen afhankelijk van de klus die gedaan moet worden, maar beschouwen die ook in het kader van de wederzijdse investeringen en toekomstige mogelijkheden in dezen.

In mijn droom hebben de werkgevers- en de vakverenigingen de strijdbijl begraven. Zij vormen een eenheid en knokken gezamenlijk voor een gezond bedrijfsleven, waar het voor een ieder, ongeacht het construct waarin ze werken, goed toeven is. Ze hebben een gemeenschappelijk belang en begrijpen dat Nederland alleen wel vaart op een gezonde vernieuwende economie met ook een sterke innovatieve en duurzame industrie als motor. Samen met de overheid slaan ze de handen ineen om dit voor elkaar te krijgen. Werkgevers- en werknemersverenigingen werken samen om het gebrek aan technici in Nederland een halt toe te roepen en om te buigen naar een gezonde balans met de overige beroepen. Bovendien is het besef daar dat de zelfstandige professional niet langer gezien mag worden als een flex-instrument om de kostprijs te drukken. Werkgevers- en werknemersverenigingen komen tot afspraken omtrent bodemprijzen voor te verlenen producten/diensten, zodat ook deze categorie werkenden een menswaardig bestaan kan opbouwen, op een wijze die zij verkiezen.

De zelfstandige professional neemt wel de volledige verantwoordelijkheid voor het feit dat hij ziek of arbeidsongeschikt kan worden of van een pensioen wil kunnen genieten. Hij treft daarvoor de nodige maatregelen (en berekent dit geheel of gedeeltelijk door in zijn tarief). De overheid stimuleert het ondernemerschap zoveel als mogelijk en voert een actief beleid om te zorgen dat het zelfstandige ondernemerschap ook leidt tot nieuwe werkgelegenheid en duurzame innovatie op alle fronten. De overheid heeft de wet- en regelgeving op diverse relevante aspecten adequaat aangepast, zodat de mogelijkheden voor zelfstandigen meer zijn gelijkgeschakeld met die van medewerkers in loondienst. Zo kunnen zelfstandigen bijvoorbeeld probleemloos een hypotheek afsluiten, net zoals medewerkers in loondienst dat kunnen. Bovendien kunnen zelfstandigen in mijn droom gemakkelijker geld lenen, zowel bij banken als daarvoor speciaal ingerichte fondsen, om hun onderneming op te starten. De overheid treedt daarmee meer faciliterend op dan nu.



4.2 Managen met het oog op overmorgen

In deze paragraaf belichten we de rol van de manager als verlengstuk van de werkgever of opdrachtgever in de organisatie van de toekomst.

Zoals in de vorige paragraaf geschetst, is de rol van de manager in de organisatie van de toekomst nog veelzijdiger dan nu al het geval is. De manager heeft dan immers te maken met medewerkers in loondienst én met een aanzienlijk aantal arbeidskrachten die op basis van een flexibele relatie met en voor hem werken. Dat zijn niet alleen zelfstandige professionals, maar ook gedetacheerden en uitzendkrachten. Organisaties worden steeds meer hybride en daar zal de manager van de toekomst mee moeten kunnen omgaan. Hij moet niet alleen in staat zijn direct mensen aan te sturen, ook moet hij kunnen sturen op afstand, want hij werkt immers in toenemende mate met mensen die niet direct onder zijn ‘span of control’ vallen. Bovendien neemt de diversiteit in (culturele) achtergronden, generaties en ontwikkelingsfasen onder de arbeidskrachten verder toe. Dat betekent voor de manager dat hij, nog meer dan nu al nodig is, de kunst van het situationeel leidinggeven moet verstaan. Tot slot wordt de sturing op samenwerking een belangrijk aandachtspunt van de manager van de toekomst. Hij heeft immers als uitdaging om niet alleen binnen de grenzen van de organisatie de samenwerking van mensen met verschillende achtergronden en disciplines te bevorderen, maar om dat ook over de grenzen van de eigen organisatie heen te doen, met de arbeidskrachten die op basis van een flexibele arbeidsrelatie hun bijdrage leveren. De vaardigheden voor de manager van de toekomst zijn derhalve: sturen op nabijheid en op afstand, managen van diversiteit en sturen op samenwerking.

Sturen op nabijheid én op afstand

De manager die werkt met medewerkers in loondienst én met een toenemend aantal menskrachten op flexibele basis, dient goed te kunnen schakelen in de wijze van aansturing. Alleen al het verschil in gezagsverhouding vereist dat. Immers, de externe zelfstandige professional staat niet in een gezagsverhouding tot de manager, de professional in loondienst wel¹⁰⁷. De benadering en aansturing is daardoor verschillend. Daar waar de professional in loondienst zich uiteindelijk heeft te voegen naar de aanwijzingen en opdrachten van de manager, is dat voor de zelfstandige professional minder het geval.

De verhouding tussen de manager en de professional in loondienst typeert zich in de kern als hoog-versus-laag, terwijl de verhouding tussen de manager en de zelf-

107 Van Drongelen en Fase, 2013

standige professional, zich in de kern typeert als gelijk-versus-gelijk¹⁰⁸. Dat is zeker het geval als de zelfstandige professional zich positioneert als een partner om te komen tot innovatie van producten en/of diensten teneinde marktexpansie te creëren en doelstellingen te realiseren. In dat geval staan de manager en de zelfstandige professional zij aan zij, weliswaar ieder met een eigen visie als het gaat om de eigen business, maar met een gedeelde visie als het gaat om de gezamenlijke business. Samen verkennen zij de mogelijkheden om de business te versterken en verder uit te bouwen. Dat kan niet zonder in elkaar te investeren en continu te zoeken naar win-win-mogelijkheden op basis van ieders sterktes. De relatie tussen de manager en de zelfstandige professional is derhalve geënt op het mechanisme van algemene wederkerigheid, zoals al is toegelicht in paragraaf 2.1. De manager dient zich daar zeer bewust van te zijn en richting de zelfstandige professional daar ook naar te handelen, wil hij een duurzame arbeidsrelatie met de zelfstandige professional opbouwen. De relatie tussen de manager en de professional in loondienst is in de kern meer geënt op het mechanisme van gebalanceerde wederkerigheid. Het principe 'loon voor werk' vormt immers vanuit het verleden het uitgangspunt en fundeert ook de gezagsverhouding in een loondienstverband¹⁰⁹.

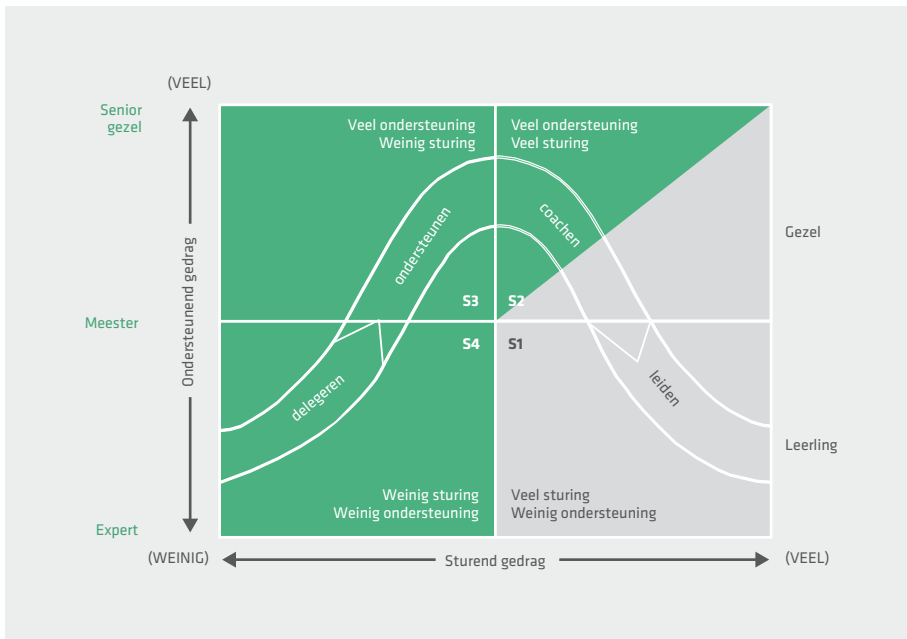
Gelet op het feit dat de zelfstandige professional meerdere opdrachtgevers heeft, is het aan de manager om daar rekening mee te houden in zijn primaire proces. De klant mag daar in elk geval op geen enkele manier last van hebben. De manager moet dus (nog) meer dan nu aandacht hebben voor eenduidigheid in zijn processen. In de aansturing van de totale arbeidscapaciteit komt derhalve meer nadruk te liggen op processturing. De borging van eenduidigheid in de dienstverlening kan ook een stuk standaardisatie in de uitvoering met zich meebrengen. Over het algemeen zijn zelfstandige professionals met beide aspecten niet gelukkig. Het staat immers haaks op de behoefte aan vrijheid en onafhankelijkheid van de zelfstandige professional en aan de afkeer van routinematig werk die veel zelfstandige professionals eigen is. Het belang van de opbouw van een duurzame relatie op basis van algemene wederkerigheid is dan ook groot voor de manager. Maar ook de zelfstandige professional dient zich ervan bewust te zijn dat hij de manager niet behandelt als een *'afhaalchinees vanuit het idee dat hij zich voor klussen kan melden wanneer hij beschikbaar is en wanneer het hem uitkomt.'* De zelfstandige professional denkt niet alleen aan zijn eigen toekomst. Hij heeft ook oog voor het belang van de manager en neemt verantwoordelijkheid voor de continuïteit van de organisatie waar hij voor werkt, ook als dat betekent dat hij iets moet inboeten op zijn vrijheid en op zijn voorkeuren qua aard van het werk.

108 Vgl. Mastenbroek, 2005

109 Vgl. Sahlin in: Komter, 1996

Managen van diversiteit

De organisatie van de toekomst is niet alleen hybride, maar wordt ook meer divers van samenstelling. Door de diversiteit in (culturele) achtergronden, generaties, aard van de arbeidsrelaties en in ontwikkelingsfasen van arbeidskrachten, is het belangrijk dat de manager weet te schakelen in stijlen om optimaal aan te sluiten op de wensen en behoeften van het individu. Het managen van diversiteit krijgt handen en voeten door situationeel leiding te geven. Figuur 4.1 illustreert de stijlen die in dat verband door de manager zijn te hanteren¹¹⁰.



FIGUUR 4.1 STIJLEN IN HET KADER VAN SITUATIONEEL LEIDINGGEVEN VOLGENS HET MODEL VAN HERSEY

Ter toelichting hierop het volgende.

Een medewerker die in loondienst treedt bij een organisatie, wordt vaak aangenomen op een bepaalde positie om zich van daaruit verder te ontwikkelen en hoger op te klimmen in de organisatie (of daarbuiten). Zeker wanneer een medewerker op jonge leeftijd instroomt, heeft hij nog veel te leren en is de behoefte aan leiding (S1)

110 Hersey, 2011

en coaching (S2) relatief groot. Wanneer een medewerker al enige ervaring heeft opgedaan en zijn weg redelijk tot goed weet te vinden, krijgt hij meer behoefte aan ondersteuning (S3). Een vakbekwame en zeer ervaren medewerker weet wat hem te doen staat en is zelfredzaam (S4). Een goede manager kent zijn mensen, weet wat ze wel en niet kunnen, in welke ontwikkelingsfase ze zitten en past daar zijn stijl van leidinggeven op aan. Waar de manager nu nog een groot aantal vakbekwame en (zeer) ervaren medewerkers in loondienst heeft, zal dat in de toekomst minder zijn. Het grootste deel van de medewerkers die op basis van loondienst bij organisaties werken, zullen dan leerling (S1) of gezel (S2/S3) zijn. Het topje van de ijsberg van de medewerkers in loondienst zal als meester (S3/S4) zijn te beschouwen. Het accent in stijl van leidinggeven door de manager komt ten aanzien van medewerkers in loondienst in de toekomst derhalve anders te liggen.

