



# Duurzame inzetbaarheid van zzp'ers

## *Loopbaancoaching als interventie*

---

Sjanne Marie van den Groenendaal, Angela van Berkel

---

**Hoe zorgen zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) ervoor dat zij duurzaam inzetbaar blijven? Duurzame inzetbaarheid is een bekend onderzoeksgebied voor het loopbaanvak, maar voor zzp'ers is er zowel op beleidsniveau als in de praktijk minder bekendheid. Sjanne Marie van den Groenendaal deed promotieonderzoek naar duurzame inzetbaarheid van zzp'ers aan Tilburg University. Samen met Angela van Berkel vertaalde ze wetenschappelijke inzichten naar de praktische toepassingen voor loopbaanprofessionals. Zo willen ze loopbaancoaching voor zzp'ers op de kaart zetten en deze belangrijke groep op de arbeidsmarkt ondersteunen in het streven naar een duurzame loopbaan.**

### **Wie zijn de zzp'ers?**

In 2023 telde de Nederlandse arbeidsmarkt meer dan 1,2 miljoen werkenden met een hoofd baan als zzp'er (CBS, z.d.). Binnen de groep zzp'ers wordt onderscheid gemaakt tussen zzp'ers die voornamelijk producten of grondstoffen verkopen en zzp'ers die vooral eigen arbeid of diensten aanbieden. Onafhankelijk van het type zzp'er geldt voor alle zzp'ers dat zij zelf verantwoordelijk zijn voor het op peil houden van hun duurzame inzetbaarheid. Doordat zzp'ers geen leidinggevende en over het algemeen ook geen directe collega's hebben, zijn zijzelf de architect van hun eigen (duurzame) loopbaan.

Een duurzame loopbaan kan worden beschreven als een opeenvolging van werkervaringen die worden gedreven door proactief gedrag met het doel een loopbaan vorm te geven die betekenisvol is het voor het individu (De Vos et al., 2020). In de context

van het zelfstandig ondernemerschap betekent het creëren van een duurzame loopbaan dat de zzp'er parallel aandacht dient te besteden aan enerzijds de eigen professionele ontwikkeling als individu en anderzijds de ontwikkeling van de onderneming. Zo dient een zzp'er er bijvoorbeeld continu voor te zorgen dat zijn of haar kennis en kunde up to date is, een sterk netwerk wordt gebouwd en dat de boekhouding op orde is. Kortom, een zzp'er heeft vele ballen hoog te houden.

### **Loopbaanfase**

#### ***Drie loopbaanfasen***

Hoewel het zelfstandig ondernemerschap gepaard gaat met een diversiteit aan verantwoordelijkheden, kan in principe iedereen succesvol zelfstandig ondernemen. Hierin is het echter van groot belang dat de manier waarop de zzp'er onderneemt, past bij zijn of haar persoonlijkheid, behoeften en gewenste

levensstijl. Oftewel, het gaat om het realiseren van persoon-loopbaan fit in het zelfstandig ondernemerschap. Het maken van de juiste keuzes die leiden tot deze persoon-loopbaan fit is vaak makkelijker gezegd dan gedaan. In het parallelle proces van investeren in zichzelf als professional en de onderneming wordt de zzp'er direct vanaf de start geconfronteerd met diverse uitdagingen en kansen. Grofweg kunnen deze uitdagingen en kansen worden ingedeeld in drie loopbaanfasen in het zelfstandig ondernemerschap: de start, de verankering en het perspectief op de toekomst.

## Start

De eerste loopbaanfase in het zelfstandig ondernemerschap gaat over de stap naar het zelfstandig ondernemerschap. De keuze om als zelfstandige te starten, is voor veel zzp'ers het resultaat van grondige overwegingen. Uit onderzoek blijkt dat individuen vaak een combinatie van verschillende redenen hebben om te starten als zzp'er. Op basis van wetenschappelijk onderzoek gebaseerd op data van het CBS (met een steekproef van 4635 zzp'ers werkzaam in diverse sectoren) werden op basis van de combinaties van redenen zeven startprofielen in kaart gebracht (Freese & Van den Groenendaal, 2020). Hieronder worden de zeven startprofielen gepresenteerd waarbij het percentage verwijst naar het aantal zzp'ers uit de steekproef waarbij het genoemde startprofiel het meest passend was.

1. Autonomen (30 %): dit zijn individuen die behoefte hadden aan meer grip op het zelf kunnen bepalen hoeveel en wanneer ze werkten zodat ze hun werk en privé leven beter konden combineren en meer konden verdienen als zzp'er;
2. Beroepsmatige zzp'ers (17%): deze individuen hebben een beroep gekozen dat vaak als zzp'er wordt uitgeoefend;
3. Uitdagingzoekers (14%): de behoefte aan meer uitdaging was voor deze individuen de belangrijkste reden om als zzp'er te gaan werken;
4. Vluchtters (13%): deze individuen wilden niet langer voor een baas werken en wilden de slechte werksfeer in de baan in loondienst ontvluchten;
5. Familiebedrijf zzp'ers (11%): deze zzp'ers hebben een familiebedrijf overgenomen;
6. Rasechte ondernemers (8%): de meest dominante reden voor deze individuen was dat zij altijd al als zelfstandige wilden werken;
7. Gedwongen zzp'ers (7%): deze individuen zijn zzp'er geworden vanwege ontslag, het niet verlengen van het arbeidscontract of het niet kunnen vinden van een geschikte baan in loondienst.

