Universiteit Utrecht

MASTER THESIS

ONDERZOEK NAAR DE INVLOED VAN HR-ACTIVITEITEN OP DE DUURZAME INZETBAARHEID VAN ZZP'ERS.

NAAM STUDENT: MIRJAM VAN DUIJN
STUDENTNUMMER: 6649556
EERSTE LEZER: WOUTER VAN DEN ABEELE
TWEEDE LEZER: LEONIE HERES - VAN ROSSUM
DATUM INLEVERING: 03-07-2020

Samenvatting

Inleiding: De afgelopen jaren is het aantal zzp'ers binnen de dienstverlenende sector aanzienlijk toegenomen als gevolg van diverse economische ontwikkelingen en het aantrekkelijke karakter van onafhankelijkheid die het zzp-schap typeert. De verwachting is dat zzp'ers door onder andere de flexibiliserende arbeidsmarkt in de toekomst belangrijker zullen worden voor organisaties. Hoewel zzp'ers van groot belang zijn, is deze groep beperkt bezig met hun duurzame inzetbaarheid. Ze beschikken vaak niet over de middelen, contacten en tijd om hiermee aan de slag te gaan. Tegelijkertijd blijkt dat organisaties geen activiteiten hebben georganiseerd voor zzp'ers rondom inzetbaarheid en is onbekend wat de invloed van HR-activiteiten hierop kan zijn. Dit onderzoek heeft achterhaald hoe HR-activiteiten van opdrachtgevende organisaties de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers binnen de dienstverlenende sector kunnen beïnvloeden. De zzp'ers is bevraagd welke HR-activiteiten op het gebied van onderhoud, ontwikkeling en verrijking zij ontvangen vanuit de opdrachtgevende organisatie, waar de behoeften liggen en wat voor invloed dit heeft op hun duurzame inzetbaarheid.

Methode: Door gebrek aan kennis over dit onderwerp wordt het onderzoek gekenmerkt door het creëren van kennis door middel van een *case study*. De data is verzameld door het interviewen van negentien zzp'ers die werkzaam zijn binnen de dienstverlenende sector. De interviews hadden de focus op het bevragen van ervaringen en behoeften aan HR-activiteiten vanuit de opdrachtgevers. Vervolgens zijn de interviews volledig uitgeschreven, geanalyseerd en gecodeerd.

Resultaten: Uit dit onderzoek blijkt dat bijna alle onderzochte HR-activiteiten een positieve invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers. Zzp'ers vinden eigen verantwoordelijkheid en onafhankelijkheid belangrijk en investeren om deze reden zelf veel in activiteiten. Hoewel ze zelf verantwoordelijk willen blijven, hebben zzp'ers wel behoefte aan een aantal HR-activiteiten vanuit de opdrachtgevende organisatie. Zzp'ers hebben voornamelijk behoeften aan HR-activiteiten vanuit de opdrachtgever die gericht zijn op 'Onderhoud', zoals het krijgen van feedback en de relatie met de opdrachtgever. Daarnaast hebben zzp'ers ook sterk de behoefte aan betrokkenheid door een organisatie. Investeringen in dergelijke HR-activiteiten vanuit een opdrachtgever hebben een positieve invloed op up-to-date expertise van de zzp'ers. De investeringen in HR-activiteiten hebben ook direct een positieve invloed op de opdracht en het resultaat. Tot slot blijkt dat er diverse overige factoren de mate van behoefte aan HR-activiteiten kunnen beïnvloeden. Zo spelen leeftijd, ervaring, duur van de opdracht en het soort opdracht een grote rol in de mate waarin een zzp'er behoefte heeft aan HR-activiteiten en deze ook ontvangt vanuit een opdrachtgevende organisatie. Kwantitatief onderzoek zal verder moeten uitwijzen hoe sterk de invloed is en welke activiteiten hier de grootste rol in spelen.

Conclusie/Discussie: Geconcludeerd kan worden dat de meeste activiteiten een positieve invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers. De zzp'er wil hier echter grotendeels zelf verantwoordelijk over blijven en heeft weinig behoefte aan investeringen vanuit opdrachtgevers op dit gebied. Kwantitatief onderzoek zal verder moeten uitwijzen hoe sterk de invloed is en welke activiteiten hier de grootste rol in spelen.

Keywords: duurzame inzetbaarheid, zzp'ers, *needs-supplies fit, supplementary fit,* HR-bundels, HR-activiteiten, bereidheid tot aanpassen, up-to-date expertise, *self-determination theory, Person-Job fit.*

Inhoudsopgave

Samenvatting **1**

1. Inleiding **4**

1.1. Wetenschappelijke relevantie *5*

1.2. Maatschappelijke en organisatorische relevantie *6*

1.3. Context *7*
1.3.1. Definitie zzp'er 7
1.3.2. Achtergrond zzp'er 8
1.3.3. Dienstverlenende sector 9
1.3.4. Opdrachtgevende organisatie 9

1.4. Onderzoeksvraag *10*

2. Theoretisch kader **11**

2.1. Inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid *11*
2.1.1. Inzetbaarheid 11
2.1.2. Duurzame inzetbaarheid 13
2.1.3. Duurzame inzetbaarheid van zzp'ers 15
2.1.4. Invloed op duurzame inzetbaarheid 16

2.2. HRM binnen organisaties *17*
2.2.1. Human Resource Management 17
2.2.2. Perspectieven op HRM 17
2.2.3. HR-activiteiten binnen organisaties 19

2.3. HR-activiteiten in relatie tot duurzame inzetbaarheid *22*

2.4. Verwachtingen *24*

3. Methoden **26**

3.1. Kwalitatief onderzoek *26*

3.2. Data verzameling *27*

3.3. Respondenten *28*

3.4. Data-analyse *28*

4. Resultaten **29**

4.1. HR-activiteiten *29*
4.1.1. Onderhoud 29
4.1.2. Ontwikkeling 32
4.1.3. Verrijking 34

4.2. Duurzame inzetbaarheid *35*
4.2.1. Up-to-date expertise 35
4.2.2. Bereidheid tot aanpassen 36

4.3 Invloed van HR-activiteiten op duurzame inzetbaarheid *37*
4.3.1. Invloed onderhoud op duurzame inzetbaarheid 37
4.3.2. Invloed ontwikkeling op duurzame inzetbaarheid 40
4.3.3. Invloed verrijking op duurzame inzetbaarheid 42

4.4. Overige factoren van HR-activiteiten *43*
4.4.1. Heterogeniteit groep zzp'ers 43
4.4.2. Heterogeniteit opdrachtgevende organisaties 44

4.4.3. HR-activiteiten vanuit de zzp'er zelf 44

5. Conclusie en discussie 47

5.1. Evaluatie verwachtingen 47
5.1.1. Verwachtingen onderzoek 47
5.1.2. Overige bevindingen 49
5.1.3. Antwoord hoofdvraag 50

5.2. Theoretische implicaties 52

5.3. Praktische implicaties 56

5.4. Beperkingen 57
5.4.1. Beperkingen onderzoek 57
5.4.2. Aanbevelingen vervolgonderzoek 58

5.5. Besluit 59

Bijlagen 60

Bericht LinkedIn 60

Interviewgids 61
Topiclijst 61
Vragenlijst 61

Codeboom 64

Bibliografie 66

1. Inleiding

Nederland telde in 2019 1,1 miljoen zelfstandigen zonder personeel (CBS, sd). Deze toename is binnen alle bedrijfstakken terug te vinden, maar de grootste stijging deed zich voornamelijk voor in de dienstverlening waar in 2018 35% van alle werkenden binnen deze sector zelfstandige zonder personeel (zzp'er) was (CBS, sd). Deze groei van het aantal zzp'ers in de afgelopen jaren is te verklaren door de veronderstelling dat het zzp-schap meer geld zou opleveren. Daarnaast kiest men hiervoor vanwege het onafhankelijke karakter en als reactie op de grote vraag in de arbeidsmarkt (Taylor, 1996). Tegelijkertijd is ook de inzet van zzp'ers binnen organisaties steeds belangrijker geworden. De stijging van het aantal ingezette zzp'ers binnen organisaties kan worden verklaard door diverse economische ontwikkelingen. Zo zijn zzp'ers door de lagere belastingdruk interessanter geworden voor organisaties ten opzichte van werknemers (Ministerie van Financiën, 2015). Daarnaast zijn organisaties door fluctuaties in de markt genoodzaakt om flexibel mee te bewegen met de markt en biedt de inzet van zzp'ers een uitkomst (Verbiest & Koopmans, 2018). Tot slot blijkt dat voornamelijk MKB-bedrijven zijn genoodzaakt om zzp'ers in te zetten door de krapte op de arbeidsmarkt (TNO, 2011).

Ondanks de onafhankelijkheid en de veronderstelling om meer geld te gaan verdienen, is er over de positie van deze groep de laatste jaren veel discussie (Cuyper, Notelaers & Witte, 2009). Het zzp-schap brengt namelijk ook veel eigen verantwoordelijkheid met zich mee. Zo moeten zzp'ers zelf zorgdragen voor het eigen financiële risico, het opbouwen van pensioen en het regelen van zaken rondom mogelijke arbeidsongeschiktheid. Voor de groep zzp'ers is er een minder uitgebreid sociaal vangnet, terwijl zij dezelfde risico's dragen als werknemers met betrekking tot onder andere gezondheid en inkomen (Spasova, Bouget, Ghailani, & Vanhercke, 2017).

Naast het regelen van verzekeringen en pensioenen zijn zzp'ers ook tot op heden verantwoordelijk om in zichzelf te investeren om hun inzetbaarheid op peil te houden en te verbeteren (Storm, Uiters, Busch, Broeder, & Schuit, 2015). Hoewel zzp'ers verantwoordelijk zijn voor hun eigen inzetbaarheid, blijkt uit onderzoek dat de aandacht van zzp'ers niet of te beperkt uitgaat naar hun inzetbaarheid op langere termijn (Berg, Mevissen & Thijsmans, 2009). Zo blijkt uit onderzoek dat zzp'ers te weinig investeren in de eigen inzetbaarheid, voornamelijk op het gebied van scholing en ontwikkeling (Vreeke, 2018). Dit kan worden verklaard door het feit dat ze vaak niet beschikken over de vastigheid, middelen, contacten en (zelf)kennis om te investeren in hun eigen ontwikkeling (Lange & Muffels, 2017)

Ondanks dat zzp'ers weinig investeren op dit gebied, geven zij aan hier toch tevreden over te zijn. Ze zijn bereid om langer te participeren op de arbeidsmarkt en ervaren tevredenheid door de autonomie en de inhoud van het werk (Torre, et al., 2016). Enerzijds concludeert (Andersson, 2008) dat het welzijn van zzp'ers goed is ondanks de lagere inkomens en meer werkuren. Anderzijds concluderen Green, Kler en Leeves (2010) dat zzp'ers een lager welzijn ervaren als gevolg van de onzekerheid van het behoud van opdrachtgevers en inkomen. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de literatuur verdeeld is over het welzijn van de groep zzp'ers.

Tot slot wordt verondersteld dat in de toekomst de behoefte van organisaties aan flexibiliteit en daarmee het inzetten van flexibele contracten zal toenemen (Broek et al, 2016). Hoewel de inzet en het belang van deze groep zal toenemen, investeren zzp'ers door diverse factoren niet in de inzetbaarheid op de langere termijn (Vreeke, 2018). Bestaand onderzoek is enkel gericht op de carrière- en competentieontwikkeling voor medewerkers vanuit organisaties (Wittekind, Raeder & Grote, 2010). Op basis hiervan kan worden gesteld dat het belangrijk is dat er meer onderzoek wordt gedaan naar de inzetbaarheid voor de langere termijn, duurzame inzetbaarheid, van deze groep. Dit onderzoek zal zich hier dan ook op richten en onderzoeken welke invloed HR-activiteiten van een opdrachtgevende organisatie hebben op deze duurzame inzetbaarheid.

1.1. Wetenschappelijke relevantie

Zoals in de inleiding is beschreven, blijkt dat weinig zzp'ers zich bezighouden met hun inzetbaarheid op de langere termijn (Berg, Mevissen, & Thijsmans, 2009). Wat weten we eigenlijk over de investeringen in inzetbaarheid van zzp'ers? Uit onderzoek van Van Harten et al. (2017) blijkt dat inzetbaarheid wordt gezien als een probleem van de organisatie. In ditzelfde onderzoek wordt geconcludeerd dat de invloed van activiteiten van organisaties op dit gebied erg beperkt is. Voor zzp'ers ligt dit echter anders, omdat zij los staan van de organisatie. Zij zijn zelf verantwoordelijk voor hun eigen inzetbaarheid. Hoewel zij verantwoordelijk zijn voor de investeringen in de eigen inzetbaarheid, blijft dit volgens Muffels en Lange (2017) door gebrek aan middelen achterwege. Het gebrek aan dergelijke investeringen - welke belangrijk zijn voor werkzekerheid en inzetbaarheid - kunnen problemen vormen voor de zzp'er (Dekker & Kösters, 2011). In hetzelfde onderzoek van Dekker en Kösters (2011) wordt als aanbeveling gegeven dat er moet worden gekeken naar een oplossing voor het gebrek aan investeringen in onder andere scholing, die belangrijk zijn voor de inzetbaarheid van de zzp'er.

Hoewel zzp'ers weinig investeren op het gebied van duurzame inzetbaarheid houden steeds meer organisaties zich hiermee bezig om de lange termijneffecten op de organisatie beheersbaar te houden (Dyllick & Hockerts, in Ybema, Vuuren & Dam, 2017). De focus van de organisaties ligt hierbij voornamelijk op oudere werknemers, die door middel van specifieke HR-activiteiten worden gestimuleerd om duurzaam inzetbaar te blijven. In het onderzoek van Ybema, Vuuren & Dam (2017) wordt aangegeven dat er in het algemeen nog meer onderzoek nodig is naar de invloed van HR-activiteiten op de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Dit zou ook gelden voor de zzp'ers, omdat deze groep werkenden over het algemeen onderbelicht is in onderzoeken naar duurzame inzetbaarheid. Daarnaast geeft het onderzoek aan dat er weinig bekend is over andere activiteiten die zouden kunnen bijdragen aan duurzame inzetbaarheid (Ybema, Vuuren, & Dam, 2017). Dit sluit aan bij het onderzoek Van Harten et al. waarin wordt geconcludeerd dat verder onderzoek zal moeten uitwijzen of HR-activiteiten rondom inzetbaarheid gunstig zijn voor alle betrokken partijen (Harten, et al., 2017).