Van de zelfstandige professional wordt verwacht dat hij expert is. Hij verstaat zijn vak, is (zeer) ervaren en zelfredzaam. De manager maakt met de zelfstandige professional concrete afspraken over de te bereiken doelen in SMART-termen¹¹¹. De zelfstandige professional geeft aan op welke wijze hij de klus wil klaren, binnen hoeveel tijd, onder welke condities etc. De manager delegeert (S4) de klus aan de zelfstandige professional, die de afgesproken resultaten tijdig zelfstandig weet te realiseren. Echter, niet alle zelfstandige professionals zijn expert en niet alle klussen die de manager extern wil uitbesteden, vragen om een expert. Veel klussen lenen zich goed voor uitbesteding aan zelfstandige professionals die als meester of senior gezel zijn te duiden. In dat geval is het aan de manager om zorg te dragen voor een overdracht van zaken aan de zelfstandige professional en hem te ondersteunen (S3). De flexibele krachten die door de manager als extra tijdelijke capaciteit vaak worden ingezet op uitvoerend niveau, zijn over het algemeen in hun ontwikkelingsfase te duiden als gezel. Het bieden van coaching (S2) is dan zonder meer nodig. Maar onder flexibele krachten bevinden zich ook leerlingen die leiding (S1) nodig hebben om verder te komen.

De manager dient zich derhalve niet alleen bewust te zijn van de aard van de klussen die hij wil uitbesteden, maar ook van de ontwikkelingsfase van de zelfstandige (professional) die hij in huis haalt. Het is daarom van belang dat de manager en de zelfstandige (professional) hun verwachtingen over en weer delen en doorspreken. In toenemende mate begeven zich zelfstandige professionals op de markt, die nog (ver) verwijderd zijn van een rol als meester of expert. Indien de manager daarmee in zee gaat, is hij veel tijd kwijt aan coaching (S2) en ondersteuning (S3) van de zelfstandige. Het is de vraag of de manager dat wil en kan. Andersom hebben veel managers de neiging om zelfstandige professionals als extra capaciteit te beschou-

111 Specifiek, Meetbaar, Acceptabel (Ambitieuus volgens Smart Group), Realistisch en Tijdgebonden

wen. Zij gaan dan te snel voorbij aan de senior gezel (S3), meester (S3/S4) of expert (S4) die voor hen staat als zelfstandige professional. Dat resulteert vervolgens in misplaatste stijlen van leidinggeven, waar de zelfstandige professional uiteindelijk op afhaakt. Een duurzame relatie ligt dan niet in het verschiet.

Sturen op samenwerking

De manager van de toekomst stuurt nadrukkelijk op samenwerking over de grenzen van de eigen organisatie heen. Medewerkers in loondienst moeten (leren) samenwerken met krachten die op basis van een flexibele relatie de organisatie in- en uitvliegen. Het is aan de manager om die samenwerking te stimuleren, ondersteunen en te faciliteren¹¹². De spelregels zijn anders in de toekomst: het feit dat een medewerker in loondienst wél en een zelfstandige formeel niet tot een organisatie behoort, is dan niet langer doorslaggevend voor de wijze van omgang met elkaar. Het 'wij-zij'-principe gaat over boord en maakt meer en meer plaats voor een streven naar eenheid in de verscheidenheid. De aard van de arbeidsrelatie is dan niet langer belangrijk. Of het nu in loondienst is of op basis van een flexibele relatie, de gezamenlijke inzet om de organisatiedoelen te realiseren en de gedeelde ambities en idealen voor de toekomst, gaan het spel bepalen. In de organisatie van de toekomst is multidisciplinaire samenwerking dan ook gemeengoed. Daarbij smelten de verschillende expertises, kwaliteiten en talenten van mensen, ongeacht de aard van hun arbeidsrelatie, samen tot één geheel. Het vormt de bron van innovatie voor de organisatie. Door mensen te leren over de grenzen van het eigen vakgebied en over organisatiegrenzen heen samen te werken, is de performance van zowel het individu als het team als de organisatie te verbeteren¹¹³. De manager van de toekomst is zich daar bewust van en investeert op samenwerking in de volle breedte. Hij is een voorbeeld als het gaat om samenwerken, door de verbinding met anderen te leggen en de zaadjes uit te strooien om anderen duurzame relaties met elkaar te laten opbouwen en te bestendigen. In feite is de manager van de toekomst meer de creator van netwerken.

112 Vgl. Kahane, 2010

113 Vgl. Manuel, 2013

4.3 Futuring people

De schets in paragraaf 4.1 van de organisatie van de toekomst brengt ook een andere rol voor HRM-afdelingen in organisaties met zich mee. Veel HRM-afdelingen zijn zich de laatste jaren al bewust geworden van de noodzaak zich te ontwikkelen tot strategische businesspartner. Als zodanig heeft HRM visie en staat HRM naast de manager. Samen zorgen zij voor de integratie en afstemming van alle HRM-activiteiten om de strategische organisatiedoelen te realiseren. Het spreekt vanzelf dat de basis van HRM op orde is. De HRM-administratie wordt verondersteld foutloos te zijn en het reguliere HRM-werk wordt geacht goed uitgevoerd te worden. De strategische HRM-businesspartner kijkt naar de toekomst en gaat bij voorkeur nog een stap verder dan dat. Hij neemt ontwikkelingen van buiten de organisatie als uitgangspunt om binnen de organisatie HRM op succesvolle wijze van de grond te tillen, te ontwikkelen, neer te zetten en te realiseren in lijn met de strategie van de organisatie¹¹⁴.

Inhoudelijk gezien is het van belang dat de strategische HRM-businesspartner samen met de manager in staat is te komen tot een juiste fit van zaken op strategisch-, institutioneel-, organisatie- en instrumenteel niveau. De strategische fit heeft betrekking op de (toekomstige) positionering van de organisatie op de markt en vereist visie. De institutionele fit ziet op de fit van zaken met de heersende wet- en regelgeving en op de fit met partners zoals de vakorganisaties, ondernemingsraad, brancheorganisaties en andere relevante stakeholders. Bij de vertaling van buiten naar binnen dient de HRM-businesspartner in het kader van de organisatorische fit ook rekening te houden met onder meer de historie, cultuur, technologie en arbeidscapaciteit van de organisatie. In de verdere concretisering naar HRM-instrumentarium is het nodig oog te hebben voor de fit met de bestaande interne HRM-praktijk. Het is aan de HRM-businesspartner om samen met de manager te zorgen voor een gebalanceerde benadering in dezen, teneinde de strategische doelstellingen van de organisatie te realiseren¹¹⁵.

¹¹⁴ Ulrich et al, 2012

¹¹⁵ Boselie, 2014



In dromenland

DOOR KARIN MANUEL

De HR-directeur van de toekomst heeft een podium op het hoogste niveau binnen de organisatie. De positie van de HR-directeur is gelijk aan de posities van zijn collega-directeuren. Hij denkt volop mee over de ontwikkelingen in de markt en de impact daarvan op de organisatie en haar doelstellingen. De HR-directeur is op de hoogte van de trends en ontwikkelingen op HR-gebied en weet van daaruit wat nodig is aan menskracht om de doelstellingen en ambities van de organisatie te realiseren. De HR-directeur kijkt over de grenzen van zijn eigen vak en aandachtsgebied. Hij begrijpt met welke problematieken en uitdagingen zijn collega-directeuren te maken hebben en denkt met hen mee. Andersom laat hij hen nadenken over de vertaling van een en ander naar de menskracht van de organisatie. Hij laat hen inzien welke scenario's zich kunnen voordoen, wat de verschillende mogelijkheden zijn om daar met menskracht op in te spelen, wat de consequenties daarvan zijn, op welk terrein en voor wie. De HR-directeur helpt zijn collega's verantwoorde toekomstbestendige beslissingen voor de organisatie te nemen.

De HR-directeur geeft handen en voeten aan de uitvoering van die beslissingen. Hij zorgt dat de menskracht van de organisatie zowel in kwantitatief als in kwalitatief opzicht op orde is of komt, zodat de gewenste organisatiedoelstellingen op de korte en middellange termijn te realiseren zijn. Hij heeft oog voor de veranderende rollen van de managers en biedt hen de helpende hand om die te kunnen invullen. De HR-directeur ziet voor zich dat hij samen met zijn collega-directeuren werkt aan een verandering van attitude en cultuur in de organisatie. Het is zijn ideaal dat het besef neerdaalt dat de organisatie alleen écht optimaal flexibel wordt wanneer mensen breder inzetbaar (willen) zijn. Hij ziet voor zich dat managers op basis van gelijkwaardigheid in gesprek gaan met hun mensen. De HR-directeur ziet graag dat zij samen tot afspraken komen over te behalen resultaten en de manier waarop de organisatie investeert in hun ontwikkeling, hun duurzame inzetbaarheid. Dat mag binnen, maar ook buiten de organisatie zijn, want in dromenland hebben arbeidscontracten een duur van 3 tot 5 jaar. Een mooie tijdspanne om de arbeidsrelatie te evalueren en te herijken.

De HR-directeur vindt het belangrijk dat de menskracht van de organisatie wordt geholpen in de ontwikkeling van vaardigheden die niet alleen nodig zijn om waarde toe te voegen aan de organisatie, maar ook aan de maatschappij. De HR-directeur gelooft in de ontwikkeling van skills die niet gebonden zijn aan een bepaalde context en levensfase. Hij ziet mensen een reisplan maken om hun lifeskills te ontplooien, teneinde waar dan ook op eigen benen te kunnen staan. De HR-directeur droomt dat in de toekomst het belang van visieontwikkeling, initiatief nemen, communiceren, netwerken, samenwerken en reflecteren toeneemt. Mooie skills om mee door het leven te wandelen, waar dan ook van toegevoegde waarde te kunnen zijn en duurzame relaties mee op te bouwen.

De HR-directeur beseft ineens dat hij zijn afdeling moet (door)ontwikkelen, wil zijn droom ooit uitkomen. Zijn mensen moeten een partner zijn voor de managers in de organisatie, naast hen staan en samen met hen oplossingen zoeken voor HR-vraagstukken. Hij ziet een meer regisserende rol voor hen weggelegd in plaats van een regelende en administratieve rol. Dat betekent dat zijn afdeling moet zorgen dat de basis op orde is en de processen en systemen op HR-gebied betrouwbaar en toegankelijk zijn. Zolang dat niet het geval is, zullen de managers in de organisatie HR niet als een volwaardige partner beschouwen. Vervolgens is het zaak om de managers te helpen hun HR-verantwoordelijkheid te nemen en zich die eigen te maken. Dat vraagt om bepaalde vaardigheden... de lifeskills doemen op. De HR-directeur realiseert zich dat zijn afdeling een voorbeeldfunctie heeft. Niets let hem te starten met de ontwikkeling van lifeskills binnen zijn eigen afdeling. Liever nog vandaag, dan morgen...

De HR-directeur ontwaakt langzaam uit zijn droom. De zon verwelkomt hem en de HR-directeur glimlacht. Hij weet wat hem te doen staat om dromenland werkelijkheid te laten worden.



Fit for the future

Wat betreft de menskracht van organisaties zijn wij van mening dat deze ‘fit for the future’ dient te zijn. Dat betekent dat zij niet alleen in omvang voldoende is om de organisatiedoelstellingen te verwezenlijken, maar ook in kwalitatief opzicht (meer dan) voldoende in staat is om de ambities van de organisatie waar te maken. Daarbij staat de vraag centraal of de organisatie de juiste mensen in huis, of op flexibele basis, beschikbaar heeft in de zin van kennis, vaardigheden en attitude om naar de stip op de horizon toe te werken en haar doelen te bereiken. Als dat niet het geval blijkt te zijn, dan is het de vraag of zij het al dan niet potentieel in zich hebben en dat willen en/of kunnen ontwikkelen. Zo ja, dan is het aan de organisatie om daarin te investeren. Zo nee, dan is het zaak om de arbeidsmarkt op te gaan en nieuwe mensen te werven en te verbinden aan de organisatie. Dat houdt overigens voor de organisatie geen vrijbrief in om rücksichtslos afscheid te nemen van diegenen die niet (langer) bij de organisatie passen gezien haar ambities en doelen voor de toekomst. In het kader van goed werkgeverschap heeft de organisatie de verantwoordelijkheid om hen te begeleiden naar passend werk, binnen of buiten de eigen organisatie.