Wanneer de stap naar het zelfstandig ondernemerschap is gezet, stelt men zichzelf de vraag welke producten of diensten er vanuit de persoonlijke expertise op de markt kunnen worden gebracht, welke doelgroep daarmee kan worden bediend en of de privésituatie het toelaat om te starten met een eigen onderneming. Zo zijn in deze eerste fase de inkomsten vaak nog niet stabiel, waardoor een financiële buffer goed van pas kan komen. Een manier om juist in deze startfase financiële zekerheid in te bouwen, is hybride ondernemerschap waarbij de onderneming wordt opgebouwd naast het verrichten van werkzaamheden in loondienst. Daarnaast is het belangrijk dat de zzp'er zich omringt met de juiste steun en expertise. Juist in de beginfase kan support van familie en een loopbaanprofessional ruggensteun bieden. Om goed van start te gaan als zzp'er is het – naast de keuze voor hybride ondernemerschap – helpend om een warm netwerk op te bouwen, een goed beeld te hebben van de eigen (unieke) expertise en een concrete strategie met haalbare doelen te bepalen. Een loopbaanprofessional kan hierbij helpen en als sparringpartner optreden.

Onderwerpen die Angela met potentiële starters onderzoekt, zijn de intrinsieke en/of extrinsieke motivatie om te starten en de eventuele steun van de omgeving. Het in kaart brengen van de onderne-

mersvaardigheden van de coachees biedt inzicht in de haalbaarheid of nog te ontwikkelen vaardigheden. Het begeleiden bij het opzetten of uitvoeren van een ondernemersplan vereist expertise op het gebied van bedrijfsvoering. Indien nodig schakelt Angela andere disciplines, zoals een financieel expert, in.

### **Casuïstiek starter**

Mariska werkt parttime als doktersassistente en ontvangt een gedeeltelijke WIA-uitkering. Ze is aangemeld voor een werkfit-traject, met het idee om een eigen bedrijf te starten als mantelzorger. Ze heeft affiniteit hiermee en ze denkt dat hier een markt ligt. Tijdens het traject richten we ons op haar drijfveren en maken we een SWOT-analyse van haar ondernemersvaardigheden. Terwijl ze haar ondernemersplan verder ontwikkelt en uitvoert, coacht Angela haar, met name gericht op het aanbrengen van focus, het versterken van haar zelfvertrouwen en daarmee haar profilering. Op 1 januari 2024 was ze startklaar en heeft ze zichzelf ingeschreven bij de KvK als zelfstandig ondernemer.

### **Verankering en stabiliteit**

Wanneer ervaring in het zelfstandig ondernemerschap is opgebouwd, verschuift de focus van het opbouwen naar het verankeren van de onderneming. Er is inmiddels een stevig fundament gelegd waarbij het de kunst wordt om deze goede basis te behouden en te streven naar lange termijn stabiliteit. Dit vraagt van de zzp'er om het reeds opgebouwde netwerk, expertise en werk-privébalans goed te onderhouden. Dat betekent ook dat de zzp'er in deze loopbaanfase wordt uitgedaagd om de positie als het ware te beschermen en ervoor te zorgen dat de onderneming niet stagneert. In deze fase is het dan ook belangrijk om trends te volgen en te blijven innoveren. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat naarmate men ouder wordt en meer (werk)

ervaring heeft, de interesse ontstaat om kennis te delen met anderen (Rondeel & Wagenaar, 2002), bijvoorbeeld met minder ervaren collega's in het vakgebied. Kennisdeling kan een component zijn die ervoor zorgt dat de werkzaamheden als betekenisvol worden ervaren. Dit is dan ook een typerend kenmerk van deze loopbaanfase in het zelfstandig ondernemerschap.

Vraagstellingen die Angela vaak hoort in deze fase zijn: "Hoe kan ik ervoor zorgen dat ik mijn werk tot aan mijn pensioen kan blijven doen?" en "Hoe vind en behoud ik een goede balans tussen werk en privé?" Oefeningen gericht op energiegevers en -nemers en stressbronnen worden dan ingezet. Een andere veelvoorkomende vraag in deze fase is: "Wat wordt mijn niche of nieuwe doelgroep en hoe kan ik die bereiken?" Hierbij wordt gebruikgemaakt van het verkennen van interesses en/of specifieke kwaliteiten. Om deze 'hoe'-vraag te beantwoorden, bespreekt Angela ook marketing- en netwerkstrategieën.