Naast het gegeven dat er meer onderzoek nodig is naar de invloed van HR-activiteiten op de duurzame inzetbaarheid, blijkt dat inzetbaarheid een thema is dat steeds belangrijker wordt voor individuen die te maken hebben met werkonzekerheid (Wittekind, Raeder & Grote, 2010). Uit onderzoek van Freese en Groenendaal naar de onzekerheid van zzp'ers blijkt dat de uitdagingszoekers – zij die een nieuwe uitdaging zijn aangegaan en daarnaast altijd als zelfstandige hebben willen werken – de meeste werkonzekerheid ervaren (Freese & Groenendaal, 2019).

Samen met het feit dat er weinig onderzoek is gedaan naar de invloed van HR-activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid benadrukt dit de relevantie van onderzoek naar de invloed van HR-activiteiten op de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers.

Van Dam, Heijden & Schyns hebben onderzoek gedaan naar de meerwaarde van investeringen op het gebied van inzetbaarheid. Uit dit onderzoek blijkt dat flexibele krachten binnen organisaties lager scoren op vitaliteit en productiviteit dan vaste medewerkers. Dit is een gevolg van onzekerheid over het behoud van de huidige baan. Op basis van dit onderzoek adviseert men om niet de baanonzekerheid aan te pakken, maar zich juist te richten op de werkonzekerheid. Hiermee wordt de onzekerheid op het verkrijgen van werk, te reduceren door het ontwikkelen van vaardigheden en inzetbaarheid op de arbeidsmarkt, bedoeld (Dam, Heijden & Schyns, 2006). Door het investeren in de duurzame inzetbaarheid kan volgens Dam, Heijden & Schyns (2006) werkonzekerheid worden gereduceerd. Zzp'ers zijn niet in dit onderzoek meegenomen, maar uit onderzoek van Green, Kler en Leeves (2010) blijkt dat zzp'ers ook onzekerheid ervaren, waarbij de onzekerheid het behoud van opdrachtgevers en daarmee werkonzekerheid betreft. Op basis hiervan kan worden verondersteld dat dergelijke investeringen in duurzame inzetbaarheid ook van belang zijn van zzp'ers. Dit zal echter verder moeten worden onderzocht. Dit is de reden waarom dit onderzoek zich richt op het aanbieden van HR-activiteiten die de onzekerheid van zzp'ers kunnen verminderen door te focussen op inzetbaarheid.

1.2. Maatschappelijke en organisatorische relevantie

Zoals in de inleiding werd benoemd, is het aantal zzp'ers binnen Nederland de afgelopen jaren fors toegenomen. Uit cijfers van het CBS blijkt dat Nederland in 2018 totaal meer dan 865.000 zzp'ers telde, die elke eigen arbeid of diensten aanboden aan een opdrachtgever. Deze toename deed zich voornamelijk voor in specialistische zakelijke diensten en de overige dienstverlening (CBS, sd). Naast de toename van zzp'ers blijkt uit onderzoek van Broek et al. (2016) dat werkgevers in de toekomst door toenemende flexibilisering meer flexibele contracten aangaan. Organisaties zullen namelijk meer met deze doelgroep gaan samenwerken om fluctuaties in de markt en afwezigheid van ziek personeel op te vangen (Klein, Jansma, & Aussems, 2016)

Hoewel zzp'ers een belangrijke rol zullen spelen voor organisaties, nu en in de toekomst, houden zij zich nauwelijks bezig met duurzame inzetbaarheid (Berg, Mevissen, & Thijsmans, 2009) door gebrek aan middelen om in zichzelf te investeren (Muffels & Lange, 2017). Naast het gegeven dat zzp'ers niet investeren in de eigen duurzame inzetbaarheid, doen opdrachtgevende organisaties dit ook niet. Dit kan volgens Muffels & Lange (2017) negatieve gevolgen hebben voor de innovatiekracht van de economie als geheel en voor de opbouw van menselijk kapitaal en daarmee het groeivermogen van de economie op termijn.

Naast het onvoldoende investeren in de eigen inzetbaarheid, is gebleken dat zzp'ers onzekerheid ervaren rondom het behoud van opdrachtgevers en dus inkomen. Deze onzekerheid kan niet alleen negatieve gevolgen hebben op een individu, maar ook voor de samenleving. Toenemende onzekerheid kan volgens (Kremer, Went, & Knottnerus, 2017) naast financiële stress ook leiden tot een afnemend welbevinden. Organisaties zouden hier volgens Kremer een rol in kunnen spelen door meer zekerheid in te bouwen voor mensen die onzekerheid ervaren.

Zeker gezien de ontwikkeling waardoor zzp'ers door verdere flexibilisering een grote rol zullen blijven spelen voor organisaties. Wanneer mensen zich blijven ontwikkelen en blijven leren heeft dat een gezonde toekomst en productiviteit tot gevolg (Schaufeli, 2011).

Tot slot is in er binnen de literatuur geen informatie te vinden over activiteiten voor zzp'ers vanuit opdrachtgevende organisaties. Op basis van eerder beschreven informatie kan worden gesteld dat dergelijk onderzoek maatschappelijk relevant is, omdat gebrek aan investering in de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers negatieve gevolgen kan hebben op de innovatiekracht van de economie en daarmee het groeivermogen. Daarnaast heeft het gebrek aan investering in inzetbaarheid een negatieve invloed op de onzekerheid en kan daardoor leiden tot financiële stress en afnemend welbevinden. Door het onderzoeken van de invloed van HR-activiteiten vanuit een opdrachtgevende organisatie in de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers kunnen deze elementen worden voorkomen.

1.3. Context

De toename van het aantal zzp'er is voornamelijk terug te vinden binnen de zakelijke dienstverlening en de culturele sector (Berg, Mevissen, & Thijsmans, 2009). Momenteel zijn de meeste zzp'ers, 196.000 in 2018, actief binnen de specialistische zakelijke dienstverlening. In 2007 waren dit nog 118.200 zzp'ers (CBS, 2020). Deze toename kan worden verklaard door de flexibilisering van de arbeidsmarkt en de technologische ontwikkelingen die het voor zzp'ers makkelijker maken om diensten flexibel te verrichten voor een organisatie (Schippers, Tanis, Pennings, lippe, & Moor, 2015). De focus binnen dit onderzoek ligt op de zzp'er die zakelijke diensten verlenen binnen de dienstverlenende sector en door de sterke toename van deze groep.

1.3.1. Definitie zzp'er

De term zzp'er wordt niet eenduidig gebruikt. Ook de termen 'freelancers' en 'zelfstandigen' worden gebruikt als aanduiding van deze groep werkenden. Ook al is het gebruik van de naam niet eenduidig, het zelfstandig ondernemerschap staat in alle gebruikte termen centraal (Raats-Coster, 2011). Een zzp'er wordt door het CBS gedefinieerd als *"een persoon die arbeid verricht voor eigen rekening en risico – in een eigen bedrijf of praktijk (zelfstandig ondernemer), of als directeur- grootaandeelhouder (dga) of als overige zelfstandige (bijvoorbeeld in een zelfstandig uitgeoefend beroep) – én die daarbij geen personeel in dienst heeft"* (CBS, sd). Naast deze definitie zijn er ook een aantal specifieke criteria waaraan iemand moet voldoen om als zzp'er te worden beschouwd. De criteria voor een zzp'er zijn:

- Zelfstandig activiteiten uitvoeren;
- Geen personeel of mede-eigenaar hebben;
- Minimaal 15 uur per week besteden aan de onderneming;
- Geen ondersteuning ontvangen van familie of derden in zijn activiteiten;
- Arbeid (vaardigheden, kennis, capaciteit) is het voornaamste product van de onderneming en niet een product (EIM, 2011).

1.3.2. Achtergrond zzp'er

Zoals in de inleiding werd beschreven is de toename van het aantal zzp'ers in Nederland te verklaren door de in paragraaf 1.3 beschreven economische ontwikkelingen. Zo blijkt uit onderzoek van Pleijster en Van der Valk (2007) dat opdrachtgevers geen premies voor de werknemersverzekeringen hoeven af te dragen. Daarnaast heeft de opdrachtgever geen loondoorbetalingsverplichting bij ziekte van een zzp'er en kan een samenwerking op korte termijn zonder extra kosten worden beëindigd. Kortom, de opdrachtgever loopt minder risico bij ziekte en arbeidsongeschiktheid van de zzp'er en kan de zzp'er flexibel inzetten (Pleijster & Valk, 2007). Naast de beschreven ontwikkeling dat organisaties afgelopen jaren steeds vaker zzp'ers zijn gaan inzetten, is het ook van belang hóe zij dit doen.

Binnen de groep zzp'ers bestaan echter veel subgroepen. Allereerst maken Freesen en Groenendaal onderscheid in de startmotieven van de zzp'er. Er kunnen zeven groepen zzp'ers worden gevormd:

1. Autonomen. Zij zijn gestart als zzp'er om meer controle te hebben over de werk-privé balans, de werktijden en de werkduur.
2. Beroepsmatige zzp'ers. Zij oefenen een beroep uit die meestal enkel als zelfstandige kan worden uitgevoerd.
3. Uitdagingszoekers. Deze groep zzp'ers zijn een nieuwe uitdaging aangegaan door als zzp'er te gaan werken en hebben dit altijd al willen doen.
4. Vluchters. De vluchters willen ontkomen aan de negatieve aspecten van het werk wat ze doen. Door als zzp'er te beginnen willen ze ontvluchten aan deze negatieve aspecten.
5. Familiebedrijf zzp'ers. Zij zijn begonnen als zzp'er door overname van een familiebedrijf.
6. Rasondernemer. Deze groep zzp'ers geeft aan altijd al als zzp'er te willen werken.
7. Gedwongen zzp'ers. De gedwongen zzp'er heeft de overstap moeten maken als gevolg van ontslag, een niet verlengd contract of het niet vinden van een geschikte baan (Freese & Groenendaal, 2019).

Volgens het CBS ervaren de zzp'ers die vrijwillig de keuze hebben gemaakt voor het zzp-schap de meeste werkonzekerheid (CBS, in Freese & Groenendaal, 2019). Om deze reden zal in dit onderzoek de focus liggen op de autonomen, uitdagingszoekers, vluchters en rasondernemers.

Daarnaast kan er ook nog onderscheid worden gemaakt in de aard van het werk. Het CBS maakt binnen de groep zzp'ers onderscheid tussen twee groepen. De 'zzp-producten', zoals de kruidenier die veelal al een zelfstandig ondernemer zonder werknemers was. Daarnaast bestaat de groep 'zzp-eigen arbeid' die arbeid of diensten aanbieden die ook door werknemers in loondienst gedaan zouden kunnen worden (CBS, sd). Organisaties laten zzp'ers werkzaamheden uitvoeren die voorheen door werknemers werden uitgevoerd om arbeidskosten te besparen (Kautonen et al., in Kösters en Smits, 2019). Binnen dit onderzoek zal de focus liggen op de groep zzp'ers 'eigen arbeid' die vrijwillig zzp'er zijn geworden.

Momenteel wordt de groep zzp'ers in Nederland vooralsnog gekenmerkt door mannen. Slechts een derde van het aantal zzp'ers is vrouw, terwijl deze verdeling onder werknemers bijna evenredig is (SER, 2010). Daarnaast blijkt, zoals eerder beschreven in de context, dat het grootste deel van het aantal zzp'ers een hbo of universitaire opleiding heeft afgerond (46%). Daarnaast is 36% van de zzp'ers middelbaar opgeleid (MBO) en 16% laagopgeleid, waarbij enkel het lager onderwijs is afgerond (CBS, sd). De meeste zelfstandigen kiezen er bewust voor om geen werknemers in dienst te nemen.

Dit betekent niet dat zij er volledig alleen voor staan. Zo gaan zzp'ers binnen de IT, diensten en communicatie regelmatig structurele of ad hoc samenwerkingen aan met andere zzp'ers. Hierdoor kunnen zij krachten bundelen en snel inspelen op vragen vanuit de arbeidsmarkt.

Medio 2020 bevinden zzp'ers zich in een moeilijke positie als gevolg van COVID-19. Opdrachten worden afgezegd of uitgesteld, waardoor veel zzp'ers zonder inkomsten komen te zitten. De overheid biedt ondersteuning in de vorm van een aanvullende uitkering welke het inkomen aanvult tot het sociaal bijstandsminimum (Rijksoverheid, 2020).

1.3.3. Dienstverlenende sector

Zoals hiervoor is beschreven zal de focus van dit onderzoek liggen op de groep zzp'ers die diensten aanbieden aan organisaties. Het aanbieden van diensten is typerend voor de dienstverlenende sector welke door TNO wordt gedefinieerd als *"een verandering in de toestand van een economische eenheid ten gevolge van de activiteit van een andere economische eenheid, op verzoek van eerstgenoemde"* (Zuidema, 2018). In ditzelfde onderzoek wordt beschreven dat wanneer er wordt gekeken naar de economische activiteiten binnen de zakelijke dienstverlening een tweetal dingen opvallen. Allereerst zijn de meeste activiteiten kennisintensief en daarnaast zijn de meeste organisaties gevestigd op een kantoorlocatie (Bellousova & Schmitt, in Zuidema, 2018)

Tegenwoordig zijn veel zzp'ers actief binnen de dienstverlenende sector vanwege de gemakkelijke entree, omdat hier weinig startkapitaal voor nodig is (Conen & Schippers, 2017). Vanuit economisch perspectief kan de toename van zzp'ers binnen de dienstverlenende sector worden verklaard door de flexibilisering op de arbeidsmarkt en de technologische ontwikkelingen die het voor een zzp'er makkelijker maken om op een flexibele manier diensten te verrichten voor een opdrachtgever (Schippers et al., 2015).