Gezien de ontwikkelingen van nu naar morgen, zoals beschreven in hoofdstuk 3, neemt het belang voor werkgevers toe om de arbeidscapaciteit te organiseren, daarin te investeren en uiteindelijk te consolideren. Wij zien de verhoudingen in de arbeidscapaciteit in organisaties in de toekomst verschuiven. Organisaties hebben op termijn minder medewerkers in vaste dienst. Op cruciale posities, zoals directie- en managementfuncties, zal het nog wel het geval zijn. Verder hebben organisaties dan alleen nog mensen in loondienst voor reguliere werkzaamheden die redelijk constant van aard zijn. Echter, bij aantreden worden al afspraken gemaakt over de duur van het dienstverband, die in veel gevallen maximaal drie tot vijf jaar zal zijn. Dat dwingt tot reflectie van zowel werkgever als werknemer en tot een bewuste keuze voor beiden om al dan niet opnieuw met elkaar in zee te gaan. Alleen wanneer dat voor beide partijen van toegevoegde waarde is, zal dat aan de orde zijn. Werkzaamheden die regulier van aard zijn, maar niet constant voorhanden zijn, vangen organisaties op via hun flexibele schil. De flexibele schil bestaat grotendeels uit uitzendkrachten, maar ook zelfstandige professionals (gezellen en meesters) maken daar deel van uit blijkens figuur 2.2. Voor werkzaamheden die niet regulier van aard zijn, zoekt de organisatie over het algemeen op de markt naar de (zelfstandige) professional met de juiste kennis en ervaring, vaak een expert op zijn vakgebied¹¹⁶.

116 Vgl. Van de Haterd, 2012

Organiseren van arbeidscapaciteit

Om de arbeidscapaciteit met het oog op morgen en overmorgen te organiseren, kunnen organisaties nu al nadenken over welke werkzaamheden zich lenen voor permanente invulling in loondienst of voor flexibele invulling. Voor de continuïteit van de organisatie is het van belang daarin een gezonde balans te vinden en te beschikken over een kern van permanente arbeidskrachten. Voor de opbouw van duurzame flexibele relaties met mensen is het raadzaam meer te leren denken in het aanbieden van projecten, klussen en uitdagingen. Op die manier kan de organisatie flexibele krachten voor langere tijd aan zich verbinden en zo een vaste pool van zelfstandigen creëren. Daarmee ontpopt zich een nieuw fenomeen, namelijk de ‘near employee’. De ‘near employee’ is, zoals figuur 2.2 ook laat zien, een zelfstandige die zich aan één, soms twee of drie organisaties verbindt en daar opdrachten uitvoert¹¹⁷. Deze tendens benadert het fenomeen van de flexibele schil, maar is anders omdat het niet om seizoensarbeid of een vast patroon van wisselende productie gaat¹¹⁸. Daarnaast is het fenomeen van de ‘werkondernemer’ in opkomst. De werkondernemer is in loondienst, maar is dermate ondernemend binnen de grenzen van de organisatie dat hij steeds op eigen kracht nieuw werk vindt of weet te creëren¹¹⁹. De organisatie van de toekomst heeft bij voorkeur ‘werkondernemers’ in haar kern van permanente arbeidskrachten.

Investeren in menskracht

Met Paauwe en anderen voorzien wij dat HRM zich ontwikkelt tot een aparte bedrijfstak die zich met name bezighoudt met het voorspellen van de benodigde inzet van talent en het opsporen, inkopen en analyseren daarvan¹²⁰. Dat betekent dat strategische personeelsplanning volgens ons uitgroeit tot een kerntaak van HRM. Het gaat daarbij om het voorbereiden, vormgeven en implementeren van beleid rondom de instroom, doorstroom (Futuring people) en uitstroom van personeel, op een zodanige wijze dat de juiste arbeidskrachten op de juiste momenten en plaats aanwezig zijn in de organisatie, teneinde de activiteiten te kunnen uitvoeren die nodig zijn voor het behalen van de strategische doelen van de organisatie¹²¹. Figuur 4.2 illustreert het proces van in-, door- en uitstroom van arbeidskrachten in de organisatie.

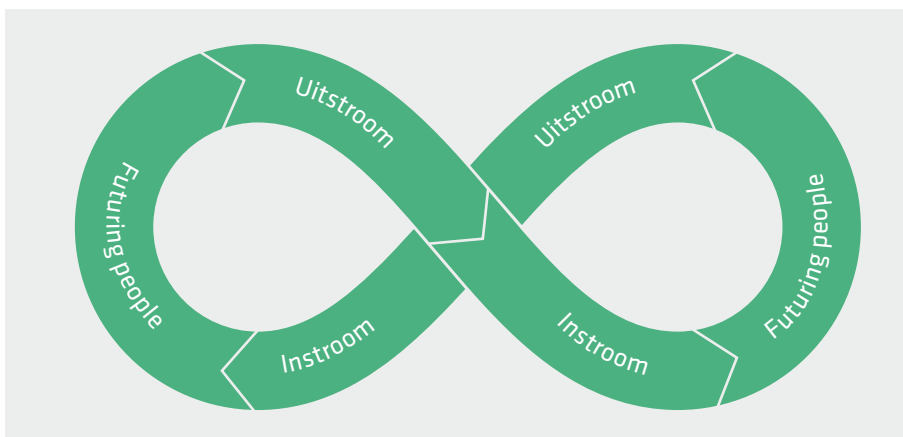
117 Interim Index, 2013

118 Vgl. Junggeburst, 1989

119 Gaspersz en Wijnhamer, 2006

120 Vgl. Paauwe et al., 2014

121 Evers, 2014



FIGUUR 4.2 LEMNISCAAT INSTROOM, FUTURING PEOPLE, UITSTROOM

Zoals hiervoor al is aangegeven staat elke organisatie voortdurend voor de taak om erover na te denken welke kwaliteiten zij nodig heeft om de toekomst met vertrouwen tegemoet te kunnen treden. De ontwikkeling van de organisatie en haar menskracht om 'fit for the future' te zijn, is een continu proces. Via functionerings- en beoordelingsgesprekken, het uitzetten van ontwikkelingstrajecten en middels training, coaching, begeleiding en vooral door sturing te geven aan dit proces, komen mensen tot ontwikkeling. Het doel daarvan is dat zij duurzaam inzetbaar zijn, binnen én buiten de eigen organisatie. Ook de uitstroom in een organisatie dient immers een continu proces te zijn. De organisatie heeft namelijk belang bij een continu vitaliseringsproces om de organisatie fris en levendig te houden. Bovendien is het in het belang van de maatschappij dat mensen die bij een organisatie uitstromen, elders weer toegevoegde waarde kunnen leveren en niet (langdurig) in een sociaal vangnet belanden. Wij zijn dan ook van mening dat organisaties meer en meer toe moeten naar strategische personeelsplanning en daarbij over de grenzen van het traditionele werknemerschap heen kijken. Daar waar veel organisaties nu alleen hun zittende personeelsbestand schouwen in het kader van de strategische personeelsplanning, wordt het schouwen van talenten buiten de eigen organisatie als potentiële menskrachten steeds belangrijker. In dat kader is het zaak om ook de zelfstandige professionals in het vizier te hebben.

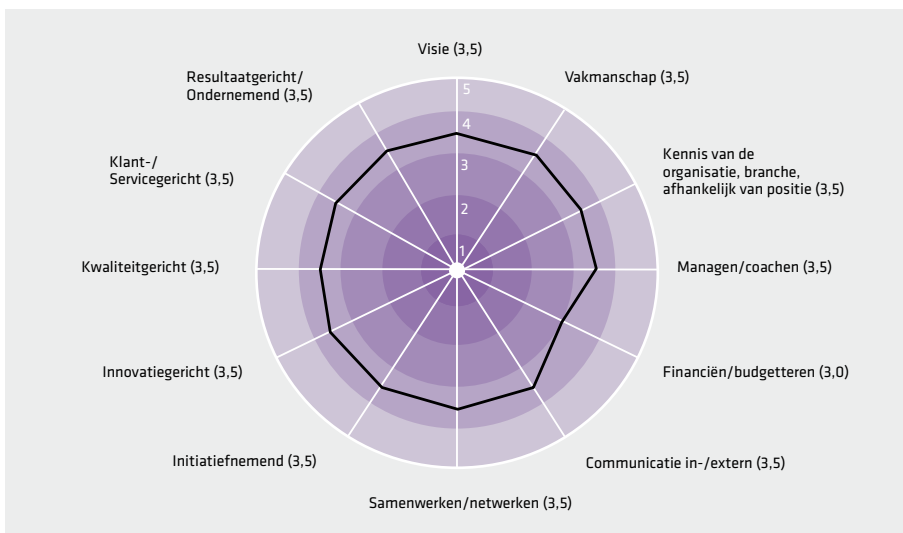
De arbeidsmarkt is ook in de toekomst continu in beweging en vergt dat (zelfstandige) professionals boven het maaiveld moeten uitsteken, niet alleen qua talent (kennis), maar ook qua skills (vaardigheden en attitude)¹²². Om talenten te binden,

122 Lenssen, 2011

zal de organisatie en dus ook HRM het faciliteren van hun ontwikkeling hoog in het vaandel moeten hebben staan en daarin voortdurend moeten blijven investeren¹²³. Daarbij gaat het niet alleen om kennis, maar vooral ook om de ontwikkeling van vaardigheden en attitude in relatie tot de eisen en wensen op de arbeidsmarkt. Die eisen en wensen zijn al lang niet meer puur functiegericht, maar hebben een meer ‘werelds’ karakter gekregen. Ongeacht de functie en de aard van de arbeidsverhouding is het steeds belangrijker om sociaal vaardig te zijn. De business-modellen van de toekomst drijven immers op samen werken en samen creëren. Niet alleen de relaties tussen (zelfstandige) professionals en de organisaties zijn daar meer en meer op geënt; ook in de relaties tussen de zelfstandige professionals onderling is het aan de orde, zoals al beschreven in hoofdstuk 3. Het sociaal vaardig zijn, hebben wij vertaald in lifeskills. Dat zijn skills die nodig zijn om duurzame relaties op te bouwen ongeacht de context en de veranderingen die zich daarin voordoen. Wij denken daarbij aan visieontwikkeling, initiatief nemen, communiceren, netwerken, samenwerken en reflecteren. Dat zijn volgens ons de skills die nodig zijn om blijvend te kunnen dansen op het ritme van de tijd.