### **Casuïstiek verankering en stabiliteit**

Hanneke is zelfstandig schuldhulpverlener en behaalt haar businessdoelen. Het behouden van een goede werk-privébalans is een uitdaging, aangezien cliënten constant appen of bellen. Ze streeft naar een gevarieerdere caseload voor meer professionele uitdaging. Het traject begint met het identificeren van haar ondernemersvaardigheden, waarbij haar flexibiliteit en empathie als sterke punten én valkuilen naar voren komen. Ze oefent met het stellen van grenzen aan haar bereikbaarheid, wat resulteert in betere afstand tot haar werk. Angela begeleidt haar bij het uitbreiden van haar netwerk om haar klantenkring te verbreden en ze sluit zich aan bij een intervisiegroep voor zzp'ers, die door Angela wordt geleid, om geïnspireerd te blijven.



**De manier waarop de zzp'er onderneemt, moet passen bij zijn of haar persoonlijkheid, behoeften en gewenste levensstijl.**

## **Toekomst**

De latere loopbaanfase van het zelfstandig ondernemerschap kenmerkt zich door zelfreflectie, zowel op de reeds doorlopen fasen als op de toekomst. Soms dwingen verschillende omstandigheden de zzp'er om na te denken over de toekomst. Dit kan komen door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd, bedrijfseconomische redenen, medische klachten, of zelfs door de (tijdelijke) sluiting als gevolg van de pandemie, wat heroverweging van de toekomst noodzakelijk maakt. Ook kunnen ambities om te groeien of twijfels over stoppen of doorgaan aanleiding zijn voor een coachtraject. Tijdens deze gesprekken staat centraal wat de zzp'er echt belang-

rijk vindt in het leven en het werk en dit als basis te nemen voor toekomstige keuzes.

## **Casuïstiek toekomst**

Elise, consultant in IT-Design, maakt lange dagen en ervaart minder voldoening. Ze mist collega's en ingrijpende gebeurtenissen in haar leven dwingen haar na te denken over haar prioriteiten. Naast waardenoefeningen, gebruiken we een dilemma-oefening om haar besluitvorming te verhelderen: doorgaan als zzp'er of (tijdelijk) in loondienst. Elise kiest voor loondienst, wat haar momenteel rust brengt en deel uitmaken van een team haar energie geeft.

## **Conclusie**

Het zelfstandig ondernemerschap is door de jaren heen een steeds populairdere manier geworden om inkomsten te genereren. Dit heeft erin gere-

sulteerd dat de groep zzp'ers op de Nederlandse arbeidsmarkt de afgelopen jaren flink is gegroeid. Dat heeft geleid tot een hoge mate van diversiteit in de typen zzp'ers. Deze heterogeniteit is terug te zien in de redenen om te starten als zzp'er en de manier waarop zzp'ers hun loopbaan in het zelfstandig ondernemerschap duurzaam proberen vorm te geven. De verantwoordelijkheid om te zorgen voor een duurzame loopbaan rust geheel op de schouders van de individuele zzp'er. Loopbaanbegeleiding kan een waardevol instrument zijn om koers te bepalen en op succesvolle wijze een duurzame loopbaan op te bouwen in het zelfstandig ondernemerschap. Hier ligt een kans voor loopbaanprofessionals die affiniteit hebben met de doelgroep. Naast de gangbare reflectievragen gaat het daarbij ook om hulp op het vlak van ondernemerschap. Wij vinden dat de groep zzp'ers het waard is om professioneel begeleid te worden bij het vormgeven van hun duurzame loopbaan. ■

## Referenties

- Centraal Bureau voor de Statistiek. *Ontwikkelingen zzp*. Geraadpleegd op 15 juli 2024, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-zzp/ontwikkelingen-zzp#:~:text=Steeds%20meer%20werkenden%20zijn%20zzp,13%20procent%20van%20alle%20werkenden>.
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196.
- Freese, C., & Van den Groenendaal, S. M. E. (2020). Het ervaren en reduceren van onzekerheid door zzp'ers. In *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt: De focus op zekerheid* (pp. 147-174). CBS/TNO.
- Rondeel, M., & Wagenaar, S. (2002). *Kennis maken: Leren in gezelschap*. Scriptum.



Angela van Berkel, RL en gespecialiseerd in loopbaanbegeleiding van zzp'ers, in alle fasen van hun ondernemerschap. Daarnaast is ze assessor en mentor van NOLOC en coördinator van een kwaliteitskring. Ze heeft haar eigen loopbaanbureau in Uden.

[www.angelavanberkel.nl](http://www.angelavanberkel.nl)



Dr. Sjanne Marie van den Groenendaal is Assistant Professor bij Tilburg University en TIAS School for Business en Society. Ze doet wetenschappelijk onderzoek naar duurzame inzetbaarheid van zzp'ers. Vanuit haar eigen onderneming de Gouden Schil verzorgt zij masterclasses voor zzp'ers en opdrachtgevers over het vergroten van duurzame inzetbaarheid van zzp'ers.

[www.goudenschil.nl](http://www.goudenschil.nl)