1.3.4. Opdrachtgevende organisatie

Daarnaast speelt de relatie tussen de zzp'er en de opdrachtgevende organisatie ook een grote rol binnen dit onderzoek. In de wet 'Deregulering Beoordeling Arbeidsrelatie' staat dat zowel opdrachtgever als de zzp'er verantwoordelijk zijn voor de relatie die zij met elkaar aangaan. In deze wet staat beschreven dat er sprake kan zijn van 'schijnzelfstandigheid' indien er sprake is van onder andere een gezagsrelatie, loon(componenten), wanneer er minimale verschillen zijn met werknemers en wanneer de zzp'er geen zeggenschap heeft in werktijden (Rijksoverheid, sd). Hoewel hiervoor is beschreven dat de afhankelijkheid van een zzp'er van een opdrachtgever kan wijzen op schijnzelfstandigheid, dient er volgens Kautonen et al. onderscheid te worden gemaakt in twee soorten afhankelijkheid. Enerzijds is een zzp'er organisatorisch afhankelijk wanneer deze is geïntegreerd in de organisatie en de opdrachtgever de uitvoering van de werkzaamheden bepaalt. Deze vorm van afhankelijkheid kan worden gezien als schijnzelfstandigheid. Anderzijds kan een zzp'er ook economisch afhankelijk zijn, waarbij het grootste deel van het inkomen van een zzp'er afhankelijk is van één opdrachtgever (Kautonen et al., in Kösters en Smits, 2019).

Meer dan de helft van de zzp'ers geeft aan dat zij vaak werken voor één dezelfde klant. Daarnaast is ongeveer een kwart van het aantal zzp'ers voor meer dan 60% van de omzet afhankelijk van een opdrachtgever (Hessels & Vroonhof, 2003). In de toekomst zullen opdrachtgevers meer behoefte hebben aan flexibiliteit en hierdoor meer flexibele contracten inzetten (Broek, et al., 2016). Om deze reden is het interessant om te onderzoeken in hoeverre opdrachtgevers kunnen bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers.

1.4. Onderzoeksvraag

Uit het voorgaande kan worden geconcludeerd dat zzp'ers binnen de dienstverlenende sector in de toekomst belangrijker zullen worden voor organisaties. Hoewel zzp'ers van groot belang zijn, is deze groep beperkt bezig met hun duurzame inzetbaarheid. Ze beschikken vaak niet over de middelen, contacten en tijd om hiermee aan de slag te gaan. Tegelijkertijd blijkt dat organisaties geen activiteiten hebben georganiseerd voor zzp'ers rondom inzetbaarheid en is onbekend wat de invloed van HR-activiteiten hierop kan zijn. Dit leidt tot de onderzoeksvraag:

"*Hoe kunnen HR-activiteiten van opdrachtgevende organisaties de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers binnen de dienstverlenende sector beïnvloeden?"*

2. Theoretisch kader

Binnen het theoretisch kader worden de concepten uit de onderzoeksvraag beschreven. Vervolgens zal aan de hand van literatuuronderzoek worden beschreven hoe de concepten met elkaar samenhangen. Tot slot zullen er verwachtingen worden opgesteld welke verder zullen worden onderzocht.

2.1. Inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid

Inzetbaarheid en duurzame inzetbaarheid zijn twee concepten die sterk met elkaar verbonden zijn. Hieronder zullen beide concepten worden toegelicht en vervolgens worden toegepast op zzp'ers.

2.1.1. Inzetbaarheid

We leven in een wereld waar ouderwetse contracten niet meer de norm zijn. Het is om deze reden dan ook interessant voor mensen om in zichzelf te investeren om interessant en aantrekkelijk te blijven op de arbeidsmarkt (Rothwell & Arnold, 2007). *Life-time employment* maakt plaats voor *life-time employability* (Forrier & Sels 2003). Het concept inzetbaarheid gaat over het gemak waarin iemand een nieuwe baan zou kunnen vinden (Berntson & Marklund, 2007). Volgens Cuyper en Witte (2009) is het concept van inzetbaarheid vaag, omdat de bijdragen afkomstig zijn uit de verschillende disciplines als economie, managementwetenschappen en psychologie. De definitie die zij hanteren voor inzetbaarheid is "*the individuals ability to keep the job one has, or to get the job one desires".* In deze definitie ligt de focus voornamelijk op het vermogen van iemand. In de definitie van Forrier, Verbruggen en Cuyper ligt de focus meer op de kansen die iemand heeft op de arbeidsmarkt. De definitie die zij hanteren voor inzetbaarheid is: "*de kansen van een individu op de interne en/of externe arbeidsmarkt".* Hierbij wordt echter wel de vraag gesteld wat deze kansen daadwerkelijk inhouden (Forrier, Verbruggen & Cuyper, 2015).

Dat het concept van inzetbaarheid vaag is blijkt uit de verschillende focus op kansen en vermogen. Daarnaast zijn er definities zich richten op de kennis en vaardigheden van mensen of op de bereidheid van iemand om te doen of te leren wat wordt gevraagd op de arbeidsmarkt (Van Dam, in Rothwell & Arnold, 2004). Sommige definities concentreren zich op het behouden van de huidige baan, terwijl andere definities de focus leggen op het verkrijgen van een nieuwe baan binnen de organisatie of buiten de organisatie (Berntson, 2008). Er kan binnen inzetbaarheid onderscheid worden gemaakt tussen externe en interne inzetbaarheid. Externe inzetbaarheid heeft betrekking op het vermogen en de bereidheid van mensen om te wisselen van baan binnen of buiten een organisatie. Interne inzetbaarheid betreft voornamelijk de mensen die bereid zijn en het vermogen te hebben om te blijven bij de huidige organisatie, maar binnen een andere functie (Juhdi, Pa'wan, Othman & Moksin, 2010). Naast de verschillende focus van inzetbaarheid kan ook het concept 'werk' in de definitie op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. De samenleving en de overheid zien werk voornamelijk als werkgelegenheid. Werknemers en organisaties zien werk als tewerkstelling, waarbij een werkgever vraag en aanbod op elkaar kan afstemmen. Tot slot kan werk ook worden gezien als het hebben van een aantrekkelijke baan, welke betrekking heeft op het individu (Forrier & Sels, 2003).

Vroeger was het concept inzetbaarheid voornamelijk belangrijk voor werklozen, voor studenten die de aan het begin stonden van hun carrière en om de arbeidsmarkt inclusiever te maken voor kwetsbare groepen (Forrier, Verbruggen & Cuyper, 2015). Tegenwoordig ligt de nadruk meer op de individuele carrière (Arnold & Rothwell, 2004). De aandacht komt steeds meer te liggen op de huidige arbeidsmobiliteit: verandering van werkgever en beroep begint steeds meer een algemeen verschijnsel te worden (Thijssen, Knies, & Leisink, 2016)

Doordat *life-time employment* niet langer kan worden gegarandeerd (Forrier & Sels, 2003), is het binnen de arbeidsmarkt - die tegenwoordig wordt gekenmerkt door flexibiliteit en onzekerheid - des te belangrijker dat mensen kijken naar de eigen mogelijkheden rondom het verkrijgen van werk (Berntson, 2008). Inzetbaarheid kan volgens Wittekind, Raeder en Grote een manier zijn om met deze onzekerheid om te gaan. Hoewel de werkonzekerheid gaat over het verkrijgen van een baan in de toekomst, gaat het bij inzetbaarheid ook over de huidige baan van iemand. Daarnaast gaat werkonzekerheid over het verliezen van werk, terwijl inzetbaarheid gaat over het verkrijgen van nieuw werk. Onderzoekers discussieren dat inzetbaarheid werknemers helpt om om te gaan met deze onzekerheid, omdat werknemers die veel alternatieven hebben op de arbeidsmarkt minder onzekerheid ervaren dan degene die minder alternatieven hebben (Wittekind, Raeder en Grote, 2010). Uit ditzelfde onderzoek blijkt dat inzetbaarheid een modererende rol heeft tussen werkonzekerheid en negatieve uitkomsten. Om deze reden is inzetbaarheid niet alleen belangrijk voor mensen zonder baan, maar voor iedereen die werkzaam is in een turbulente werkomgeving.

Hoewel de definitie van inzetbaarheid de focus legt op de kansen en het vermogen van mensen te participeren op de arbeidsmarkt, heeft men hier zelf ook een beeld over. *Perceived employability* wordt beschreven als de perceptie van een individu over zijn of haar mogelijkheden voor het verkrijgen of behouden van werk, zowel binnen als buiten de huidige organisatie waarin hij of zij werkzaam is (Forrier & Sels, 2003).

Uit onderzoek naar de inzetbaarheid van zzp’ers in vergelijking tot werknemers blijkt dat zzp’ers over het algemeen positiever zijn over de eigen inzetbaarheid dan werknemers en denken zij langer te kunnen doorwerken tot de AOW-gerechtigde leeftijd (Torre, Dirven & Ven, 2018).

2.1.2. Duurzame inzetbaarheid

Hoewel inzetbaarheid enkel op het heden is gericht, heeft duurzame inzetbaarheid betrekking op de lange termijn. Het concept duurzaam inzetbaar verwijst naar het continu inzetbaar zijn vanaf het moment dat iemand school afrond tot aan het pensioen (Harten, 2016). Duurzame inzetbaarheid wordt door Ybema, Van Vuuren en Van Dam (2017) gedefinieerd als "*de mate waarin werknemers bereid zijn om te (willen) blijven werken voor nu en in de toekomst".* Naast deze definitie betekent duurzame inzetbaarheid volgens Schaufeli (2011) dat "*medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren".*

Niet alleen de conceptualisatie van inzetbaarheid is vaag, maar ook de concepualisatie van duurzame inzetbaarheid. Zo bestaan er in de literatuur veel verschillende opvattingen over de elementen van het concept. In het onderzoek van de SER bestaat duurzame inzetbaarheid uit de elementen werkvermogen, inzetbaarheid en vitaliteit. Werkvermogen heeft betrekking op het fysieke, psychische en sociale arbeidsvermogen van een individu. Inzetbaarheid heeft betrekking op de mate waarin iemand een leven lang productief werk kan vinden en behouden. Tot slot heeft vitaliteit betrekking op levenskracht, energie en bezieling (SER, 2009). In het onderzoek van Van Dam, Van Vuuren en Kemps (2016) worden deze elementen gezien als erkend door onderzoekers en sociale partijen, waarbij de elementen worden gedefinieerd als *employability, work engagement* en *organizational commitment.* De elementen hebben ook betrekking op onder andere gezondheid en worden de elementen van groot belang geacht om werkzaam te blijven en te blijven presteren (Semeijn et al., in Van Dam, Van Vuuren & Kemps, 2016). Hoewel de SER en Van Dam, Van Vuuren en Kemps hebben geprobeerd het begrip duurzame inzetbaarheid te conceptualiseren, zijn deze conceptualisaties vaag en hebben de elementen van duurzame inzetbaarheid overlap met de uitkomsten. Deze kritiek wordt ondersteund in het onderzoek Van Harten (2016) waar wordt aangegeven dat binnen veel definities van duurzame inzetbaarheid de elementen overlap hebben met de uitkomsten. Om deze reden zal in dit onderzoek de definitie worden gehanteerd van Van Harten (2016). In deze definitie wordt de complexiteit van het concept in acht genomen en wordt duidelijk onderscheid gemaakt in zowel de antecedenten als de uitkomsten.

De definitie van duurzame inzetbaarheid binnen dit onderzoek is *"the extent to which an employee is able and willing to productively work throughout their career"* (Harten, 2016). De vertaling van de definitie van Van Harten (2016) die zal worden gebruikt in dit onderzoek is "*de mate waarin een werknemer in staat is en bereid is productief te werken in zijn of haar carrière".* Deze definitie wordt door Van Harten (2016) geconceptualiseerd in up-to-date expertise en de bereidheid om te veranderen.

Up-to-date expertise valt uiteen in drie dimensies. Allereerst heeft up-to-date expertise betrekking op de mate waarin iemand zowel fysiek als mentaal in staat is om het werk uit te voeren. Daarnaast heeft dit betrekking op de kennis en vaardigheden van iemand en hoe deze zich ontwikkelen in lijn met technologische ontwikkelingen etc. Tot slot betreft heeft de derde dimensie betrekking op de overeenstemming tussen ontwikkelingen in de organisatie en maatschappij met de ideeën van een individu hierover (Thijssen en Walter, in Harten, Knies & Leisink, 2016). De bereidheid om aan te passen betreft de houding en openheid van iemand om zich aan te passen als het werk dit vraagt (Van Dam, in Harten, Knies & Leisink, 2016).

Er wordt verwacht door Van Vuuren et al. en Van der Klink et al. (in Van Harten, 2016) dat duurzaam inzetbare werkenden goed presteren. Om deze reden concludeert Van Harten dat de resultaten van duurzame inzetbaarheid gunstig zijn voor voor een werknemer én organisatie. Zo blijkt uit onderzoek van Cuyper en Witte (2011) dat inzetbare werkenden die beschikken over up-to-date expertise, beschikken over de benodigde capaciteiten om zich volledig te focussen op het werk. Om deze reden wordt verwacht dat zij goed presteren. Daarnaast heeft duurzame inzetbaarheid een positief effect op het welzijn, omdat inzetbare werkenden met minder stress te maken hebben dan minder inzetbare werkenden. Dit kan worden verklaard doordat inzetbare werkenden beschikken over up-to-date expertise en de bereidheid om te veranderen, waardoor ze zich makkelijker kunnen aanpassen in mogelijke veranderingen als werken in een nieuw teamverband (Bernston & Marklund, 2007). Daarnaast stellen De Cuyper et al., (in Van Harten, 2016) dat inzetbaarheid de angst om werkloos te worden verlaagt. Tegelijkertijd krijgen zij meer het gevoel 'in control' te zijn over hun carriere, omdat ze beschikken over de benodigdheden om te 'overleven' op de arbeidsmarkt. Dit gevoel van 'in control' zijn en de verminderde angst heeft een positief effect op het welzijn van de zzp'er.

2.1.3. Duurzame inzetbaarheid van zzp'ers

Zoals hiervoor is beschreven wordt duurzame inzetbaarheid gedefinieerd als "*de mate waarin een werknemer in staat is en bereid is productief te werken in zijn of haar carrière"* (Van Harten, 2016). Hoewel deze definitie betrekking heeft op werknemers kan de definitie ook breder worden getrokken. De aard van het zzp-schap is het aanbieden van arbeid die ook door werknemers in loondienst kan worden verricht (CBS, sd). De zzp'er ervaart echter onzekerheid over het behoud van opdrachtgevers en inkomen (Kremer, 2016). Duurzame inzetbaarheid zou voor zzp'ers hierin een belangrijke rol kunnen spelen, omdat duurzaam inzetbare werkenden volgens De Cuyper et al., (in Van Harten, 2016) minder onzekerheid ervaren om werkloos te worden en meer het gevoel hebben 'in control te zijn'.