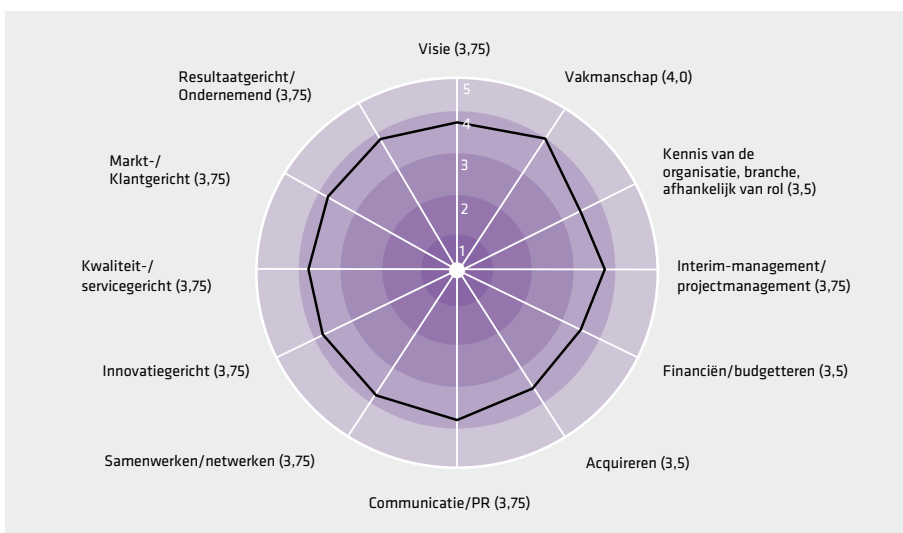
De ontwikkeling van lifeskills is dus van belang om in de toekomst te overleven op de arbeidsmarkt. Daarnaast heeft een zelfstandige professional specifieke vaardigheden nodig, wil hij als zelfstandige overeind kunnen blijven. Of een zelfstandige professional kan acquireren, is bepalend voor zijn mate van (on)afhankelijkheid. Acquisitie (en pr) zijn dan ook belangrijk om als zelfstandige professional succesvol te zijn. Het kunnen acquireren is voor de professional in loondienst over het algemeen geen must (tenzij het tot zijn taak behoort, bijvoorbeeld in salesfuncties). Verder is het belangrijk dat de zelfstandige professional goed kan budgetteren en thuis is in financiële zaken. Hij moet immers verstand hebben van boekhouden en ook de fiscale wet- en regelgeving kennen. Daar waar de professional in loondienst zich gesteund weet door onder andere een financiële afdeling, staat de zelfstandige professional voor de taak om continu te redeneren als ondernemer. Hij kan expertise van buitenaf inhuren (bijvoorbeeld een accountant of een boekhouder), maar zal zelf toch kennis van zaken moeten hebben, wil hij als een partner met hen kunnen werken en ook in staat zijn op die gebieden zelf goed bij de les te blijven in het belang van de continuïteit van de business. Tot slot dient de zelfstandige professional markt- en klantgericht en daarmee extern te zijn, waar de professional in loondienst veelal sterk intern klant- en servicegericht moet zijn. Figuur 4.3A geeft het profiel van de zelfstandige professional weer. In het profiel van de professional in loondienst liggen de accenten anders, zoals figuur 4.3B laat zien.

123 Vgl. Paauwe et al., 2014



FIGUUR 4.3A PROFIEL PROFESSIONAL IN LOONDIENST

- 1 = Het individu beheerst de competentie niet of laat die niet zien
- 2 = Het individu beheerst de competentie in enige mate, maar heeft daar hulp bij nodig
- 3 = Het individu is in staat de competentie onder normale omstandigheden uit te voeren
- 4 = Het individu is bij voortduring bezig de competentie te verbeteren
- 5 = Het individu is expert en heeft het vermogen de competentie bij anderen te ontwikkelen



FIGUUR 4.3B PROFIEL ZELFSTANDIGE PROFESSIONAL

Beide profielen naast elkaar beschouwend, valt het op dat de norm voor de zelfstandige professional overall een kwart tot een halve punt hoger ligt dan voor de professional in loondienst. Dat lijkt weinig, maar is in de praktijk een enorm verschil. We leggen een link met figuur 2.1, waarin het onderscheid tussen leerling, gezelschap, meester en expert is neergelegd. De norm 3 wil zeggen dat het individu in staat is de competentie onder normale omstandigheden uit te voeren. Hij is als gezelschap te duiden. De norm 3,25 geeft aan dat het individu in staat is verbeteringen aan te brengen en de uitvoering van de competentie tot een hoger niveau kan brengen. Hij is als senior gezelschap aan te merken. De norm 3,5 staat voor het individu dat continu zelf op zoek is om verbeteringen in de competentie aan te brengen. Hij is (bijna) als meester te beschouwen. De norm 3,75 wil zeggen dat het individu continu met anderen op zoek is om verbeteringen in de competentie aan te brengen. Hij is zich aan het ontwikkelen richting expert. De norm 4 wil zeggen dat het individu expert is.

De norm 5 geeft aan dat de expert anderen coacht om te groeien in hun vak, zonder dat hij hiërarchisch opzicht hun meerdere is. De verschillen in normering tussen de zelfstandige professional en de professional in loondienst zijn ingegeven door het feit dat de zelfstandige professional in feite vrijwel alle zaken zelfstandig moet kunnen vormgeven, terwijl de professional in loondienst in vele gevallen kan terugvalLEN op expertises die elders in de organisatie voorhanden zijn.

Consolideren van arbeidscapaciteit

Tot slot is het van belang dat organisaties hun arbeidscapaciteit consolideren door duurzame arbeidsrelaties aan te gaan over de grenzen van de eigen organisatie heen. Dat betekent dat de organisatie het contact met de (zelfstandige) professionals onderhoudt, ook als zij de organisatie (tijdelijk) hebben verlaten. Op die manier houdt de organisatie in het oog of en in welke rol een (zelfstandige) professional kan terugkomen in de organisatie en biedt daartoe ook de mogelijkheid (als de organisatie dat wil op basis van eerdere ervaringen met de betreffende persoon). HRM krijgt daarmee de rol van 'connector'¹²⁴. Dat betekent dat de HRM'er goed de weg moet weten in diverse netwerken en zich daarin, als verlengstuk van zijn organisatie, effectief weet te bewegen oftewel vertrouwen in de organisatie/werkgever onder de (zelfstandige) professionals creëert teneinde hen duurzaam te binden. Relatiemanagement is belangrijker dan ooit!

Het is van belang dat organisaties en professionals vooruit denken en met de toekomst in het vizier perspectief creëren door voortdurend anders tegen de dingen aan te kijken. Dat geldt ook voor het thema arbeidsverhoudingen. Door de visie op arbeidsverhoudingen aan te passen aan nieuwe omstandigheden, ontwikkelt een

organisatie een nieuw perspectief, voor zichzelf als werkgever en voor (zelfstandige) professionals als haar (toekomstige) arbeidscapaciteit. Het maakt een organisatie bestendig in het tijdperk van nu en van morgen. Dat noemen wij 'Futuring people'.

4.4 Van vakbond naar vakvereniging en craft society

Met de geschetste ontwikkelingen ten aanzien van de arbeidsrelaties van de toekomst raakt de traditionele rol van vakbonden verder uitgespeeld in Nederland. De vakbonden zien hun ledenaantallen al jaren in groten getale teruglopen. De organisatiegraad van werknemers tussen de 15 en 65 jaar daalde van 28% in 1995 naar 22% in 2010 en naar 20% in maart 2013. Bovendien zijn vakbonden aan het vergrijzen. Onder de leden neemt het aantal 65-plussers toe en is er nauwelijks aanwas van jonge leden¹²⁵. Vakbonden zijn opgekomen in de 19^e eeuw en groot geworden in 20^e eeuw. Door de toenemende flexibilisering van de arbeidsmarkt en de veranderende arbeidsrelaties hebben zij in hun huidige vorm geen toekomst meer. Maar hoe kunnen zij zich transformeren, zodat ze nog wel van toegevoegde waarde zijn en bestaansrecht hebben?

Heeft de cao nog toekomst?

De cao zoals wij die nu nog kennen, is een gedateerd construct dat volgens ons op uitsterven na dood is. De vakbonden van nu houden er krampachtig aan vast, omdat het nog het enige fundament is voor een positie als vertegenwoordiger van werknemers. De vraag is echter in hoeverre een vakbond nog recht van spreken heeft aan de onderhandelingstafel. Feit is dat vakbonden een steeds lagere dekkingsgraad hebben en bij veel organisaties al lang niet meer kunnen leunen op een brede achterban. Niet voor niets proberen vakbonden de scope van de cao's te verbreden, door die ook van toepassing te verklaren op zelfstandige professionals¹²⁶. In de creatieve sectoren, zoals de grafische media en de dans- en theatersector, is dat al gelukt¹²⁷. De ontwikkeling stuit op veel verzet van de belangenvereniging van zelfstandigen in Nederland. Het kan toch niet zo zijn dat werknemers en werkgevers de regels voor zelfstandigen (ondernemers) bepalen?!¹²⁸. Ook wij vinden dat een kromme situatie. Bovendien staat het haaks op de gehele maatschappelijke tendens tot individualisering, waarin juist de ruimte voor meer eigen verantwoordelijkheid centraal staat. Is het dan niet zaak dat te stimuleren, in plaats van in te perken? Het ritme van de

125 Centraal Bureau voor de Statistiek, 2013

126 Vgl. Sociaal Economische Raad, 2013

127 www.caocreatieveindustrie.nl en www.napk.nl

128 ZZP-Nederland, juli 2014

tijd vraagt volgens ons nu eerder om raamwerken met keuzevoorzieningen, zodat werknemers de mogelijkheid hebben om binnen het palet van arbeidsvoorwaarden tot maatwerk te komen. Voor de toekomst voorzien wij dat individuele afspraken de overhand krijgen. Dat betekent concreet: individuele arbeidsovereenkomsten met maatwerk voor de medewerkers/professionals in loondienst en overeenkomsten van opdracht voor zelfstandige professionals met tarieven die zijn afgestemd op de werksoort en op de ontwikkelingsfase van de zelfstandige professional in kwestie.

De vakvereniging van de toekomst

In Angelsaksische landen is het concept ‘organisising’ geïntroduceerd om de dalende organisatiegraad van vakbonden tegen te gaan. Het houdt in dat de vakbond zich richt op een bepaalde beroepsgroep, daar leden werft en hen beweegt tot actieve participatie vanaf de werkvloer om tot oplossingen van problemen te komen¹²⁹. ‘Organising’ richt zich met name op de onderkant van de arbeidsmarkt. In Nederland is dit concept zeer succesvol in de schoonmaakbranche. Maar wij schatten in dat dit concept niet aanslaat bij (zelfstandige) professionals.

In onze visie zien wij vakbonden genoodzaakt (meer) te gaan samenwerken met werkgevers- en brancheverenigingen en daar allianties mee aan te gaan. Samen vormen zij de vakvereniging van de toekomst. In de vakvereniging van de toekomst staan de huidige vakbonden, werkgevers- en brancheverenigingen zij aan zij in plaats van dat zij in ‘wij-zij’-termen denken, (in de meeste gevallen) tegenover elkaar staan en het schaakspel spelen. Immers, (zelfstandige) professionals kunnen prima zelf hun boontjes doppen en hebben steeds minder ondersteuning nodig om hun arbeidsvoorwaarden of tarief uit te onderhandelen met een werkgever of opdrachtgever. Mocht ondersteuning toch gewenst zijn, dan wenden ze zich tot een expert op dat gebied en die is in de meeste gevallen niet verbonden aan een vakbond. Wel hebben (zelfstandige) professionals in toenemende mate behoefte aan ondersteuning in het bijhouden van de ontwikkelingen op het vakgebied. Verenigingen die het vak centraal stellen en zich richten op het delen van de ontwikkelingen in het vak door bijvoorbeeld congressen, workshops en dergelijke voor hun leden te organiseren, zullen het naar onze inschatting dan ook goed doen bij (zelfstandige) professionals. Kortom: vooral kleinere en specifieke ‘vakverenigingen’ die zich organiseren en opstellen als organisaties van vakgenoten, hebben toekomst¹³⁰.

De vakvereniging van de toekomst, dus de samenwerkende partijen zoals hierboven uitgelegd, voert de sociale dialoog en kijkt daarbij vooruit, wetende dat globalisatie en innovatie onafwendbare factoren zijn, die het werken in onze eeuw gestalte

129 Van Klaveren en Sprenger, 2010

130 Duijvendak, 2013

zullen geven¹³¹. De vakvereniging van de toekomst zit per branche aan tafel met werkgevers. Ze richten zich op de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid van werkenden over de grenzen van organisaties heen. Dat betekent dat zij zich richten op de belangen van zowel medewerkers in loondienst als van zelfstandigen. Zij nemen beider belangen serieus, evenals de belangen van de werkgever. Op die manier dragen vakverenigingen bij aan de ontwikkeling van gezonde organisaties. Velen beschouwen een organisatie als gezond, als zij in staat is zich telkens weer zodanig te vernieuwen dat zij continuïteit in haar bestaansrecht borgt en de concurrentie op de markt aankan. Echter, duurzaam succes vereist solide leiderschap, een open cultuur en een lerende omgeving¹³². In een gezonde organisatie ontplooiën talenten zich en zijn zij breed inzetbaar, binnen en buiten de eigen organisatie. Ze bewegen zich, ongeacht hun leeftijd, gemakkelijk op de arbeidsmarkt en zijn daarmee lifetime employable oftewel fit for the future. Dat is dé missie van de vakverenigingen van de toekomst!

Craft-society

Het is van belang dat vertegenwoordigers van de vakverenigingen van de toekomst ook landelijk een rol spelen en invloed hebben op de sociale agenda van Nederland¹³³. Wij zien hen een craft-society vormen, een club die innovatief en creatief is, 'out of the box' meedenkt met politieke leiders en op constructieve wijze bijdraagt aan de sociale innovatie van Nederland. Zij hebben de borging van een menswaardig bestaan hoog in het vaandel staan, stimuleren de opbouw van duurzame arbeidsrelaties, zetten aan tot de ontwikkeling van gezonde toekomstbestendige organisaties en zorgen voor een rechtvaardig systeem. De craft-society is geënt op co-creatie en behartigt de belangen van werkgevers, werknemers en van zelfstandigen. Het is een krachtige denktank op landelijk niveau, waarbij vertegenwoordigers van werkgevers, werknemers en zelfstandigen blijken te geven van gedeeld leiderschap en samen met de politiek vormgeven aan de toekomst van Nederland¹³⁴.

4.5 Innovatiekracht als motor voor de toekomst

In hoofdstuk 3 hebben we kort stilgestaan bij de ontwikkelingen in de industrie in Nederland. Door de jaren heen is de industriële sector in Nederland (net als in ge-

¹³¹ Blanpain, 2012

¹³² Lencioni, 2013

¹³³ Duijvendak, 2013

¹³⁴ Vgl. Dijkstra en Feld, 2011

heel Europa) aanzienlijk gekrompen¹³⁵. De van origine grote Nederlandse multinationals hebben een groot deel van hun productieactiviteiten verplaatst naar het buitenland, met name naar de zogenaamde lagelonenlanden. Mede als gevolg daarvan is Nederland ook steeds minder gaan investeren in research en ontwikkeling. In de jaren 70 en 80 van de vorige eeuw liep Nederland op dit gebied nog voorop, nu zijn wij in Europa niet meer dan een volger met een uitgavenpercentage van 1,84% van het Bruto Binnenlands Product¹³⁶. Hiermee voldoet Nederland bij lange na niet aan de norm van 3% van het Bruto Binnenlands Product dat op Europees niveau is neergelegd voor investeringen op het gebied van research en development¹³⁷. Dit is grotendeels terug te voeren op het feit dat de overheid vooral financiële ondersteuning biedt aan gevestigde grote ondernemingen. De overheid investeert nauwelijks in startende bedrijven met potentie. Een gezonde verhouding tussen grote en kleinere bedrijven is daardoor onvoldoende gewaarborgd¹³⁸. Aangezien de innovatiekracht niet alleen afhangt van gevestigde bedrijven, maar ook van nieuwe ondernemers, is het niet verwonderlijk dat deze in Nederland de laatste jaren sterk is verminderd¹³⁹.

Een en ander heeft een aanzienlijke impact op de (zelfstandige) professional. De (zelfstandige) professional heeft immers juist de grotere industriële ondernemingen nodig om zich zo breed mogelijk te kunnen ontwikkelen. Dat betreft niet alleen de inhoud van het vak, maar ook de invulling van diverse rollen op het (internationale) niveau van (project)management. Het midden- en kleinbedrijf heeft op dit vlak veel minder mogelijkheden voor (zelfstandige) professionals, omdat de ontwikkeling van nieuwe producten in de praktijk een vermogen kost. Juist de industriële sector heeft met zijn producten te maken met wereldwijde concurrentie en dat noopt tot innovaties. De industriële sector vormt dan ook bij uitstek een broedplaats voor (zelfstandige) professionals. Maar het is naïef te denken dat dit vanzelf gaat. De (zelfstandige) professional krijgt nauwelijks voet aan de grond in de industriële sector als de overheid niet bereid is maatregelen te nemen. Het is van essentieel belang dat wordt geïnvesteerd op de 'industriële' kaart in Nederland, opdat ons land weer een positie in de wereldwijde top 5 van innovatieve landen krijgt en werkgelegenheid creëert. Het is aan de overheid om een heldere agenda te voeren, gericht op het stimuleren van sterke industriële sectoren. In dat kader zijn langetermijninvesteringen op het gebied van research en development onontbeerlijk¹⁴⁰.

135 Centraal Bureau voor de Statistiek, 2014

136 HCSS en TNO, 2012

137 Strategie van Lissabon, 2000 en EU-2020 Strategie, 2010

138 Velzing, 2013

139 Vgl. Schumpeter, 2004

140 Velzing, 2013

Ook is het zaak dat het onderwijs in bèta- en technische vakken voor zowel mannen als vrouwen op alle niveaus hoog op de agenda blijft staan en wordt gestimuleerd vanuit de overheid. Het aantal (zelfstandige) professionals dat een nieuw product op de markt brengt of daar een bijdrage aan levert, zal dan vanzelf weer groeien.

In de zakelijke dienstverleningssector zullen grotere dienstverlenende organisaties de markt blijven bewerken met nieuwe of vernieuwde diensten en producten, die ze wereldwijd (willen) uitzetten. Zij hebben innovatiekracht nodig om op de markt onderscheidend te kunnen zijn en blijven. Zij vormen een El Dorado voor zelfstandige professionals die zijn uitgegroeid tot experts. De middelgrote en kleine dienstverlenende organisaties zijn over het algemeen landelijke of regionale spelers. Zij dienen dicht bij hun klanten te staan en hebben ruimte voor zelfstandige professionals die zich gespecialiseerd hebben en/of uitblinken in het op maat leveren van producten en/of diensten. Veelal zijn dat meesters en senior gezellen die kwaliteit en service leveren. Ook voor deze organisaties is innovatie onontbeerlijk, willen ze overleven en aantrekkelijk blijven voor hun klanten. Zij zorgen voor innovatiekracht door te investeren in hun zittende arbeidskrachten, jong talent aan te trekken en door samen te werken met andere partijen, die waarde kunnen toevoegen aan het innovatieve vermogen. Om duurzaam te kunnen opereren, is het ook voor de middelgrote en kleine dienstverlenende organisaties van belang te kijken op welke manier zij hun producten en/of diensten, al of niet gemodelleerd, geschikt kunnen maken voor export. Deze organisaties bieden bij uitstek reële mogelijkheden voor zelfstandige (samenwerkende) professionals.

De non-profit sector (overheid, zorg, onderwijs) is vooral afgestemd op de interne Nederlandse markt. Natuurlijk wordt er wel internationaal samengewerkt op terreinen, maar wij denken dat daar veel meer uit te halen is dan tot nu toe het geval is. Dat vraagt wel dat organisaties in deze sector meer gevoel krijgen bij de markt en leren in te schatten welke producten en diensten geschikt zouden kunnen zijn voor markten in het buitenland. Het vermarkten van producten en diensten staat sowieso nog in de kinderschoenen voor veel organisaties in deze sector en is soms zelfs ook 'not done'. Als deze sector het lef heeft om anders naar deze mogelijkheid te kijken en daarmee aan de slag gaat, zou Nederland daarmee haar export drastisch kunnen vergroten. Dat zou zonder meer kansen bieden voor tal van organisaties uit de zakelijke dienstverlenende sector en daarmee dus ook voor tal van (zelfstandige) professionals.

HOOFDSTUK 5

NAWOORD

REVOLUTIE OF EVOLUTIE?





Voorzien wij nu een revolutie voor werkend Nederland?

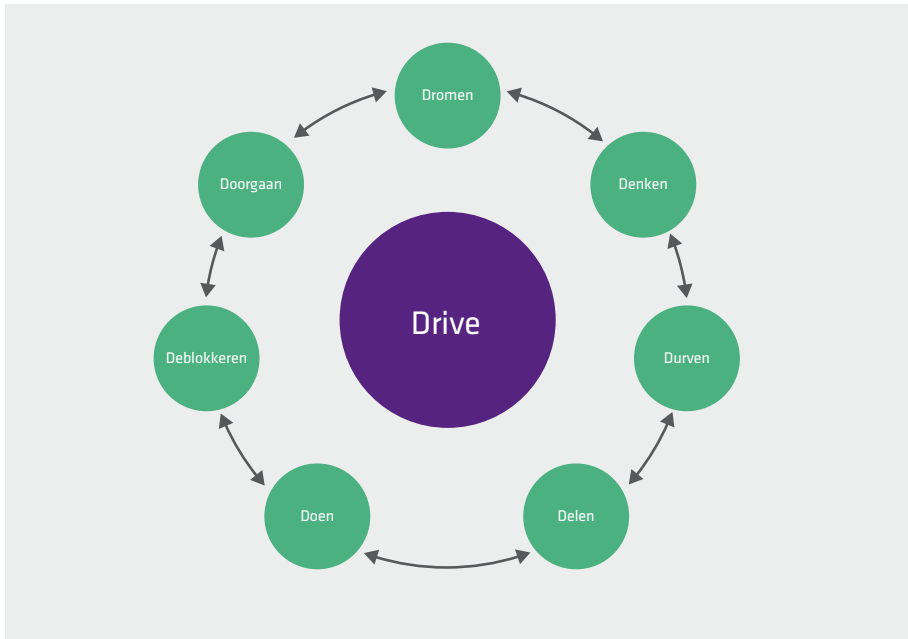
Nee, wij zien nog niet een-twee-drie gebeuren dat zelfstandigen de medewerkers in loondienst volledig gaan verdringen. Wel signaleren wij een verschuiving, waarbij in organisaties de verhouding tussen zelfstandigen en medewerkers in loondienst anders aan het worden is. Deze ontwikkeling is niet meer terug te draaien door de sociale veranderingen in de maatschappij. Het tijdperk waarin zekerheid voor het leven de boventoon voerde, heeft plaatsgemaakt voor een tijdperk waarin eigen verantwoordelijkheid, autonomie en onafhankelijkheid meer en meer vooropstaan. Dit kenmerkt ook het verschil tussen oudere en jongere generaties op de arbeidsmarkt.

Het feit dat mensen steeds hoger opgeleid zijn, speelt een grote rol in de verschuiving die gaande is. Het hoogopgeleide individu wil bij voorkeur niet meer in het keurslijf lopen van door de organisatie uitgezette structuren en paden. Voorheen lag de uitdaging voor hoger opgeleiden meer in het nastreven van een glansrijke carrière. Met name de grote multinationals boden daartoe vaak volop de gelegenheid. Nu deze organisaties een groot deel van de werkzaamheden in het buitenland laten uitvoeren, zijn de mensen die in het recente verleden nog kozen voor zekerheid, nu steeds meer bereid het loondienstconstruct los te laten en te kiezen voor andere vormen van werk. In de komende jaren zullen steeds meer mensen bewuster dan voorheen een keuze maken ten aanzien van hun arbeidsrelatie(s). De mogelijkheden zijn divers: een loopbaan in loondienst, een eigen business opbouwen als zelfstandige of een combinatie daarvan.

Voor elke variant liggen de kansen voor het oprapen. Vanuit organisaties is de behoefte aan flexibilisering groot, voornamelijk ingegeven door besparingsmogelijkheden. In vele beroepen is op termijn een groot tekort aan menskracht met voldoende vakmanschap. De technische beroepen lopen daarin voorop. De vergrijzing zorgt voor een grote uitstroom van mensen over een paar jaar. Zij laten een gat achter, dat opgevuld moet worden, terwijl de beroepsbevolking juist verder afneemt. Het wordt derhalve voor de zelfstandige makkelijker om emplooi te vinden, waardoor hij meer ruimte heeft om zijn werkende leven meer onafhankelijk en naar eigen keuze in te vullen.