In een onderzoek van Torre et al. (2016) naar de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers wordt beargumenteerd dat het van groot belang is dat ook zij zich bezighouden met de duurzame inzetbaarheid vanwege de verhoogde pensioenleeftijd. Daarnaast wordt verwacht dat zij hun inzetbaarheid op peil houden en zich blijven ontwikkelen bij technologische en sociale vernieuwingen. Dit sluit aan op de elementen van duurzame inzetbaarheid volgens Van Harten (2016): up-to-date expertise en de bereidheid om te veranderen. Binnen de dimensie van up-to-date expertise wordt het belang bedrukt van het hebben van kennis en vaardigheden die zich mee ontwikkelen met bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen.

Er is slechts beperkt onderzoek gedaan naar de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers. Uit onderzoek van Torre et al. blijkt dat zzp'ers ten opzichte van werknemers positiever zijn over de eigen inzetbaarheid, het eigen functioneren, minder werkdruk ervaren, bereid zijn om langer door te werken, minder vaak burn-out klachten hebben als emotionele uitputting door het werk, zware vermoeidheid en gevoelens van leegte. Een mogelijke oorzaak hiervan kan de ervaren autonomie zijn en de mogelijkheid om het werk in te richten zoals men dit wil. Daarnaast verwachten zzp'ers te kunnen doorwerken tot de AOW-gerechtigde leeftijd (Torre et al., 2016). Hoewel zzp'ers minder werkdruk ervaren blijkt ook uit dit onderzoek van Torre et al. dat er binnen deze groep meer sprake is van een disbalans tussen het werk en privéleven. Het werk heeft namelijk een minder duidelijke scheiding met het privéleven in vergelijking tot dat bij werknemers. Enerzijds geven zzp'ers aan vaker werk te verwaarlozen door familieaangelegenheden. Anderzijds wordt het gezin ook vaker verwaarloosd door het werk (Torre et al., 2016).

Tot slot blijkt uit het onderzoek dat zzp'ers minder behoefte hebben aan opleidingen en cursussen dan werknemers. Hiervoor worden twee oorzaken genoemd. Enerzijds zijn er indicaties dat het werk van zzp'ers gevarieerder is en zij hierdoor meer leren op de werkvloer. Anderzijds kan het ook wijzen op onderschatting van het belang van de toegevoegde waarde van het volgen van opleidingen en cursussen (Torre et al., 2016).

2.1.4. Invloed op duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is volgens Stolk zowel een doelstelling als een manier om werknemers langer in dienst te houden en arbeidsmarktkansen te verbeteren. Hierbij mag van de werkgever worden verwacht dat goede arbeidsomstandigheden en de arbeidsorganisatie zoveel mogelijk zijn ingericht op de capaciteiten van de werknemers (Stolk, 2018). Dit sluit aan op het onderzoek van Van der Klink et al. (2016) waarin wordt gesteld dat het de verantwoordelijkheid is van de werkgever om te zorgen dat een werknemer zich kan ontwikkelingen en talenten, kennis en vaardigheden naar eigen vermogen kan inzetten. Daarentegen blijkt uit het artikel van Van Vuuren en Marcelissen dat duurzame inzetbaarheid een gedeelde verantwoordelijkheid is. Hierbij dienen werknemers zelf activiteiten te ondernemen om vaardigheden te verbeteren en eigen kansen te vergroten. In dit artikel worden werkgevers verantwoordelijk gesteld voor het in gang zetten van gedragsverandering, waarbij door middel van HR-activiteiten werknemers het gewenste gedrag vertonen en daar in staat toe zijn (Vuuren & Marcelissen, 2017). Door middel van HR-activiteiten kunnen werkgevers faciliteren in de duurzame inzetbaarheid van werknemers (Van Harten, 2016). Uit het onderzoek van Vlam naar de invloed van HR-activiteiten op de duurzame inzetbaarheid blijkt dat er een positieve relatie is tussen de HR-bundels van Kooij et al. (2013) en de duurzame inzetbaarheid (Vlam, 2018).

2.2. HRM binnen organisaties

Human Resource Management is een breed vakgebied. Binnen dit vakgebied bestaan er verschillende perspectieven van hoe mensen binnen organisaties zouden moeten worden gemanaged en welke HR-activiteiten hiervoor kunnen worden ingezet. Ditzelfde geldt voor hoe binnen organisaties vanuit HRM-perspectief naar duurzame inzetbaarheid wordt gekeken en hoe organisaties hier door middel van HR-activiteiten in investeren. Om deze reden zal allereerst Human Resource Management kort worden toegelicht. Vervolgens wordt de focus gelegd op verschillende perspectieven binnen HRM en welk perspectief in dit onderzoek wordt gehanteerd. Tot slot zal aan de hand van dit perspectief passende HR-activiteiten worden benoemd.

2.2.1. Human Resource Management

De kern van human resource management, HRM, vormt de gedachte dat personeel van essentieel belang is voor een organisatie (Verburg, 2010). Organisaties zijn volgens Boxall en Purcell (2016) afhankelijk van mensen met bepaalde hulpbronnen die de organisatie succesvol maakt in de omgeving waarin deze zich bevindt. HRM is dan ook volgens Boxall en Purcell het proces waarmee het management van een organisatie een bestand aan arbeidskrachten opbouwt en deze inzet om menselijke prestaties te creëren die de organisatie nodig heeft. In tegenstelling tot veel literatuur zijn mensen geen *human resources*, maar beschikken zij over *human resources*; de talenten die zij voor hun werk inzetten, verder ontwikkelen of meenemen als ze een organisatie verlaten (Boxall & Purcell, 2016). Hoewel de visie op HRM van Boxall en Purcell is gericht op het individu zijn veel benaderingen gericht op enkel de vaste werknemers van een organisatie. Zo wordt HRM door Boselie gedefinieerd als *"de besluitvorming ten aanzien van beleid en activiteiten die de arbeidsrelatie in een organisatie (en maatschappij) vormgeven en die gericht zijn op het realiseren van doelstellingen van individuele medewerkers, de organisatie en de maatschappij".* Het begrip bestaat uit de componenten *human, resource en management*, waarbij *human* betrekking heeft op het menselijk kapitaal wat de arbeid verricht. *Resource* heeft betrekking op het belang wat wordt toegekend aan werknemers. *Management* refereert naar de veronderstelling dat werknemers worden gemanaged om doelstellingen van de organisatie te realiseren (Boselie, 2011).

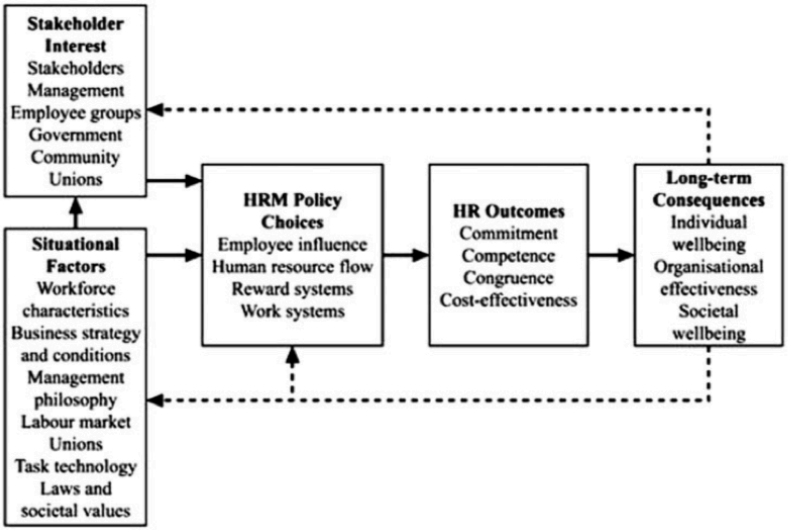
2.2.2. Perspectieven op HRM

Er zijn volgens Beer, Boselie en Brewster een aantal modellen ontwikkeld die aantonen hoe HRM binnen organisaties vorm kan krijgen en hoe mensen binnen een organisatie worden gemanaged. Het Michigan model legt de focus op het feit dat mensen enkel een middel zijn om doelen van de organisatie te realiseren. Het Harvard model legt de focus op het menselijke aspect van human resources. Beide benaderingen benadrukken de noodzaak van een consistente set aan HRM-bundels (horizontale fit) en het belang dat deze HRM-bundels in lijn liggen met de strategie van de organisatie (vertical fit) (Beer, Boselie & Brewster, 2015).

Het Harvard model is ten opzichte van het Michigan model gericht op de context en belanghebbenden van een organisatie. Het model hangt het idee aan dat alle elementen met elkaar zijn verbonden en dat het geheel groter is dan de som der delen (Bondarouk & Brewster, 2016). Het Harvard model gaat ervan uit dat het HR-beleid van een organisatie wordt beïnvloed door verschillende stakeholders en omgevingsfactoren. De *human resource flow* binnen het Harvard model richt zich op het managen van mensen in, door en uit de organisatie (Beer, Spector, Lawrence, Mills, & Walton, 1984).

Managers en HR-specialisten moeten volgens Beer et al. samenwerken om ervoor te zorgen dat deze flow aansluit bij het juiste aantal mensen en mix aan competenties die de organisatie in de toekomst nodig heeft. Managers kijken hierbij hoeveel ze moeten investeren in mensen en hoeveel zekerheid ze moeten bieden aan mensen (Beer et al. 1984).

De keuzes die in het HR-beleid worden gemaakt hebben vervolgens invloed op de competentie, commitment, congruentie tussen doelen van werknemers en organisatie en *cost effectiveness.* Op de langere termijn hebben deze uitkomsten niet alleen invloed op het individuele welzijn, maar ook op de organisatie effectiviteit en het maatschappelijk welzijn. Deze uitkomsten hebben op de langere termijn invloed op de omgeving van de organisatie (Beer et al., 1984).



Figuur 1 - Human resource flow (Beer et al., 1984)

Er kan worden gesteld dat het zzp-schap meer verwantschap heeft met het Michigan model door het transactionele karakter en de relatief korte duur van de opdrachten. In het Harvard model ligt de nadruk meer op afhankelijkheid van stakeholders en lange termijn resultaten. In dit onderzoek zal het zzp-schap meer vallen binnen het Harvard model, omdat het zzp-schap meer is dan enkel een transactie. Het Harvard model richt zich voornamelijk op de *human resource flow,* waarbij wordt gekeken of de goede mensen op de juiste plek zitten en naar het investeren in de ontwikkeling, *career development,* van deze mensen. Zzp'ers vallen naast werknemers ook binnen deze *human resource flow,* omdat zij ook om strategische redenen op een positie binnen de organisatie worden gezet voor een bepaalde periode.

2.2.3. HR-activiteiten binnen organisaties

De verschillende HRM-benaderingen hebben invloed op hoe de HRM-functie binnen een organisatie wordt ingericht. Daarnaast benadrukken zowel het Harvard model als Michigan model dat zowel de *horizontale fit* als de *verticale fit* belangrijk is voor het uitvoeren van effectief HRM-beleid (Beer, Boselie & Brewster, 2015). De uitvoer van een HRM-beleid krijgt vorm door middel van HR-activiteiten. Deze HR-activiteiten zijn volgens Boxall en Purcell (2016) alle activiteiten van een organisatie die samenhangen met de beslissingen, activiteiten van organisaties en management van werknemers. HR-activiteiten kunnen worden ingezet om capaciteiten van werknemers effectief te verwerven, ontwikkelen en behouden (Van Harten, 2016).

In dit onderzoek ligt de focus vanuit het Harvard model op de HR-activiteiten die van invloed zijn op de ontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van zzp'ers. Om deze reden zullen de HR-activiteiten worden benaderd vanuit de *human resource flow.* Zoals eerder is benoemd vallen zzp'ers onder deze *human resource flow,* omdat zij om strategische redenen op een positie in de organisatie zijn gezet. In deze *flow* wordt gekeken naar het juist inzetten van de HR-activiteiten om zo een omgeving te creëren, waarbij iemand in een bepaalde richting wordt aangemoedigd (Kattelaar, 2012). Deze focus op de ontwikkeling van een individu wordt *career development* genoemd (Beer et al., 1984). *Career development* is een van de belangrijkste methodes voor een organisatie om in de toekomst concurrerend te blijven (Beer et al., 1984). HR-activiteiten die volgens Beer et al. bijdragen aan *career development* staan hierna afgebeeld.

Figuur 2 - HR-activiteiten career development (Beer et al, 1984)

In het artikel van Kirk, Downey, Duckett en Woody over *career development* interventies worden een aantal van bovenstaande HR-activiteiten aangehaald. Omdat het artikel de interventies heeft gebaseerd op de HR-activiteiten van Beer et al. (1984) zullen deze conceptualisaties in dit onderzoek worden gehanteerd. De definities zijn:

- Coaching wordt gedefinieerd als "*helping people prepare to switch careers or helping them get ahead in their current career".*
- *Job enrichment,* taakverrijking, wordt gedefinieerd als "*increasing the amount of responsibility and control a worker has over his or her position".*
- *Temporary assignments,* tijdelijke opdrachten, wordt gedefinieerd als *"special projects or special assignments".*
- Feedback wordt door Wiggins gedefinieerd als *"the information about how we are doing in our efforts to reach a goal"* (Wiggins, 2012).
- Training en opleiding wordt door Goldstein (in Ford, 1997) gedefinieerd als *"the planned effort by a company to facilitate the learning of specific knowledge, skills or behaviors that employees need to be succesful in their current job.*
- *Job experiences,* werkervaring, wordt in het onderzoek van McDaniel, Schmidt en Hunter gemeten als *"the number of months the employee worked in his or her present occupation, regardless of employer"* (McDaniel, Schmidt, & Hunter, 1988).
- In het artikel van Hackney, Maher, Daniels, Hochwarter en Ferris wordt de relatie tussen *supervisor-subordinate* gebasseerd op de *leader-member exchange* (Hackney, Maher, Daniels, Hochwarter, & Ferris, 2017). Hierbij is er sprake van een hoge kwaliteit LMX-relatie wanneer er sprake is van wederzijds vertrouwen, respect en steun. Medewerkers met een dergelijke relatie behoren tot de *in-group* en ontvangen makkelijker informatie, steun en deelname in besluitvorming (Brunetto, Farr-Wharton, & Shacklock, 2010).
- Een workshop wordt gekenmerkt door het overdragen van kennis en expertise (Sims, 2007).