Wil de zelfstandige (professional) die ruimte kunnen pakken, dan dient hij in de eerste plaats zijn vak goed te verstaan. Hoe groter het vakmanschap, hoe meer hij zich als expert in de markt kan zetten, hoe groter de kans om als zelfstandige bestaansrecht te hebben. Daarnaast is het van belang dat de zelfstandige (professional) beschikt over de competenties zoals weergegeven in figuur 4.3A tot op een redelijk niveau (3 of hoger). Daar waar hij tekortschiet, is het raadzaam de samen-

werking met anderen te zoeken of zich bij anderen aan te sluiten. Los van dit alles heeft de zelfstandige (professional) volgens ons alleen kans van slagen als hij het motto heeft van de 8 D's¹⁴¹. Het model van de 8 D's is weergegeven in figuur 5.1.



FIGUUR 5.1 8-D-MODEL VOOR DE ONDERNEMER

Ter toelichting het volgende.

Ondernemen begint met **dromen** over wensen en ambities. Te vaak worden deze dromen verstoord door zaken, waardoor de droom geen werkelijkheid wordt. Wat kan zo'n droom verstoren? Vroeger kwam dat vaak doordat de mogelijkheid om een gewenste studie te volgen niet voorhanden was. Nu kan het zijn dat de omgeving om welke reden dan ook niet wil meewerken of het individu zelf kwaliteiten tekort komt om een droom te realiseren. Echter, het begint altijd met de wil om een droom waar te maken. Het proces van **denken** is belangrijk om een droom te kunnen realiseren. Het is van belang om zaken goed te overdenken en uit te denken en op basis daarvan tot een plan te komen om de droom waar te maken.

141 Lenssen, 2010

Vragen die onderdeel zijn van het denkproces:

- ▶ Hoe zit de markt in elkaar?
- ▶ Wat wil ik op de markt zetten?
- ▶ Wat heb ik daarvoor nodig?
- ▶ Bij wie moet ik zijn voor wat?
- ▶ Hoe kom ik aan (start)kapitaal?
- ▶ Met wie ga ik samenwerken en met welk doel?
- ▶ Waar ga ik me vestigen?
- ▶ Etc.

Stappen **durven** nemen is nodig om een droom tot werkelijkheid te brengen. Dat betekent niet onverantwoord risico lopen, maar een ingecalculeerd risico hoort daar wel bij. Denkers en dromers zijn vaak nogal verschillend van aard. Wanneer de dromer niet nadenkt en gelijk het diepe in duikt, is het niet verwonderlijk dat hij verzuipt. Andersom komt ook voor: de denker die gespeend is van het fenomeen dromen, ziet vooral beren op de weg en zal niet ver komen vanwege zijn risicomijdende gedrag. Ondernemen is ook **delen**. Dat begint met het delen van de droom, want anders wordt het een eenzaam bestaan. Het gaat hierbij ook om kennis, ervaringen, succes, angsten, twijfels etc. Het vermogen om dergelijke zaken te delen, vormt vaak de basis voor uiteindelijk succes. Het creëert immers draagvlak.

Mensen die slechts dromen, groeien uit tot schone slapers met mooie ideeën. Mensen die alleen maar denken, kunnen professor worden. Mensen die voornamelijk veel durven, kunnen brokken maken. Mensen die niets anders doen dan delen, blijven straatarm. Mensen die niets **doen**, weten zeker dat hun droom niet van de grond komt. Hoe vaak komt het niet voor dat zaken niet lukken, tegenzitten en anders lopen dan gehoopt of verwacht. Bij de pakken neer gaan zitten, is dan niet de oplossing. Uithuilen en opnieuw beginnen is het motto, oftewel de kracht om te **deblokkeren**. Daarbij is het van belang na te gaan waarom zaken niet zijn gelukt en wat daaraan te doen is of uit te leren valt. **Doorgaan** is het motto van ondernemers. Maar niet tegen beter weten in. Wanneer het, om welke reden dan ook, vechten tegen de bierkaai wordt, is het tijd om het gezonde verstand te laten zegevieren. Maar zonder enige **drive** is de kans groot dat de droom nooit uitkomt. Het gaat hier om een gezonde drive. Een overkill aan drive maakt vaak meer kapot, omdat het veelal voorbijgaat aan anderen en de ontwikkeling van duurzame relaties in de weg staat.

Ligt de weg voor zelfstandigen nu geheel open? Nee, helaas, Nederland is nog niet zover. Sociale vraagstukken worden nog te veel gekleurd door mensen die vanuit traditionele waarden en normen oplossingen aandragen. Dat vormt een 'sta-in-de-weg' als het gaat om het doorvoeren van hervormingen waar het ritme van de hui-

dige en toekomstige tijd om vraagt. De wensen en behoeften van jongere generaties zijn anders en worden nog te weinig gehoord. Samenwerking van overheid, branche- en werkgeversverenigingen, vakbonden en vertegenwoordigers van zelfstandigen, zou een mooie eerste stap in de goede richting kunnen zijn. Zij aan zij in plaats van tegenover elkaar, met co-creatie en gedeeld leiderschap als uitgangspunt. Het is evident dat ook dan een en ander uit ons huidige bestel op zijn kop gezet moet worden. Daar wringt ook juist de schoen, omdat dat in veel gevallen vereist om (macht) posities en stellingen los te laten. Pas dan kunnen we dansend naar de toekomst!

LITERATUUR

- ▶ Biemans, P., van Geesbergen, A., Leget, J., Toonen, S. en Overvoorde, P., *Op zoek naar intrapreneurship*. Hogeschool InHolland, 2011.
- ▶ Blanpain, R., *Hebben de vakbonden nog een toekomst?*, Die Keure, Brugge, België, 2012.
- ▶ Bontekoning, A.C., *Generaties! Werk in uitvoering*. Mediawerf, Amsterdam, 2012.
- ▶ Boselie, P., *Strategic Human Resource Management. A Balanced Approach.*, McGraw-Hill Education, UK, 2014.
- ▶ Brands, J., *(Organisatie)Flexibiliteit en functieboeken.*, Alles over HR, 2012.
- ▶ Bremer - Ammann, N., *Mensen maken projecten*. Thema, Zaltbommel, 2007.
- ▶ Brussel, van G., *Creating space with style: developing intrapreneurship as a career perspective for senior professionals*. Open Universiteit Heerlen, 2012.
- ▶ Buitendijk, D., Hoekstra, P. en Timmerman, V., *'Maakbaarheid van vertrouwen in organisaties'*, Management en Organisatie, 2008, 3/4, p. 281-290.
- ▶ Claassen, R., *WIJ. De psychologie van het gunnen*. Spectrum, Houten, 2009.
- ▶ Cornelis, A., *Logica van het gevoel*. Uitgeverij Boom, 2007.
- ▶ Dekker, F., *Iedereen flexibel? Nou, eerder hybride!* Sociale Vraagstukken, 8 nov 2012.
- ▶ Dijkstra, J. en Feld, P.P., *Gedeeld leiderschap. Veerkracht door nieuwe vormen van samenwerken, organiseren, leren en leiderschap*. Van Gorcum B.V., Assen, 2011.
- ▶ Drongelen, J. van en Fase, W.J.P.M., *Individueel arbeidsrecht*, Uitgeverij Paris, Zutphen, 2013.
- ▶ Duijvendak, M., *'Er is zeker toekomst voor vakbonden'*, Rijksuniversiteit Groningen, 2013.
- ▶ Evers, G., *Strategische personeelsplanning. Theorie, instrumenten en praktische aanpak*. Vakmedianet, Alphen a/d Rijn, 2014.
- ▶ Gaspersz, J. en Wijnhamer, J., *Anders werken, nieuwe kansen*. Het Spectrum, Utrecht, 2006.
- ▶ Giddens, A., *The constitution of society. Outline of the theory of structuration*. University of California Press. USA, 1984.
- ▶ Goudswaard, K.P., *Solidariteit tussen generaties vraagt om hervorming van de sociale zekerheid*. In: J.J. Dijk, R. Gradus en M. Neuteboom, *Solidariteit in crisis*. Christen Democratische Verkenningen, Boom Uitgeverij, Amsterdam, 2012, p. 54-61.
- ▶ Greiner, L.E., *'Evolution and revolution as organizations grow'*. Harvard Business Review, 76, 3, 1998, p. 55-68.
- ▶ Hartog, C. en Wennekens S., *De twee gezichten van de ondernemerschapsrevolutie en hun betekenis voor Nederland*, EIM, 2009.

- ▶ Hersey, P., *Situationeel leiding geven. Een op de praktijk gericht model om flexibel te kunnen inspelen op wisselende omstandigheden*. Uitgeverij Business Contact, Amsterdam/Antwerpen, 2011.
- ▶ Heuts, L., Witterman – Van Leenen, H. en Mevissen, J., 'De onduidelijke financiële situatie van zzp'ers', *Ondernemerschap & Innovatie*, 99, 4679, 2014, p. 120-121.
- ▶ Junggeburgt, J.H.F., *De arbeidsmarkt in het spanningsveld van economische efficiency en bestaanszekerheid: de arbeidsmarkt in economisch-sociologische perspectief*. Uitgeverij Lemma, Culemborg, 1989.
- ▶ Kahane, A., *Power and Love: A Theory and Practice of Social Change*. Berrett-Koehler. San Francisco, 2010.
- ▶ Keune, D. en Epping, D.J., *Management en Organisatie. Theorie en Toepassing*. Noordhoff Uitgevers BV, Groningen/Houten, 2012.
- ▶ Klaveren, van M. en Sprenger, W., 'Op zoek naar nieuwe leden', *Zeggenschap*, april 2010, p. 28-30.
- ▶ Kwakman, F. en Zomerdijk, C., *De ondernemende professional. Waarde creëren in een veranderende markt*. Van Duuren Management B.V., Culemborg, 2012.
- ▶ Lanting, M., *De slimme organisatie. De toekomst van werk, leiderschap en innovatie*. Uitgeverij Business Contact, Amsterdam, 2013.
- ▶ Lencioni, P., *De beslissende voorsprong. Een gezonde organisatie als basis voor duurzaam succes*. Uitgeverij Business Contact, Amsterdam/Antwerpen, 2013.
- ▶ Lenssen, R., *Smart Management. Balans tussen het ontwikkelen van organisatie en individu*. Uitgeverij Quist, Leidschendam, 2010.
- ▶ Lenssen, R., *Smart resultaat- en functiegericht Coachen*. Uitgeverij Quist, Leidschendam, 2011.
- ▶ Lenssen, R., *De waarde van onafhankelijkheid*. Uitgeverij Quist, Leidschendam, 2012.
- ▶ Lenssen, R., *Dansen op het ritme van de tijd*. Uitgeverij Quist, Leidschendam, 2014.
- ▶ Leppers, D. en Eikenaar, G., *Zelfsturing. Een nieuwe kijk op organisaties*. Pearson Education NL, Amsterdam, 2011.
- ▶ Maister, D.H., *Een echte professional*. Academic Service, Schoonhoven, 1997.
- ▶ Man, A.P. de, *Alliantiebesturing. Samenwerking als precisie-instrument*. Van Gorcum, Assen, 2006.
- ▶ Manuel, K., *Een wereld van succes*. Sidestone Press, Leiden, 2013.
- ▶ Manuel, K., 'Het effect van employability op organisatieflexibiliteit en flexicurity', *Tijdschrift voor HRM*, juni 2014.
- ▶ Martin, J., 'Organizational Culture'. To be published in: N. Nicholson, P. Audia, and M. Pilutta (Eds), *The Blackwell Encyclopedic Dictionary of Organizational Behaviour*, 2nd Edition, Oxford, England, Basil Blackwell Ltd., 2004.
- ▶ Mastenbroek, W.F.G., *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*. Kluwer, Deventer, vierde geheel herziene druk, 2005.

- ▶ Paauwe, J., Al Ariss, A. and Cascio, W.F., 'Talent management: Current theories and future research directions', *Journal of World Business*., 2014, 49, p. 173-179.
- ▶ Parker, M., *Organizational culture and identity*. SAGE Publications Ltd., London, 2000.
- ▶ Perreault Jr., W.D., Cannon, J.P. and Mc Cartny, E.J., *Essentials of Marketing: A Global-Managerial Approach*, McGraw-Hill Education, 1999.
- ▶ Porter, M.E., Sachs J.D., and McArthur, J.W., *Competitiveness and stages of economic development*. In: M.E. Porter, J.D. Sachs, P.K. Cornelius, J.W. McArthur and K. Schwab (eds.), *The Global Competitiveness Report 2001-2002*, Oxford University Press, New York, 2002, p. 16-25.
- ▶ Roobeek, A., 'Netwerkkorganisaties', *Wrap Up Special*, Finext, 2013.
- ▶ Rotmans, J., 'De nieuwe orde komt eraan', *Follow the Money*, 17 januari 2014.
- ▶ Rotmans, J., *In het oog van de orkaan. Nederland in transitie*. Aeneas, 2014.
- ▶ Sahlins, M.D., 'On the Sociology of Primitive Exchange'. In: Komter, A.E., *The Gift. An Interdisciplinary Perspective*. Amsterdam University Press, Amsterdam, 1996, p. 26-39.
- ▶ Sako, M., *Price, Quality, And Trust: Inter-Firm Relations in Britain and Japan*. Cambridge University Press, Cambridge, UK, 1992.
- ▶ Schein, E.H., *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1980.
- ▶ Schumpeter, J.A., *The theory of economic development*. Transaction Publishers, USA, 2004.
- ▶ Sociaal Economische Raad, *Zzp'ers in beeld: een integrale visie op zelfstandigen zonder personeel*. SER, Den Haag, 2010.
- ▶ Sociaal Economische Raad, *Verbreiding draagvlak CAO-afspraken*. SER, Den Haag, 2013.
- ▶ Storm, C.M., 'Competitie en competentie: van 4 P's naar 3 R's', *Harvard Holland Review* (12), Bonaventura, Amsterdam, 1987.
- ▶ Tinnemans, W., *Voor jou tien anderen. Uitbuiting aan de onderkant van de arbeidsmarkt*. Nieuw Amsterdam, 2011.
- ▶ Ulrich, D., Brockbank, W., Younger, J. and Ulrich, D., en Ulrich, M., *HR from the outside in. Six Competencies for the Future of Human Resources*. McGraw-Hill Education, USA, 2012.
- ▶ Van de Haterd, B., (R)Evolutie van Werk. *Sociaal Kapitaal in Organisaties*. Van Gorcum, Assen, 2012.
- ▶ Veldhuis-van Essen, C. en Linden, B. van der, 'De rol van sociale media bij innovatie door zzp'ers'. Panteia, Zoetermeer, 2013.
- ▶ Velzing, E., *Innovatiepolitiek. Een reconstructie van het innovatiebeleid van het ministerie van Economische Zaken van 1976 tot en met 2010*. Uitgeverij Eburon, Delft, 2013.
- ▶ Volberda, H. W. and Lewin, A. Y., 'Co-evolutionary Dynamics Within and Between Firms: From Evolution to Co-evolution', *Journal of Management Studies*, 40 (8), 2003, p. 2105-2130.

- ▶ Vording, H., 'Zelfstandigenaftrek: feiten, trends, alternatieven'. *Weekblad Fiscaal Recht*. 6560, 2004, p. 63-71.
- ▶ Wennekers, A.R.M. and Folkeringa, M., 'The development of the self-employment rate in the Netherlands 1899-1997; a decomposition into sector shift and within sector trends'. Paper presented at BKERC Conference, Boulder, 2002.
- ▶ Wery, P.L., *Hoofdzaken maatschap, vennootschap onder firma en commanditaire vennootschap*. Kluwer, Deventer, 2007.
- ▶ Witvliet, L., 'Zorgvuldiger kijken naar de rol van zzp'ers', *FlexNieuws*, 22 oktober 2013.

OVERIGE BRONNEN

- ▶ www.cbs.nl, geraadpleegd op 29 april, 8 en 13 mei, 24 juni, 17 juli, 16 en 18 augustus 2014
- ▶ www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zelfstandigen-zonder-personeel-zzp/sociale-zekerheid-voor-zelfstandigen, geraadpleegd op 8 mei 2014
- ▶ www.cpb.nl, geraadpleegd op 8 mei 2014
- ▶ www.zzpbarometer.nl, geraadpleegd op 13 mei en op 26 augustus 2014
- ▶ www.ing.nl, Kwartaalbericht Starters, geraadpleegd op 24 juni 2014
- ▶ www.rabobank.com, Zzp'ers tijdens de crisis, geraadpleegd op 24 juni en 14 augustus 2014
- ▶ www.abnamro.nl, De toekomst aan de zzp'er, geraadpleegd op 24 juni 2014
- ▶ www.intelligence-group.nl, geraadpleegd op 24 juni 2014
- ▶ www.kvk.nl, geraadpleegd op 1 juli 2014
- ▶ www.parlementairemonitor.nl, geraadpleegd op 10 juli 2014
- ▶ www.rechtspraak.nl, geraadpleegd op 10 juli 2014
- ▶ www.atos.net, Interim Index, 23 januari 2013, geraadpleegd op 16 juli 2014
- ▶ www.fd.nl/wil-de-echte-zzper-nu-opstaan, 30 november 2013, geraadpleegd op 23 juli 2014
- ▶ www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/bijstand/hoogte-bijstandsuitkering, geraadpleegd op 23 juli 2014
- ▶ www.wetten.overheid.nl/BW, geraadpleegd op 8 augustus 2014
- ▶ Nieuwsbericht 10 juni 2014 op www.rijksoverheid.nl, geraadpleegd op 12 augustus 2014
- ▶ www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/ontslag/ontslagvergoeding-en-stamrecht, geraadpleegd op 12 augustus 2014
- ▶ www.rijksoverheid.nl/kamerstukken/2014/.../kamerbrief/zelfstandigen-en-pensioen, geraadpleegd op 12 augustus 2014
- ▶ www.rijksoverheid.nl/kamerstukken/2014/.../kamerbrief/stand-van-zaken-uitvoering..., geraadpleegd op 12 augustus 2014
- ▶ www.rijksoverheid.nl/kamerstukken/2014/.../kamerbrief/zelfstandig-ondernemerschap, geraadpleegd op 13 augustus 2014
- ▶ [www.uwv.nl/overuwv/UWV-Arbeidsmarktprognose 2014-2015](http://www.uwv.nl/overuwv/UWV-Arbeidsmarktprognose-2014-2015), juni 2014, geraadpleegd op 14 augustus 2014
- ▶ www.belastingdienst.nl, geraadpleegd op 17 augustus 2014
- ▶ www.rijksoverheid.nl/kamerstukken/2014/.../kamerbrief/winstbox, geraadpleegd op 17 augustus 2014
- ▶ www.tno.nl/staat-nederland-innovatieland-2012, geraadpleegd op 11 september 2014

- ▶ www.europa-nu.nl/lissabonstrategie, geraadpleegd op 11 september 2014
- ▶ www.caocreativeindustrie.nl, geraadpleegd op 11 september 2014
- ▶ www.napk.nl, geraadpleegd op 11 september 2014
- ▶ www.zzp-nederland.nl/nieuws/zzp-cao, geraadpleegd op 12 september 2014
- ▶ www.rijksoverheid.nl/kamerstukken/2014/wettekst-bgl, geraadpleegd op 23 september 2014
- ▶ www.awvn.nl/actueel/jaarcongres-manifest.nl, geraadpleegd op 13 oktober 2014

AARD EN AANPAK ONDERZOEK

Dit boek is gebaseerd op de uitkomsten van explorerend kwalitatief onderzoek dat is uitgevoerd in de periode 1 februari tot 1 augustus 2014. Het onderzoek belicht de perspectieven van vertegenwoordigers van werkgevers, zelfstandigen en van medewerkers in loondienst op de veranderende arbeidsverhoudingen in Nederland.

Deskresearch

Het onderzoek is gestart met deskresearch waarbij algemene informatie over de ontwikkelingen in arbeidsverhoudingen in Nederland is bestudeerd en relevante documenten van verschillende branches, sectoren en organisaties zijn gelezen. Hierbij is gelet op de ontwikkelingen in de arbeidsverhoudingen in Nederland van 1899 tot nu en zijn ook de prognoses voor de komende jaren meegenomen. Verder is het beleid van de Nederlandse overheid ten aanzien van arbeidsverhoudingen en sociale zekerheid onder de loep genomen. Tot slot is nagegaan of organisaties in hun visie en beleid aandacht hebben voor veranderende arbeidsverhoudingen en de impact daarvan.

Enquête

Via LinkedIn zijn tweehonderdenvijftig zelfstandigen en tweehonderdenvijftig medewerkers in loondienst gevraagd mee te werken aan een enquête met een open vraagstelling naar hun beweegredenen, drijfveren, kansen, belemmeringen, risico's en verwachtingen voor de toekomst ten aanzien van hun arbeidsverhouding. De enquête heeft een respons van 68% opgeleverd en geeft daarmee een indicatief beeld op de uitgevraagde topics.

Individuele interviews

Vervolgens is met vijftientig zelfstandige professionals (zzp'ers) individueel gesproken. Via een open vraagstelling is hen gevraagd naar de reden waarom ze voor zichzelf zijn gaan werken, hun drijfveren, waar ze in de praktijk tegenaan lopen, of ze veranderingen ervaren in de manier waarop ze bejegend worden door (potentiële) opdrachtgevers, hoe ze de toekomst voor zelfstandig professioneel werkend Nederland voor zich zien en welke rol de overheid daarin heeft te vervullen. Vijf van de ondervraagde zelfstandigen werken korter dan vijf jaar voor zichzelf.

Tien van de ondervraagde zelfstandigen werken tussen de vijf en vijftien jaar voor zichzelf en de overige tien ondervraagden werken langer dan vijftien jaar voor zichzelf. De verhouding man/vrouw is per cohort (nagenoeg) gelijk.

Daarna is met vijftientwintig medewerkers in loondienst individueel gesproken. Via een open vraagstelling is hen gevraagd naar de reden waarom ze in loondienst werken, hun drijfveren, hoe ze aankijken tegen de inzet van zelfstandigen, welke veranderingen ze ervaren in hun arbeidsverhouding, hoe ze de toekomst voor zich zien qua arbeidsrelatie en welke rol voor de overheid is weggelegd. Vijf van de ondervraagde medewerkers zijn korter dan vijf jaar in loondienst bij hun huidige werkgever. Tien van de ondervraagde medewerkers zijn tussen de vijf en vijftien jaar in loondienst bij hun huidige werkgever en de overige tien ondervraagde medewerkers zijn langer dan vijftien jaar in dienst bij hun huidige werkgever. De verhouding man/vrouw is per cohort (nagenoeg) gelijk. Hetzelfde geldt voor de verdeling per cohort tussen dienstverbanden in de profit- en non-profitsector.