De HR-activiteiten kunnen worden gecategoriseerd in twee soorten HR-bundels. Enerzijds de HR-bundel 'Onderhoud' met betrekking tot veiligheid, bescherming en verantwoordelijkheid, waarbij werkenden door middel van deze activiteiten worden geholpen om op eigen niveau te functioneren. HR-activiteiten die passen binnen deze HR-bundel zijn bijvoorbeeld loopbaanadvies, het geven van informatie om het werk goed te doen en ruimte geven voor ideeën (Kooij et al., 2013). Daarnaast onderscheiden Kooij et al. de HR-bundel 'Ontwikkeling' waarbij de focus van de HR-activiteiten ligt op vooruitgang en groei die werkenden helpen te groeien in het eigen functioneren. HR-activiteiten binnen deze bundel zijn trainingen om kennis en vaardigheden te verbeteren, het bieden van een uitdagende baan en het bieden van een baan waar training, kennis en vaardigheden kunnen worden toegepast (Kooij, et al., 2013).

Kuvaas, in Kooij et al. (2013) definieert de perceptie op HR-activiteiten gericht op ontwikkeling als "*de mate waarin werkenden ervaren dat de ontwikkelingsbehoeften worden ondersteund door de HR-activiteiten van een organisatie"*. Uit dit onderzoek kan niet alleen worden geconcludeerd dat HR-activiteiten met de focus op onderhoud belangrijker worden naar mate een werkende ouder wordt, maar ook dat er een derde HR-bundel is. Deze derde HR-bundel 'Verrijking' heeft betrekking op de HR-activiteiten gericht op het hebben van een baan die uitdagend is en volledig gebruik maakt van kennis en vaardigheden van de functiehouder (Kooij, et al., 2013).

Hoewel de HR-bundels door Kooij et al. (2013) ontwikkeld zijn in een onderzoek naar de invloed van HR-activiteiten op het welzijn van medewerkers, zouden deze ook gebruikt kunnen worden voor HR-activiteiten die cruciaal zijn voor *career development*. Zoals eerder beschreven kan de inzet van HR-activiteiten voor *career development* namelijk een omgeving creëren, waarbij iemand in een bepaalde richting wordt aangemoedigd (Kattelaar, 2012). De HR-bundels 'Onderhoud', 'Ontwikkeling' en 'Verrijking' kunnen door middel van de HR-activiteiten een zzp'er aanmoedigen in de richting van onderhoud, ontwikkeling en verrijking. De HR-activiteiten worden, vertaald naar het Nederlands, in dit onderzoek als volgt gecategoriseerd:

Onderhoud	**Ontwikkeling**	**Verrijking**
Coaching	Education	Tijdelijke opdrachten
Feedback	Workshops	Verschillende ervaringen
Relatie met opdrachtgever	Training	

In bovenstaande activiteiten is enkel de HR-activiteit taakverrijking uitgesloten. Taakverrijking heeft volgens Brunetto, Far-Wharton en Shacklock (2010) betrekking op de mate van verantwoordelijkheid en controle die iemand heeft in zijn of haar positie. Uit het onderzoek van Taylor (1996) blijkt echter dat de zzp'ers een onafhankelijk en autonoom zijn en dus deze verantwoordelijkheid en controle al hebben. Daarnaast zullen Coaching & Counceling worden samengevoegd tot enkel Coaching, omdat ze beiden dezelfde functie hebben.

2.3. HR-activiteiten in relatie tot duurzame inzetbaarheid

In de literatuur zijn verschillende HR-activiteiten beschreven die worden ingezet op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Veel literatuur over HR-activiteiten in relatie tot duurzame inzetbaarheid zijn gefocust op oudere werknemers (Ybema, Vuuren, & Dam, 2017). De laatste jaren realiseren organisaties en beleidsmakers zich echter dat duurzame inzetbaarheid niet enkel belangrijk is voor oudere werknemers, maar voor alle werkenden (SER, in Ybema, Vuuren & Dam, 2017).

Het promoten van duurzame inzetbaarheid binnen organisaties wordt gezien als het nemen van sociale verantwoordelijkheid (Mazur, in Ybema, van Vuuren & van Dam, 2017). HR-activiteiten die zijn ingezet op het gebied van duurzame inzetbaarheid hebben voornamelijk betrekking op de oudere werknemer. Daarbij ligt de focus op het onderhouden en ontwikkelen van de inzetbaarheid, motivatie en gezondheid (Ybema, Vuuren, & Dam, 2017). Het blijft echter de verantwoordelijkheid van het individu zelf om te werken aan zijn of haar inzetbaarheid (Veld, Semeijn & Vuuren, 2015).

Diverse onderzoeken hebben aangetoond dat inzetbaarheid kan worden bevorderd door de inzet van HR-activiteiten binnen organisaties (Veld, Semeijn & Vuuren, 2015). Zo blijkt uit een groot onderzoek van De Vries et al. (in Veld, Semeijn & Vuuren, 2015) bij meer dan duizend organisaties dat scholing en training, taak uitbereiding en taakverrijking de inzetbaarheid bevordert. In het onderzoek van Ybema, Vuuren en Dam (2017) naar duurzame inzetbaarheid wordt benadrukt dat het belangrijk is dat organisaties HR-activiteiten aanbieden die passen bij de behoeften van werknemers en actief aan de slag gaan met het promoten en communiceren van deze activiteiten. Deze zogenoemde *fit* sluit aan op de *Person-Job fit* benadering, waarbij het belang wordt benadrukt van een balans tussen persoon en werk. Een balans tussen kennis, vaardigheden, houding en motivatie enerzijds en anderzijds de context waarbinnen het werk plaatsvindt (Schaufeli, 2011). Wanneer er sprake is van een balans dan voelt de werkende zich volgens Schaufeli gezond, heeft plezier in het werk en presteert goed. Mocht de balans verstoord zijn, dan is er sprake van stress, ontevredenheid en slechte prestatie op het werk.

De *Person-Job fit* past binnen de theorieën over *Person-Environment fit (*Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Binnen deze *Person-Environment fit* bekritiseren Muchinsky en Monahan (in Kristof-Brown et al., 2005) ambiguïteit in de overeenkomst tussen persoon en omgeving. Wanneer er sprake is van een *fit* is het onduidelijk wat precies de mate van de *fit* is. Als reactie hierop hebben zij onderscheid gemaakt in twee conceptualisaties van *Person-Environment fit: complementary* en *supplementary.* Muchinsky & Monahan beschrijven (in Cable en Edwards, 2004) dat er sprake van *complementary fit* is wanneer kenmerken van een individu of organisatie bieden wat de ander wil. Deze *fit* verwijst naar situaties waarin zwakheden of behoeften van de omgeving worden gecompenseerd door de krachten van een individu of andersom. Er is sprake van *supplementary fit* wanneer een individu en een organisatie in het bezit zijn van dezelfde of vergelijkbare kenmerken. Deze *fit* treed op als een organisatie iemand inhuurt met vaardigheden die al aanwezig zijn in het personeelsbestand (Cable & Edwards, 2004).

Kristof-Brown, Zimmerman en Johnson (2000) beschrijven supplementary fit op een meer persoonlijk niveau. Kristof-Brown gaat er vanuit dat er sprake is van supplementary fit wanneer een individu en andere leden van een groep voor elkaar kiezen, omdat de normen en waarden op elkaar aansluiten.

Supplementary fit is voor dit onderzoek relevant, omdat dit aansluit op de focus op de groep 'zzp-eigen arbeid' die arbeid of diensten aanbieden die ook door werknemers in loondienst gedaan zouden kunnen worden (CBS, sd). In dit onderzoek zal *supplementary fit* betrekking hebben op het passen als persoon én expertise bij een organisatie. Hier zitten zowel de normen en waarden in verwerkt als de vaardigheden en kennis dit aanwezig zijn in een organisatie.

Binnen de *Person-Job fit,* die valt onder de *Person-Environment fit,* is er sprake van twee typen. De eerste is de *demands-abilities fit*, waarbij kennis, vaardigheden en capaciteiten van iemand moeten passen bij de werkcontext en taken die vereist zijn voor de functie (Kristof-Brown et al., 2005). De definite van duurzame inzetbaarheid gaat voornamelijk over het individu en diens behoeften, maar blijft de organisatie op de HR-investeringen na buiten beschouwing. Om deze reden zal de *demands-abilities fit* buiten beschouwing blijven in dit onderzoek.

Naast de *demands-abilities fit,* is er volgens Kristof-Brown et al. (2005) ook sprake van de *needs-supplies fit.* Dit sluit aan op het Harvard model, waarbij er wordt gekeken of iemand op de juiste plek zit binnen de organisatie evenals de match van competenties die nodig zijn voor de organisatie in de toekomst (Beer et al., 1984). Er wordt gesproken van een *fit* wanneer de behoeften, waarden, verlangens en voorkeuren van werkenden tegemoet komen aan die voor de functie die wordt uitgeoefend. Schaufeli (2011) beschrijft deze *fit* als het passen van de houding en motivatie - met name de bereidheid om te leren -, veranderen en ontwikkelen met de context van het werk. Schaufeli noemt hierbij als voorbeelden autonomie of regelruimte, loopbaanperspectief, leer- en ontwikkelingsmogelijkheden en steun van collega's en leidinggevenden. De behoeften en het aanbod sluiten dan op elkaar aan. Past de houding van iemand niet bij de ontwikkelingsmogelijkheden of uitdagingen die het werk bied, dan is er sprake van een *needs-supply mis-fit.*

Zoals in de *need-supplies fit* werd beschreven, is er sprake van een fit wanneer bijvoorbeeld aan de waarden of behoeften tegemoet worden gekomen. Deze focus op een aantal waarden wordt in het Van der Klink et al. (2016) bepleit. In dit artikel wordt gesteld dat door het streven en vervullen van de waarden – betekenis, erkenning en veiligheid op werkplek – mensen duurzaam inzetbaar worden in het werk wat ze doen. Het is om deze reden belangrijk om meer aandacht te besteden aan deze waarden (Van der Klink et al., 2016).

2.4. Verwachtingen

Duurzame inzetbaarheid wordt door Van Harten (2016) gedefinieerd als *"de mate waarin een werknemer in staat is en bereid is productief te werken in zijn of haar carrière".* Elementen van duurzame inzetbaarheid zijn in dit onderzoek up-to-date expertise en bereidheid om te veranderen. Up-to-date expertise valt uiteen in fysieke en psychische expertise en de kennis en vaardigheden om mee te gaan met bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen. De bereidheid om te veranderen bestaat uit de houding om te veranderen en de openheid voor verandering.

Hoewel binnen eerdere onderzoeken de focus van duurzame inzetbaarheid enkel lag op werknemers, blijkt uit dit literatuuronderzoek dat duurzame inzetbaarheid ook van groot belang is voor zzp'ers. De invloed die HRM heeft op duurzame inzetbaarheid kan worden verklaard vanuit het Harvard model. Dit model richt zich voornamelijk op de *human resource flow,* waarbij wordt gekeken of de mensen op de juiste plek zitten en naar het investeren in de ontwikkeling, de *career development,* van deze mensen. Op basis van dit model zijn HR-activiteiten geformuleerd die invloed hebben op duurzame inzetbaarheid en welke kunnen worden gecategoriseerd in HR-bundels. Tot slot kan de relatie tussen HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid op basis van literatuur worden verklaard door de *needs-supplies fit* en *supplementary fit.* Op basis van het literatuuronderzoek kunnen de volgende verwachtingen worden opgesteld:

V1. HR-activiteiten binnen 'Onderhoud' zullen door middel van de *needs-supplies fit* een positieve invloed hebben op up-to-date expertise.

Het is de verwachting dat de HR-activiteiten coaching, feedback en de relatie met de opdrachtgever door middel van de *needs-supplies fit* een positieve invloed hebben op de up-to-date expertise van de zzp'er. Op basis van het literatuuronderzoek blijkt dat de zzp'er waarde hecht aan onafhankelijkheid. Wanneer de zzp'er vertrouwen krijgt vanuit de opdrachtgever, zal dit een positieve invloed hebben op de opdracht. Wanneer de zzp'er feedback en coaching ontvangt, kan hij of zij door middel van de nieuwe kennis en vaardigheden verder groeien in zijn of haar carrière.

V2. HR-activiteiten binnen de HR-bundel 'Ontwikkeling' zullen door middel van de needs-supplies fit een positieve invloed hebben op up-to-date expertise.

Door het ontvangen van trainingen, opleidingen en workshops ontwikkelt de zzp'er kennis en vaardigheden die hem of haar in staat stellen om bij te blijven met ontwikkelingen om het werk goed te kunnen uitvoeren. Dit kan worden verklaard door middel van de *needs-supplies fit,* omdat de verwachting is dat zij het belangrijk vinden om de inzetbaarheid op pijl te houden en dat zij de kennis en vaardigheden ontwikkelingen om bij te blijven op het gebied van technologische en sociale vernieuwingen (Torre et al., 2016). Hierbij is het dan ook de verwachting dat er sprake is van overeenstemming tussen ontwikkelingen in de maatschappij met de ideeën van de zzp'er hierover.

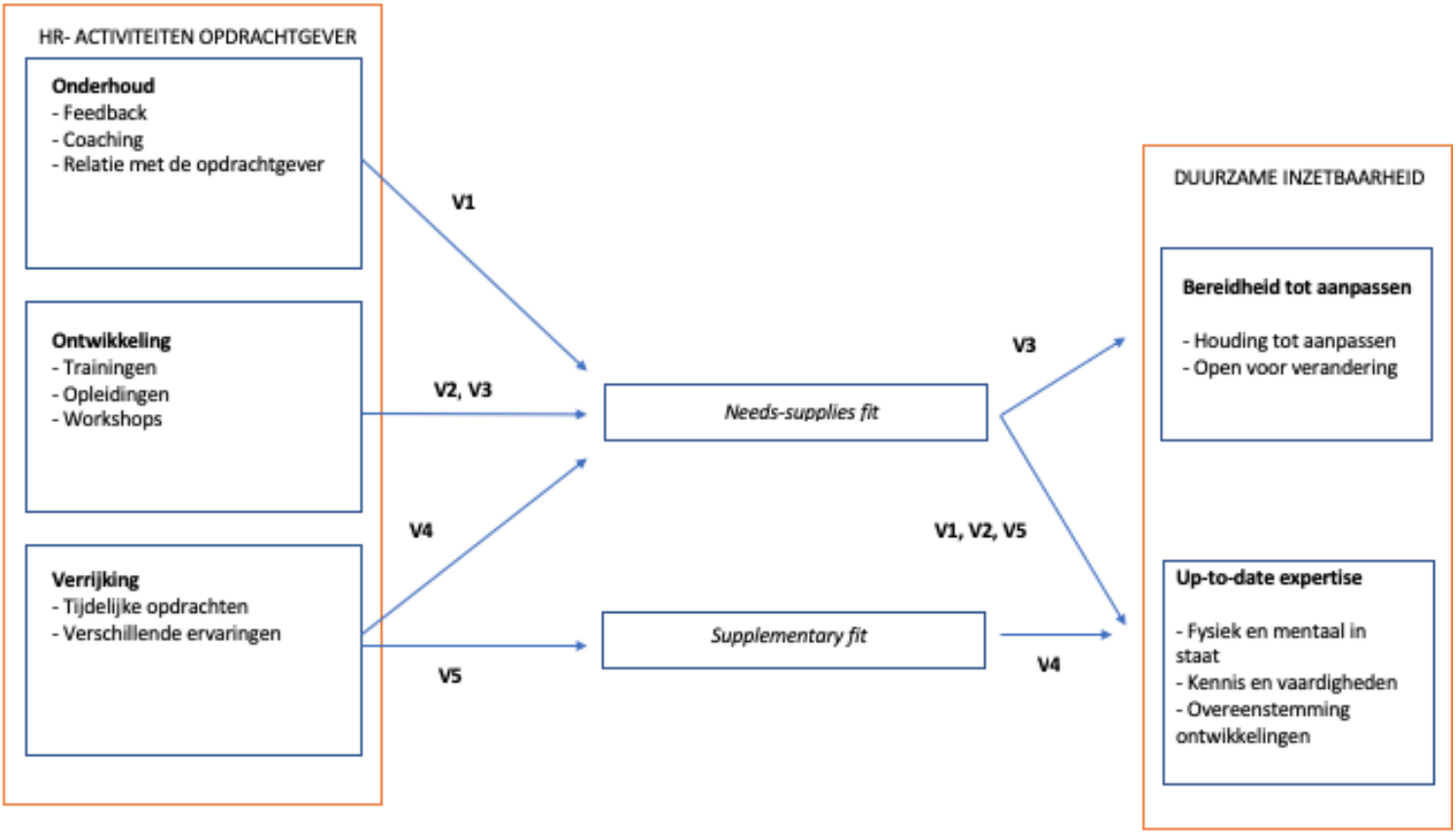
V3. HR-activiteiten binnen de HR-bundel 'Ontwikkeling' zullen door middel van de needs-supplies fit een positieve invloed hebben op de bereidheid tot aanpassen.

Zoals in de tweede verwachting werd beschreven, vinden de zzp'ers het belangrijk om qua kennis en vaardigheden bij te blijven met de meest recente ontwikkelingen. Op basis hiervan is de verwachting dat HR-activiteiten op het gebied van 'Ontwikkeling' door middel van de *needs-supplies fit* een positieve invloed hebben op de bereidheid tot aanpassen, omdat de zzp'er in staat is mee te bewegen met de ontwikkelingen en zich daardoor makkelijker aanpassen aan organisaties.

V4. HR-activiteiten binnen 'Verrijking' hebben door middel van *needs-supplies fit* een positieve invloed hebben op up-to-date expertise.
Het uitvoeren van verschillende opdrachten en het opdoen van verschillende ervaringen sluit aan bij de aard van het zzp-schap. Per opdracht zal de zzp'er nieuwe kennis en vaardigheden opdoen. De voorkeur voor de verschillende opdrachten is dan ook de reden dat wordt verwachting dat HR-activiteiten binnen 'Verrijking' een positieve invloed hebben op up-to-date expertise door middel van de *needs-supplies fit.*

V5. HR-activiteiten binnen 'Verrijking' hebben door middel van *supplementary fit* een positieve invloed op up-to-date expertise.
Doordat zzp'ers verschillende opdrachten uitvoeren, is het de verwachting dat er sprake is van persoonlijke en professionele groei bij de organisaties waar ze persoonlijk en qua expertise passen. Het is dan ook de verwachting dat dit door middel van de *supplementary fit* een positieve invloed heeft op de ontwikkeling van de zzp'er en daarmee de up-to-date expertise.

De verwachtingen kunnen worden samengevat in onderstaand conceptueel model.



Figuur 3 - Conceptueel model

3. Methoden

In dit hoofdstuk wordt verantwoord welke methodologische keuzes zijn gemaakt en waarom. Allereerst zal worden toegelicht voor welk soort onderzoek is gekozen. Vervolgens zal worden toegelicht hoe de data is verzameld en geanalyseerd.

3.1. Kwalitatief onderzoek

Zoals uit het theoretisch kader blijkt, bestaat er nog veel ambiguïteit rondom het concept van duurzame inzetbaarheid. Daarnaast is de literatuur over duurzame inzetbaarheid voornamelijk gefocust op de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Hoewel de focus van duurzame inzetbaarheid voornamelijk ligt op werknemers, is er de laatste jaren een enorme opkomst gaande van zzp'ers binnen de dienstverlenende sector. In 2007 waren er nog 'slechts' 118.200 zzp'ers in Nederland binnen de dienstverlenende sector. In 2018 is dit aantal gestegen tot 196.000 zzp'ers (CBS, 2020). Tegelijkertijd is de inzet van zzp'ers binnen organisaties steeds belangrijker geworden (Ministerie van Financiën, 2015).

Er is nog weinig onderzoek gedaan naar de invloed van HR-activiteiten op de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers. Dit wil niet zeggen dat dit niet van belang is voor deze groep. Het zzp-schap brengt onzekerheid mee in het behoud van opdrachtgevers en inkomen (Kremer, 2016). Daarentegen zijn duurzaam inzetbare werkenden volgens De Cuyper et al. (in Van Harten, 2016) minder onzeker om werkloos te worden en hebben meer het gevoel 'in control te zijn'. Op basis hiervan kan allereerst worden geconcludeerd dat er binnen de wetenschap een hiaat bestaat in hoeverre zzp'ers duurzaam inzetbaar zijn en welke HR-activiteiten hierop van invloed kunnen zijn.

Binnen kwalitatief onderzoek staan volgens Reulink en Lindeman onder andere de beschrijvingen van de onderzoeksgroep centraal. Kwalitatief onderzoek kan worden uitgevoerd door middel van interviews. Hierbij wordt informatie verzameld van ondervraagde personen om zo antwoord te geven op de vooraf geformuleerde probleemstelling (Reulink & Lindeman, 2005). Door middel van interviews zullen zzp'ers worden bevraagd naar ervaringen en interpretaties hoe HR-activiteiten vanuit opdrachtgevende organisaties de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers beïnvloeden. Doordat zzp'ers kijken naar de eigen duurzame inzetbaarheid heeft dit betrekking op de *perceived employability* van de zzp'er.

De geformuleerde onderzoeksvraag is open en kan betrekking hebben op zowel positieve als negatieve beïnvloeding. Zoals hierboven is beschreven is nog weinig bekend over HR-activiteiten om de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers te beïnvloeden en welke rol opdrachtgevende organisaties hierin kunnen spelen. Dit onderzoek zal dan ook worden gekenmerkt door het creëren van kennis door middel van een case study (Yin, 2018).

3.2. Data verzameling

Door gebrek aan kennis wordt dit onderzoek wordt om deze reden door Ryan getypeerd als een verkennend onderzoek, waarbij het slechts mogelijk is om een deel van het onderwerp te onderzoeken. Deze manier van onderzoeken sluit aan op het post-positivisme, wat wordt gekenmerkt door een breed onderzoek met een open en verkennend karakter. Vanuit deze benadering wordt het onderzoek vanuit een 'leerrol' benaderd in plaat van een 'testrol' en wordt er tijdens interviews gebruik gemaakt van reacties van respondenten op bepaalde activiteiten en problemen, waarbij deze reacties worden gebruikt om ideeën te delen (Ryan, 2006)

In dit onderzoek is allereerst onderzocht hoe duurzame inzetbaarheid wordt gedefinieerd en uit welke elementen dit bestaat. Vervolgens is gekeken in hoeverre duurzame inzetbaarheid van toepassing is op zzp'ers en is onderzocht welke HR-activiteiten op basis van behoeften kunnen worden ingezet om de duurzame inzetbaarheid te beïnvloeden. De opgedane theoretische inzichten hebben de basis gevormd van de topiclijst. Aan de hand van deze topiclijst is een semi-gestructureerde interviewgids opgesteld, die de leidraad was tijdens de interviews. Tijdens de gesprekken bleef door het semi-gestructureerde karakter ruimte voor extra vragen en ruimte om in te spelen op relevante antwoorden van de respondenten.

De kwaliteit van een onderzoek wordt volgens Yin (2018) beoordeeld op onder andere betrouwbaarheid, interne validiteit en externe validiteit. Betrouwbaarheid van een onderzoek wordt door Hu & Olshfki beschreven als de mate waarin het gemeten concept consistent dezelfde resultaten geeft bij verschillende toetsmomenten en vrij is van meetfouten (Hu & Olshfki, 2008). Het onderzoek is betrouwbaar, omdat er na het eerste interview aanpassingen zijn gedaan aan de vragen die onduidelijk bleken. Daarnaast is er aan het begin van elk interview de definitie van duurzame inzetbaarheid van Van Harten gegeven, zodat de respondent niet vanuit zijn eigen visie antwoord gaf op de vragen over duurzame inzetbaarheid. Naast betrouwbaarheid wordt dit onderzoek vooral gekenmerkt door interne consistentie, omdat er maar sprake is van één meetmoment. Het onderzoek is intern consistent, omdat er is gewerkt met een topiclijst en een semigestructureerde vragenlijst op basis van literatuuronderzoek.

Interne validiteit heeft volgens Giannatasio voornamelijk betrekking op de mate waarin de onafhankelijke variabele het verwachte effect veroorzaakt op de afhankelijke variabele. Concepten uit de hoofdvraag, waaronder duurzame inzetbaarheid en HR-activiteiten zijn onderzocht in de literatuur. Om de interne validiteit te waarborgen, heeft het literatuuronderzoek naar bovengenoemde concepten de basis gevormd voor zowel de topiclijst als interviewgids (Giannatasio, 2008). Externe validiteit heeft daarentegen volgens Giannatasio (2008) betrekking op de vraag of de onderzoeksvraag generaliseerbaar is voor verschillende groepen, settings, onderwerpen en onder welke condities dit zou kunnen zijn. De resultaten van het onderzoek zijn niet van toepassing op de volledige populatie zzp'ers, omdat dit alleen statistisch kan worden onderzocht. In dit onderzoek ligt de focus op theorie opbouw. Dit is volgens Yin een ander perspectief op externe validiteit, waarbij de resultaten van het onderzoek generaliseerbaar zijn voor de theorie (Yin, 2018).

3.3. Respondenten

De respondenten van het onderzoek zijn zzp'ers actief binnen de dienstverlenende sector. Deze respondenten zijn benaderd via het netwerk van de onderzoeker en via een bericht geplaatst op de LinkedInpagina 'ZZP, Freelance & Interim Management opdrachten'. Het geplaatste bericht op LinkedIn staat in de bijlage. Hoewel in eerste instantie werd gedacht dat het door de COVID-19 crisis lastig zou zijn om met de zzp'ers in contact te komen, bleek dat veel zzp'er enthousiast waren over het onderzoek en bereid waren om te helpen. In totaal zijn er 19 interviews afgenomen, waarbij de anonimiteit van de respondenten is gewaarborgd. Het interview van respondent 14 is niet gebruikt, omdat achteraf bleek dat hij niet voldeed aan de definitie van zzp'er beschreven in paragraaf 1.3.1. Het aantal respondenten is gebaseerd op basis van de bereikte saturatie. Saturatie vindt plaats wanneer na een bepaald aantal interviews verzadiging ontstaat in het verkrijgen van nieuwe informatie (Francis, et al., 2009). De interviews zijn afgenomen via Skype en Microsoft Teams. Dit kwam niet ten goede van de betrouwbaarheid van het onderzoek, omdat er tijdens de gesprekken af en toe 'ruis' optrad in de antwoorden. Dit was echter onvermijdelijk, omdat de respondenten thuis werken of thuis zitten zonder opdracht als gevolg van COVID-19.

3.4. Data-analyse

De interviews die zijn opgenomen zijn volledig getranscribeerd. Om de anonimiteit van de respondenten te waarborgen, zijn de namen vervangen voor 'Respondent 1', 'Respondent 2', etc. De transcripten zijn na het transcriberen ter goedkeuring naar de respondenten gestuurd. Vervolgens zijn deze na goedkeuring geanalyseerd. De analyse van de transcripten is uitgevoerd door middel van inductief coderen in Excel, waarbij ruwe data wordt verbonden met de theoretische concepten (Jansen, 2005). Door middel van labels en onderwerpen wordt informatie van de interviews gecategoriseerd, waarbij wordt beslist hoe de data georganiseerd kan worden en nuttig kan zijn voor de analyse (Basit, 2010). In dit onderzoek is naast inductief coderen ook gebruik gemaakt van deductief coderen op basis van de stappen beschreven door Boeije (2005). Allereerst is de data open gecodeerd, waarbij de data is gecategoriseerd, geconceptualiseerd en gelabeld. Vervolgens zijn deze eerste categorieën en concepten afgebakend tijdens het axiaal coderen. Hierbij is gekeken welke concepten met elkaar samenhangen. Tot slot is de data selectief gecodeerd, waarbij kernbegrippen zijn geselecteerd en verbanden tussen de begrippen zijn gelegd (Boeije, 2005). Tijdens het selectief coderen is gebruik gemaakt van de deductieve methode van Boeije, omdat de geselecteerde kernbegrippen zijn gebaseerd op de theoretische literatuur.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews beschreven. Allereerst worden in paragraaf 4.1 de resultaten van de HR-activiteiten beschreven, omdat de houding en HR-activiteiten die worden ondernomen mogelijk van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers. In deze paragraaf wordt ingegaan op welke HR-activiteiten de zzp'ers ontvangen vanuit opdrachtgevende organisaties en aan welke HR-activiteiten ze nu daadwerkelijk behoefte hebben. Vervolgens worden in paragraaf 4.2 de resultaten beschreven van hoe zzp'ers kijken naar hun eigen duurzame inzetbaarheid vanuit de definitie van Van Harten (2016). In paragraaf 4.3 wordt toegelicht wat de invloed is van de HR-activiteiten op de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers. Tot slot blijkt uit de resultaten dat er diverse overige factoren van invloed zijn op de relatie tussen HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid. Deze bevindingen worden beschreven in paragraaf 4.4.