Tot slot is individueel gesproken met vertegenwoordigers van veertig werkgevers in Nederland evenredig verdeeld over twintig branches of sectoren. De volgende tabel geeft de branches weer van de werkgevers waarmee is gesproken:

Non-profit	Profit
1. Rijksoverheid	11. IT-sector
2. Defensie	12. Consultancy
3. Rechterlijke macht	13. Onderwijs & training
4. Politie	14. Zakelijke intermediairs
5. Provinciale overheid	15. Financiële dienstverlening
6. Gemeentelijke overheid	16. Entertainment-business
7. UWV	17. Midden- en kleinbedrijf
8. Onderwijs	18. High-tech industrie
9. Ziekenhuizen	19. Chemische industrie
10. Zorginstellingen	20. Levensmiddelenindustrie

Via een open vraagstelling is de vertegenwoordigers van de diverse werkgevers gevraagd naar hun visie op de arbeidsverhoudingen nu en in de toekomst, hoe ze tegen medewerkers in loondienst en tegen zelfstandigen aankijken, op welke manier ze zich voorbereiden op veranderingen in arbeidsverhoudingen, wat hen daarin stimuleert of tegenhoudt en tot slot hoe ze kijken naar de rol van de overheid in dezen.

Alle interviews zijn schriftelijk uitgewerkt en voorgelegd aan betrokkene ter ‘member check’. Alleen gespreksverslagen waarmee door betrokkene is ingestemd, zijn gebruikt als bronmateriaal voor dit boek.

Groepsinterview

Als laatste is een groepsinterview gehouden met twaalf mensen, waarvan zes in loondienst werken en zes als zelfstandige voor zichzelf werken. De uitkomsten van de enquête en de individuele interviews zijn getoetst in deze groep. Het gesprek is op gang gebracht door het stellen van open vragen. Hetgeen tijdens het groepsinterview op tafel is gekomen, heeft de uitkomsten van de enquête en de individuele interviews bevestigd en nader ingevuld.

Analyse

In de analyse van de praktijkresultaten heeft de volgende vraag centraal gestaan:

‘Welke ontwikkelingen in arbeidsverhoudingen doen zich voor in Nederland en wat betekent dat voor organisaties als het gaat om het organiseren van arbeidscapaciteit nu en in de toekomst?’

Om tot een antwoord op deze vraag te komen, is gezocht naar antwoorden op de volgende deelvragen:

- ▶ Welke typen arbeidsverhoudingen kent Nederland en wat is de ontwikkeling daarin door de tijd heen?
- ▶ Welke beweegredenen en motieven liggen ten grondslag aan de keuze voor een bepaald type arbeidsverhouding en waardoor is dat ingegeven?
- ▶ Wat is de verwachting ten aanzien van de ontwikkeling van (typen) arbeidsverhoudingen en wat betekent dat voor de rol van HRM?
- ▶ Welke rol speelt de overheid in de ontwikkeling van (typen) arbeidsverhoudingen in Nederland?

In de analyse is een cyclische werkwijze gehanteerd waarbij dataverzameling en data-analyse elkaar hebben afgewisseld en beïnvloed. De praktijkresultaten zijn eerst axiaal gecodeerd naar veldbetrokken begrippen en vervolgens selectief gecodeerd door de verbanden tussen de verschillende begrippen te leggen, hun samenhang vast te stellen en verder uit te werken tot een analyse van de praktijk. Die analyse is vervolgens gerelateerd aan de uitkomsten van het literatuuronderzoek en op basis daarvan is een conclusie getrokken.

CURRICULUM VITAE

R.A.A. Lenssen CMC is algemeen directeur van organisatieadviesbureau Smart Group dat door hem in 1990 is opgericht. Smart Group helpt organisaties en medewerkers een perspectief te creëren door voortdurend anders tegen de dingen aan te kijken en zaken steevast anders te benaderen, waar nodig op z'n kop te houden.

Dr. mr. K.A.H. Manuel heeft vanaf 1999 verschillende rollen vervuld op het terrein van HRM bij diverse organisaties in de non-profitsector. Momenteel is zij lector bij het NCOI, heeft zij een eigen adviespraktijk, MMCT, en is zij verbonden aan de Smart Group op het gebied van organisatieontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van personeel.

INDEX

Symbolen

55-plusser 69, 70

A

Adviseurs 23

Arbeidscapaciteit 64, 72,
99, 100, 101, 107, 111, 116,
117, 121, 122, 141

Arbeidsmarkt 56

B

Bouwsector 71

Branche 19, 27, 29, 60, 71,
72, 77, 85, 124, 132

C

CBS 25, 29, 30, 38

Contractanten 12, 23, 24

CPB 29

Craft society 122

D

Dansen 11, 12, 60, 64, 87,
119

Deblokkeren 131

Detailhandel 17, 71

Dorp 19, 20

Dromen 61, 130, 131

Droom 62, 103, 104, 114,
130, 131

E

Economie 8, 17, 22, 30, 56,
69, 71, 72, 80, 90, 101, 104

Expert 9, 13, 42, 43, 75,
109, 110, 116, 121, 123,
120

F

Fit 47, 111, 116, 118, 124

Futuring business 99

Futuring people 11, 35,
111, 117, 118, 122

G

Generatie/generaties 13,
28, 38, 45, 65, 66, 91, 92,
101, 106, 108, 129, 132

Gezel 43, 44, 45, 109, 110,
121

Groeifase 58

H

HR-directeur 59, 63, 83,
113, 114

Hybride zelfstandige 25,
26, 28, 45, 79

I

INB 22, 23

Industrie 8, 59, 71, 83, 104,
124, 140

Innovatiekracht 124, 125,
126

Interim-managers 23

IT-sector 39, 72, 83, 140

K

Kengetallen 73

Kennis 7, 8, 12, 22, 26, 35,
36, 41, 43, 44, 46, 51, 52,
54, 64, 66, 71, 72, 75, 77,
87, 88, 89, 90, 92, 100, 101,
103, 116, 118, 119, 131

Kinderopvang 73

Klassieke zelfstandige
25, 38

L

Leerling 13, 43, 44, 45, 61,
109, 121

Leerschool 36, 50

Lemniscaat 118

Loondienst 17, 20, 22, 23,
24, 25, 26, 28, 29, 30, 33,
38, 41, 52, 53, 54, 55, 56,
57, 59, 60, 64, 65, 66, 72,
75, 78, 79, 80, 82, 83, 86,
100, 104, 106, 107, 108,
109, 110, 116, 117, 119,
121, 123, 124, 129, 139,
140, 120

M

Managen 106, 108

Medaille 93

Meester 43, 44, 45, 75, 109,
110, 121

Ministerie 50, 135

Morgen 11, 67, 69, 79, 95,
99, 100, 114, 116, 117, 122

N

Netwerken 8, 9, 69, 87, 88,
91, 94, 96, 110, 114, 119,
121
Nieuwe zelfstandige 25,
26, 38

O

Ondernemende
zelfstandige 25, 26
Ondernemerschap 134
Onderwijs 70, 73, 76, 79,
83, 87, 126, 140
Ontslagrecht 84, 85, 86
Ontwikkeling 8, 9, 17, 38,
56, 57, 58, 59, 84, 86, 90,
103, 113, 114, 118, 119,
122, 124, 125, 129, 131,
141
Opdracht 27, 33, 43, 47,
48, 50, 57, 63, 88, 89, 90,
92, 123
Overheid 20, 33, 54, 63, 70,
72, 73, 79, 81, 82, 84, 86,
87, 104, 125, 126, 132, 137,
139, 140, 141

P

Perspectief 1, 3, 17, 43, 51,
52, 58, 64, 71, 73, 79, 99,
101, 103, 121, 122, 134,
143
Pioniersfase 58
POM-Perspectiefmodel
51, 101

Profiel 119, 120

S

Samenwerking 24, 36, 69,
88, 89, 90, 91, 93, 95, 106,
110, 129, 132, 134
Samenwerkings-
verbanden 90, 91, 94,
95, 96
'Schijn'-zelfstandige 25
Sector 17, 29, 39, 63, 71, 72,
73, 79, 83, 85, 101, 124,
125, 126, 136, 140
Senior gezet 109, 110, 121
Smart Group 11, 12, 13,
24, 35, 36, 45, 46, 47, 66,
70, 93, 109, 143
Speelterrein 67, 88, 90
Sturen 23, 56, 58, 106, 110

T

Tarief/tarieven 33, 41,
42, 43, 44, 52, 79, 80, 103,
104, 123

U

Uitzendbranche 72, 80

V

Vakbond 122, 123
Vakvereniging 122, 123,
124
Vandaag 7, 52, 114
VAR 66, 81, 82, 86
Verzadigingsfase 58

W

Werkgever/werkgevers
25, 28, 30, 33, 39, 40, 41,
45, 47, 48, 49, 52, 57, 60,
61, 63, 64, 79, 80, 81, 84,
85, 86, 87, 88, 99, 100, 104,
106, 116, 121, 122, 123,
124, 139, 140

Z

Zakelijke dienstverlening
52, 71, 72, 87
Zelfstandige martelaren
20
Zorg en welzijn 73, 79
ZZP'er 26, 28, 41, 59, 137
ZZP-markt 41

FIGUREN

Figuur 1.1	Aantal zelfstandigen volgens het CBS	25
Figuur 1.2	Ondernemen versus risico	27
Figuur 1.3	Opbouw beroepsbevolking volgens het CBS	29
Figuur 2.1	De waarde van de zelfstandige professional	42
Figuur 2.2	Verschillende varianten Smart Group in relatie met de zelfstandige professional	46
Figuur 2.3	4-R MODEL	49
Figuur 2.4	POM-Perspectiefmodel	51
Figuur 3.1	Aantal zzp'ers per segment stand van zaken eind 1e kwartaal 2014	74
Figuur 3.2	Aantal zzp'ers t.o.v. totaal aantal werkenden per leeftijdscategorie	75
Figuur 3.3A	Verdeling aantal zelfstandigen in de dienstverlening naar opleidingsniveau	76
Figuur 3.3B	Verdeling aantal zelfstandigen die producten aanbieden naar opleidingsniveau	77
Figuur 3.4	Inkomsten zelfstandigen	78
Figuur 3.5	Inkomen zelfstandigen ten opzichte van inkomen medewerkers in loondienst	79
Figuur 3.6	De S-curve voor de zelfstandige professional	88
Figuur 3.7	Samenwerkingsverbanden van zelfstandige professionals	95
Figuur 4.1	Stijlen in het kader van situationeel leidinggeven volgens het model van Hersey	108
Figuur 4.2	Lemniscaat instroom, Futuring people, uitstroom	118
Figuur 4.3A	Profiel professional in loondienst	120
Figuur 4.3B	Profiel zelfstandige professional	120
Figuur 5.1	8-D-model voor de ondernemer	130

Dansend naar de toekomst

Perspectief voor werkgevend en zelfstandig professioneel Nederland

Sinds de jaren 90 is het aantal zelfstandigen aanzienlijk toegenomen. Het is een heterogene groep. Roger Lenssen en Karin Manuel richten zich op de positie en de waarde van de zelfstandige professional. Een zelfstandige professional start vanuit intrinsieke motivatie een eigen onderneming, zet haar of zijn expertise (specialty) om in een unieke propositie en vertaalt deze naar concrete diensten, die waarde toevoegen in organisaties.

De auteurs zetten de zelfstandige professional af tegen de professional in loondienst en gaan in op een nieuwe trend: de hybride professional. Zij belichten het succes en de speelruimte van de zelfstandige professional tegen de achtergrond van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de wet- en regelgeving en de opkomst van sociale netwerken. Ook beschrijven de auteurs veelbelovende samenwerkingsvormen voor zelfstandige professionals.

Lenssen en Manuel adviseren organisaties hun arbeidscapaciteit anders te organiseren, door verschillende flexibele arbeidsvormen te omarmen, de mogelijkheden tot los-vast verbanden met professionals nadrukkelijker te organiseren en te betrekken in de planning van de arbeidscapaciteit. Niet alleen de rollen van de manager en van de HRM'er veranderen daardoor. Ook voor de vakbonden is een nieuwe rol weggelegd. En het blijkt een 'must' te investeren op innovatiekracht, wil de Nederlandse zelfstandige professional ook internationaal (meer) positie krijgen.

Smart Group
www.smartgroup.nl

Uitgeverij Quist
www.quist.nl



ISBN 978-94-91918-06-3