4.1. HR-activiteiten

In het onderzoek van Kattelaar (2012) wordt verondersteld dat er verschillende HR-activiteiten kunnen worden ingezet om iemand in een bepaalde richting aan te moedigen. Deze richting zou volgens het theoretisch kader betrekking kunnen hebben op de HR-bundels van Kooij et al. (2013); onderhoud, ontwikkeling en verrijking. Per HR-bundel is onderzocht in hoeverre de HR-activiteiten van de desbetreffende HR-bundel worden aangeboden aan de zzp'er vanuit de opdrachtgevende organisatie en welke activiteiten zij eventueel zelf ondernemen. Daarnaast zijn de behoeften van de zzp'ers onderzocht betreft het ontvangen van HR-activiteiten vanuit opdrachtgevende organisaties.

4.1.1. Onderhoud

HR-activiteiten die vallen onder de HR-bundel 'Onderhoud' zijn coaching, feedback en de relatie met de opdrachtgever. Coaching is het helpen van mensen om van baan te wisselen of hen vooruithelpen in hun huidige carrière (Kirk et al., 2000). Feedback heeft betrekking op de kwaliteit van het werk zelf en verstrekt informatie over hoe iemand het doet om de gestelde doelen te bereiken (Wiggins, 2012). Tot slot spreekt de literatuur van een hoge kwaliteit relatie wanneer er sprake is van wederzijds vertrouwen, respect en steun (Brunetto, Farr-Wharton, & Shacklock, 2010).

4.1.1.1. Feedback

Het ontvangen van feedback wordt van groot belang geacht door de respondenten. Door feedback wordt de zzp'er zich bewust van eigen blinde vlekken en valkuilen. Op basis van deze informatie kan de zzp'er hiermee aan de slag gaan en beter worden in zijn of haar werk. Het wordt door de respondenten beschreven als een spiegel die wordt voorgehouden. Naast het feit dat zzp'ers het ontvangen van feedback erg belangrijk vinden, geven zij aan dat het ook belangrijk is om als zzp'er proactief te vragen naar feedback en waarom. Daarnaast spreken de zzp'ers behoefte uit naar het ontvangen van feedback vanuit de opdrachtgever.

Proactief vragen naar feedback
Uit de interviews is gebleken dat zzp'ers het een eigen verantwoordelijkheid vinden om in de toekomst het werk goed te kunnen blijven uitvoeren. Om dit te kunnen 'onderhouden' wordt feedback als belangrijke activiteit gezien die hier invloed op heeft. De respondenten vinden dan ook dat zij zelf een belangrijke rol spelen in het proactief vragen van feedback aan de opdrachtgever. Sommige respondenten hebben aangegeven zelf naar de opdrachtgever toe te stappen en te vragen hoe ze vinden dat een opdracht loopt. Daarnaast gaf een respondent aan zelf feedback te *triggeren* door wekelijks ongevraagd een rapport te schrijven met de status van de opdracht. Naast dat zzp'ers het zien als een eigen verantwoordelijkheid komt het proactief vragen naar feedback ook voort uit het gegeven dat het niet vanzelfsprekend is dat ze als zzp'er feedback ontvangen. De proactieve houding van de zzp'er en de beperkte rol van de opdrachtgever blijken uit het volgende citaat:

"Ik vraag daar wel echt actief om van: "Hoe vind je dat het gaat en waar heb je nog aanpassingen? Wil je nog dat ik dingen anders doe?" Dan geeft men wel feedback, maar het komt vaak niet spontaan."
- Respondent 7 -

Behoefte aan feedback
Zoals hiervoor al kort werd beschreven, is niet het vanzelfsprekend dat zzp'ers feedback ontvangen vanuit de opdrachtgevende organisatie. Hoewel zzp'ers hebben aangegeven hier een eigen verantwoordelijkheid over te hebben, spraken zij ook uit meer behoefte te hebben aan feedback vanuit de opdrachtgevende organisatie. Zo gaf een respondent aan dat hij graag hoort wat er goed gaat of wat er beter kan, zodat hij daar mee aan de slag kan gaan en zaken in de toekomst anders kan aanpakken. De behoefte aan feedback vanuit de opdrachtgevende organisatie blijkt uit onderstaand citaat:

"Daar zie ik echt de waarde in. Zoals ik net al zei, leer je daar ook van en kan je daar mee verder."
- Respondent 5 -

4.1.1.2. Coaching
Van alle HR-activiteiten zijn de zzp'ers het meest uitgesproken over coaching. Tijdens de interviews gaven de respondenten aan dat zij als zzp'ers geen directe collega's hebben waarmee ze op een laagdrempelige manier situaties kunnen bespreken over waar ze tegenaanlopen in de opdracht. Daarnaast kwam naar voren dat zzp'ers nog nooit coaching aangeboden hebben gekregen vanuit een opdrachtgevende organisatie, maar hier ook geen behoefte aan hebben. Dat de zzp'ers geen behoefte hebben aan coaching vanuit een opdrachtgevende organisatie betekent niet dat ze er helemaal geen behoefte aan hebben. Zo blijkt uit de interviews dat zzp'ers coaching extern regelen.

Behoefte aan coaching vanuit opdrachtgevende organisatie
De respondenten gaven aan geen coaching te ontvangen vanuit de opdrachtgevende organisatie. Zo kwam tijdens een interviews naar voren dat de organisaties hier ook niet in willen investeren, omdat ze hun handen al vol hebben aan de vaste mensen. Daarnaast is de zzp'er maar voor een klein deel actief binnen de organisatie. Dit maakt het voor de organisatie lastiger om te faciliteren in coaching aan de zzp'er. Naast het gegeven dat organisaties hier niet om staan te springen, gaven de zzp'ers aan geen behoefte te hebben aan coaching vanuit een opdrachtgevende organisatie. Zo gaf een zzp'er het volgende aan:

"Het vragen van coaching gaat te ver, omdat je dan feitelijk facturabele tijd gaat claimen bij de opdrachtgever. Dat soort professionaliteit zou je al moeten hebben. Ik vind dat je zelf coaching buiten je opdrachtgever om moet organiseren."
- Respondent 11 -

Externe coaching
Zoals hiervoor werd beschreven hebben zzp'ers geen behoefte aan coaching vanuit een opdrachtgevende organisatie. Het regelen van coaching wordt gezien als eigen verantwoordelijkheid die zij extern moeten organiseren. Een motief voor het extern regelen van coaching is het persoonlijke aspect van coaching. Zo gaf een respondent aan behoefte te hebben aan coaching, maar dit liever extern te regelen. Coaching betreft namelijk volgens de respondent persoonlijke zaken waar zij tegen aanloopt en wat ze zou kunnen ontwikkelen. Deze persoonlijke zaken wil de respondent niet met de opdrachtgever bespreken om de professionele relatie te behouden. De motivatie om coaching extern in te roepen, blijkt uit volgende citaat:

"Waar ik dan tegenaanloop bij de opdrachtgever, kan ik buitenom op reflecteren met een ander en het resultaat daarvan weer meenemen in mijn werk."
- Respondent 11 -

4.1.1.3. Relatie met de opdrachtgever
Een aantal respondenten gaven aan dat relatie met de opdrachtgever soms wat afstandelijk is en wordt gekenmerkt als een ruilrelatie. De zzp'er voert een opdracht uit en krijgt in ruil daarvoor geld. Hoewel een aantal respondenten aangaven dat de relatie afstandelijk kan zijn, vertelden de meeste zzp'ers dat ze goede relaties hebben met de opdrachtgevers die is gebaseerd op vertrouwen. Respondenten gaven aan dat de relatie met een opdrachtgever ontstaat, omdat er veel wordt samengewerkt om een doel te bereiken. In de gesprekken gaven de respondenten aan dat er een aantal waarden zijn die zij van belang achten. Mocht de zzp'er geen goede relatie of klik hebben met de opdrachtgever, bestaat de mogelijkheid om een opdracht niet aan te nemen.

Waarden relatie met de opdrachtgever
Waarden die zzp'ers van belang achten in een relatie met de opdrachtgever zijn: vertrouwen, openheid, eerlijkheid, vrijheid en verbinding met elkaar. Deze waarden worden vanuit de interviews verklaard door de vrijheid en zelfstandigheid die horen bij het zzp-schap. Hierbij gaven respondenten aan dat je als zzp'er een vrije vogel bent en dat ze het belangrijk vinden om in alle vrijheid hun werk te kunnen doen. Daarnaast kan de waarde verbinding met elkaar worden verklaard door het feit dat zzp'ers veel alleen werken en hierdoor waarde hechten aan contact met anderen. Uit de interviews blijkt dat zzp'ers graag persoonlijk contact hebben en samenwerken met collega's van de opdrachtgevende organisatie. De volgende citaten beschrijven de waarden van zzp'ers in de relatie met de opdrachtgever als volgt:

"Vertrouwen in mij hebben en in mijn kennis en ervaring. Eerlijkheid, dus geen dubbele agenda's. Eerlijkheid, betrouwbaarheid. […] Eerlijkheid, betrouwbaarheid en vertrouwen. Dat zijn mijn grootste waarden."
- Respondent 15 -

"Dat het een open conversatie is. Dat het transparant is. Dat je open en eerlijk naar elkaar bent. […] Eerlijkheid. Dat met name."
- Respondent 7 -

Keuzevrijheid zzp'er
Uit de interviews blijkt dat een goede relatie met de opdrachtgever kan worden verklaard door het feit dat zzp'ers zelf de keuze kunnen maken om een opdracht wel of niet te accepteren. Een respondent lichtte toe dat een werknemer collega's niet kan uitkiezen, maar een zzp'er wel. Daarnaast gaven zzp'ers aan dat zij in het selectieproces bepalen of er een klik is met de organisatie en de opdrachtgever. Wanneer er geen klik of match is, heeft de zzp'er de keuzevrijheid om de opdracht niet te doen. Dit blijkt uit de volgende citaten:

"Ik let op of er een klik is met de mensen en of je op dezelfde golflengte zit. Ik let op hoe mensen met elkaar in een bedrijf omgaan op een respectvolle manier of dat de baas bij wijze van spreken iedereen basht en dat er een angstcultuur heerst. Daar wil ik niks mee te maken hebben."
- Respondent 10 -

"Ik doe geen opdrachten waar ik niet het gevoel had waar die waarden inzitten. […] Bij de ene opdrachtgever pas je beter dan bij de andere."
- Respondent 13 -

4.1.2. Ontwikkeling
HR-activiteiten die vallen onder de categorie 'Ontwikkeling' zijn trainingen, opleidingen en workshops. Hierbij worden training en opleiding geconceptualiseerd als het opdoen van specifieke kennis, vaardigheden of gedragingen gefaciliteerd door een organisatie die nodig zijn om succesvol te zijn in het werk (Kirk et al., 2000). Een workshop wordt gekenmerkt door het overdragen van kennis en expertise (Sims, 2007).

De respondenten gaven aan dat het bijhouden van ontwikkelingen cruciaal is om als zzp'ers de opdracht goed uit te voeren. Uit de interviews blijkt echter dat zzp'ers problemen ervaren op het gebied van ontwikkelingen. Zo is er vaak gebrek aan middelen om in de eigen ontwikkeling te investeren. Hoewel het zzp'ers ontbreekt aan middelen, hebben ze een sterke wil om in zichzelf te investeren. Door alternatieve investeringen, zoals het volgen van webinars, investeren zzp'ers in de eigen ontwikkeling op een laagdrempelige manier. Tot slot gaven zzp'ers aan beperkt open te staan voor investeringen op het gebied van ontwikkeling vanuit een opdrachtgevende organisatie.

Gebrek tijd en geld
Uit de interviews komt naar voren dat zzp'ers beperkt zelf investeren in ontwikkeling. De redenen die zzp'ers daarvoor geven, zijn voornamelijk de hoge kosten van dergelijke formele trainingen en cursussen die men dan zelf moet betalen. Daarnaast werd aangegeven dat de tijd die de zzp'er investeert in een training ook in een opdracht kan worden gestoken wat geld oplevert in plaats van extra kost. De volgende citaten onderbouwen de achtergrond voor het gebrek aan investeringen in trainingen en cursussen:

"In mijn branche heb je een paar hele goede instituten en kost een cursus drieduizend euro voor tien dagen. Sorry, dat kan ik niet betalen. Dat is gewoon onmogelijk."
- Respondent 17 -

"Tot en met de Corona heb ik meer dan fulltime gewerkt; zestig à zeventig uur gewerkt. Dan ga je er niet nog eens een opleiding bij doen. Het knullige is dat op het moment dat je het rustig hebt, dat je ook geen geld verdient. Dan heb je ook niet zo de neiging dat je een cursus gaat doen, omdat je al denkt van: "Oeh, nou deze maand geen inkomsten. Dan ga ik ook geen dure cursus doen"."
- Respondent 13 -

Alternatieve investeringen
Hoewel zzp'ers niet of nauwelijks investeren in formele trainingen, cursussen, opleidingen en workshops, zijn ze wel actief bezig met andere activiteiten om te investeren in de eigen ontwikkeling. Deze investeringen kosten in de meeste gevallen weinig tijd en geld. Zo gaven de respondenten aan dat ze veel boeken lezen, webinars volgen, naar beurzen gaan en netwerken met vakgenoten of collega zzp'ers om op de hoogte te blijven van de meest recente ontwikkelingen in hun vakgebied. Een zzp'er gaf het volgende aan over deze alternatieve investeringen:

"Aan de andere kant probeer ik veel webinars te volgen. Ik probeer ook een aantal keer per jaar fysiek ergens aanwezig te zijn."
- Respondent 4 -

Onafhankelijkheid zzp'er
Tijdens de interviews is aan de zzp'ers gevraagd in hoeverre zij behoefte hebben aan een faciliterende rol van de opdrachtgever bij het investeren in de ontwikkeling van de zzp'er. Tijdens de interviews kwam naar voren dat zzp'ers vinden dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor het investeren in hun eigen ontwikkeling. De reden die men daarvoor gaf is dat investeringen vanuit een opdrachtgever de zzp'er afhankelijk maakt. De volgende citaten onderstrepen de eigen verantwoordelijkheid van de zzp'er voor zijn of haar eigen ontwikkeling:

"Je moet je vrijheid houden om onafhankelijk bij de opdrachtgever te staan. Als je meelift op het geld van de cursus, maak je jezelf afhankelijk."
- Respondent 1 -

"Daar zou ik geen behoefte aan hebben. Nee. Nogmaals, dat zou een bepaalde afhankelijkheid creëren die ik eigenlijk niet zou willen. […] Ik heb daar dus niet zoveel behoefte aan moet ik eerlijk zeggen."
- Respondent 15 -

"Ik accepteer dat ik daar zelfverantwoordelijk voor ben en dat ik daar zelf in moet investeren. Dat vind ik ook het prettigst, want dan bepaal ik zelf de kwaliteit en wat ik ga doen."
- Respondent 10 -

Opdracht gerelateerde trainingen en cursussen
Zoals hiervoor werd beschreven hebben de zzp'ers geen behoefte aan investeringen van opdrachtgevers op het gebied van hun persoonlijke of professionele ontwikkeling. Uit de resultaten van het interview kwam wel naar voren dat zzp'ers openstaan voor trainingen, cursussen en opleidingen vanuit de opdrachtgever die direct van invloed zijn op de opdracht en het resultaat. Dit beschreven de zzp'ers als volgt:

"Ik heb ook een klant – een zaadbedrijf – en die vonden het belangrijk dat ik nog meer van de business begrijp en die hebben mij op een gegeven moment op cursus gestuurd om meer te begrijpen van het zaadvak, omdat ze op langdurige basis wilden dat ik hen hielp met de communicatie. Dat is dat zo'n vakspecifieke cursus dat ik heel goed begrijp dat een bedrijf daarin moet investeren en dan ook voor de mensen die ze tijdelijk inhuren."
- Respondent 3 -

"Dan zou die behoefte meer liggen als het gericht is op de organisatie. Dat het daar gewoon iets interns is en dat je ook wat over die organisatie zelf kan leren over hoe zij erin staan. Niet van: "Hier heb je een kaart om drie dagen op cursus in Amsterdam te zitten"."
- Respondent 19 -

4.1.3. Verrijking
De laatste categorie is 'Verrijking'. Onder 'Verrijking' vallen het uitvoeren van tijdelijke opdrachten en het opdoen van verschillende ervaringen. Uit de interviews met de zzp'ers kwam naar voren dat de tijdelijke opdrachten en de verschillende ervaringen nauw met elkaar samenhangen. Zo vertelden zzp'ers dat ze door die tijdelijke opdrachten veel verschillende ervaringen opdoen in hele diverse organisaties. De verschillende opdrachten stelt de zzp'er in staat om de diverse ervaring aan casuïstiek toe te passen bij organisaties. Daarnaast blijkt uit de interviews dat de tijdelijke opdrachten en de verschillende ervaringen onderdeel zijn van het zzp-schap, omdat men als zzp'er bij verschillende organisaties tijdelijke opdrachten uitvoert. De tijdelijke opdrachten en de verschillende ervaringen worden door de zzp'ers als hun toegevoegde waarde gezien voor de organisatie waar ze een opdracht voor uitvoeren.
Zzp'ers gaven tijdens het interviews het volgende aan over het onderdeel verrijking:

"Ik weet zeker dat de drie interim opdrachten weer bagage zijn voor nieuwe opdrachten."
- Respondent 16 -

"Het feit dat ik bij verschillende opdrachtgevers werk en verschillende soorten opdrachten heb, helpt mij om de sector heel goed te begrijpen. De dingen die ik leer bij het ene bedrijf, kan ik als voorbeeld gebruiken bij het andere bedrijf. Daardoor begrijp ik de problematiek van een bedrijf soms sneller, omdat je die herkent".
- Respondent 3 -

4.2. Duurzame inzetbaarheid

De definitie van Van Harten (2016) is geconceptualiseerd in twee elementen, waaronder up-to-date expertise en bereidheid tot aanpassen. Up-to-date expertise heeft betrekking op de mate waarin iemand fysiek en mentaal in staat is om het werk uit te voeren. Daarnaast heeft dit betrekking op de kennis en vaardigheden van iemand en hoe deze zich ontwikkelen in lijn met technologische ontwikkelingen etc. Tot slot heeft up-to-date expertise betrekking op op de overeenstemming tussen ontwikkelingen in de organisatie en maatschappij met de ideeën van een individu hierover (Thijssen en Walter, in Harten, Knies & Leisink, 2016). De bereidheid tot aanpassen betreft de houding en openheid van iemand om zich aan te passen als het werk dit vraagt (Van Dam, in Harten, Knies & Leisink, 2016).

4.2.1. Up-to-date expertise

Deze dimensie van duurzame inzetbaarheid werd door de respondenten veel meer uitgesproken in vergelijking tot de bereidheid tot aanpassen. Zo gaven de zzp'ers expliciet aan dat ze fysiek en mentaal in staat zijn om het werk uit te voeren, beschikken over de meest recente kennis en vaardigheden binnen hun vakgebied en zich bewust zijn van het belang om mee te bewegen met ontwikkelingen van een organisatie en maatschappij. Per dimensie zullen de resultaten verder worden toegelicht.

4.2.1.1. Fysiek en mentaal in staat om werk uit te voeren

Tijdens de interviews kwam naar voren dat zij zowel fysiek als mentaal zijn hun werk uit te voeren. Zo gaven de zzp'ers aan het werk niet als fysiek zwaar te ervaren. Op mentaal gebied kan het zzp-schap door incidentele stress af en toe zwaar zijn. Daarnaast gaven een aantal zzp'ers aan niet-werkgerelateerde gezondheidsklachten te ervaren waardoor de focus op het werk soms wat minder is. Naast het feit dat zzp'ers zowel fysiek als mentaal in staat zijn om het werk uit te voeren, gaven zij aan hier actief en bewust mee bezig te zijn om dat zo te houden. Zo gaven de zzp'ers aan dat ze intensief sporten, bewegen, letten op voeding en voldoende rust momenten nemen om op adem te komen. Dit wordt door hen als volgt beschreven:

"Dat is – tussendoor als het kan – even een dagje sauna pakken of event tussendoor een wandeling maken. Even een keer lunchen. Maakt niet uit wat, maar zoek de ontspanning met je gezin op of wie dan ook, zodat je door kan blijven gaan. Die kleine dingen vind ik wel heel belangrijk om te doen en geeft voor mij wel een hele goede balans. Ook het met collega's even een praatje maken of buiten de deur even wat eten of drinken."
- Respondent 4 -

"Het is echt meer een drive die vanuit mezelf komt. Uiteindelijk zijn de keuzes die je maakt qua gezondheid van invloed op het werk. Hoe meer fit ik ben, hoe meer ik gewoon mijn eigen leven kan leiden dus kan werken".
- Respondent 17 -

4.2.1.2. Actuele kennis en vaardigheden

Uit de interviews kwam naar voren dat zzp'ers actuele kennis en vaardigheden van groot belang achten en dat zij beschikken over actuele kennis en vaardigheden. Zo gaven de zzp'ers tijdens de interviews aan dat actuele kennis en vaardigheden van groot belang zijn en deze mee te laten ontwikkelen met de veranderende wereld. Activiteiten die ze hierbij ondernemen zijn bijvoorbeeld het volgen van webinars of congressen om de nieuwste trends, ontwikkelingen en veranderingen in het vakgebied te volgen. De volgende citaten ondersteunen dit:

"Afgelopen jaren waren er natuurlijk heel veel ontwikkelingen in het online vak. Ik dacht: "Daar moet ik wel van op de hoogte zijn en over mee kunnen praten.: Toen heb ik bewust gekozen om die opleiding te volgen. Bewust nagedacht over mijn inzetbaarheid."
- Respondent 16 -

"Ik heb me toch aardig verdiept in alle nieuwe ontwikkelingen en wat er in de tussentijd allemaal weer is veranderd en besproken hierover. Zo ontwikkel je en verdiep je eigenlijk wat je als basale kennis hebt gehad. Ik ben niet bezig om me ergens helemaal op te richten."
- Respondent 5 -

4.2.1.3. Overeenstemming ontwikkelingen met ideeën individu

Zoals eerder is beschreven, achten zzp'ers het van groot belang om de nieuwste kennis en vaardigheden te vergaren in lijn met de nieuwste ontwikkelingen die relevant zijn voor hun werkzaamheden. Naast het blijven ontwikkelen van kennis en vaardigheden blijkt uit de interviews dat zzp'ers zich bewust zijn van het belang om mee te bewegen met de ontwikkelingen binnen een organisatie en de maatschappij. Hierdoor is er sprake van overeenstemming tussen de ontwikkelingen in organisatie en maatschappij met de ideeën van de zzp'er hierover.

"Dat is gewoon de start, de voorwaarde om te dansen naar de pijpen van de opdrachtgever om te zorgen dat je bijblijft. Anders ben je niks meer waard."
- Respondent 1 -

"De wereld staat niet stil en het probleem dat ik ook bij mijn opdrachtgevers zie, maar ook rondom mij heen bij collega zzp'ers is dat je ooit ergens voor bent opgeleid en die kennis blijvende kennis zou zijn. De kennis die we nu hebben, is over vijf minuten alweer verouderd. De wereld om ons heen gaat steeds sneller en dan moet je echt bij blijven. Of we blijven hangen in de situatie waarin we nu zitten of tien jaar terug zaten, of je besluit aan te haken bij nieuwe relevante ontwikkelingen."
- Respondent 4 -

4.2.2. Bereidheid tot aanpassen

Hiervoor werd genoemd dat zzp'ers veel meer uitgesproken waren over up-to-date expertise. Het tweede element van duurzame inzetbaarheid is de bereidheid tot aanpassen. Uit de resultaten blijkt dat zzp'ers veel meer uitgesproken zijn over up-to-date expertise, omdat de bereidheid tot aanpassen wordt gezien als onderdeel van het zzp-schap. Respondenten gaven aan dat je geen zzp'er moet worden als je niet openstaat voor veranderingen en je niet bereid bent om je aan te passen wanneer het werk dit vraagt. De respondenten gaven de volgende citaten betreft de bereidheid tot aanpassen:

“Je komt toch elke keer in aanraking met nieuwe dingen, nieuwe mensen, nieuwe omgevingen. Je moet dus jezelf ook elke keer aanpassen aan de nieuwe situatie.”
- Respondent 9 -

“Dat moet denk ik ook wel als je zzp’ers bent. Je moet flexibel zijn en makkelijk kunnen schakelen en even kunnen slikken als mensen iets zeggen waar jij het niet mee eens bent.”
- Respondent 12 -

4.3 Invloed van HR-activiteiten op duurzame inzetbaarheid

In deze paragraaf wordt beschreven welke invloed de verschillende HR-activiteiten hebben op de duurzame inzetbaarheid van zzp’ers. In het theoretisch kader wordt verondersteld dat de invloed van HR-activiteiten op duurzame inzetbaarheid kan worden verklaard door middel van de *needs-supplies fit en de supplementary fit*. In deze paragraaf zal de invloed op duurzame inzetbaarheid worden beschreven per HR-activiteit. Hierbij wordt aangegeven hoe deze invloed kan worden verklaard.

4.3.1. Invloed onderhoud op duurzame inzetbaarheid

Uit de resultaten blijkt dat activiteiten gericht op onderhoud een grote invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van zzp’ers. De HR-activiteiten feedback, coaching en de relatie met de opdrachtgever hebber echter verschillende invloed op deze duurzame inzetbaarheid. Om deze reden zullen de HR-activiteiten binnen de categorie ‘Onderhoud’ apart worden beschreven.

4.3.1.1. Invloed feedback op up-to-date expertise

Tijdens de interviews gaven zzp’ers aan dat zij feedback willen ontvangen, omdat zij hiervan kunnen leren ter bevordering van de kennis en vaardigheden en dit kunnen meenemen in hun verdere loopbaan. Zo gaf een van de respondenten aan dat verandering nodig is om jezelf sterker en breder inzetbaar te maken en dat je door middel van feedback je daarvan bewust wordt. De invloed van het krijgen van feedback op up-to-date expertise door middel van de *needs-supplies fit* wordt hieronder becommentarieerd door de geïnterviewde zzp’ers:

“*Als zij een visie hebben en teruggeven over zaken die beter kunnen en wat goed gaat, heb jij een beter beeld dat je weet waar je slagen in kan maken. Ook kan je opdrachtgever wel teruggeven waar hij of zij ziet waar je energie van krijgt. Het is ook weer een soort spiegel die aan je wordt voorgehouden. Daar kan jij weer mee aan de slag in je acties en hoe je je loopbaan verder gaat inrichten.”*
- Respondent 18 -

“Ik heb liever feedback. Dat je iets hoort dat je iets goed doet of dat je het anders had moeten doen, waardoor je teruggaat naar je kantoor of kamer en denkt: "Oeh, dat had ik anders moeten doen."
- Respondent 1 -

4.3.1.2. Invloed coaching op up-to-date expertise

Hoewel het krijgen van feedback voornamelijk van invloed is op de kennis en vaardigheden van de zzp'er, heeft coaching een positieve invloed op zowel de kennis en vaardigheden als de mate waarin de zzp'er in staat is zijn of haar werk uit te voeren. Deze invloed van coaching op up-to-date expertise is voornamelijk van toepassing wanneer de coaching extern is georganiseerd.

Invloed coaching kennis en vaardigheden

Uit de interviews blijkt dat veel respondenten een externe coach in de arm hebben genomen om zaken rondom persoonlijke ontwikkeling te bespreken. Deze coaching gesprekken worden door de zzp'ers als waardevol ervaren om te reflecteren op jezelf en om persoonlijke groei te stimuleren. Dit sluit aan op de *needs-supplies fit*. Zo geeft onderstaande respondent aan dat hij door middel van coaching nieuwe vaardigheden heeft aangeleerd:

"Ik heb in mijn leven al veel coaching gehad; privé coaching en zakelijke coaching, omdat ik daar zelf ook in heb geïnvesteerd als zzp'er. Een coaching traject met een externe coach dat ik zelf betaalde. Daar leerde ik over het voeren van goednieuwsgesprekken, slechtnieuwsgesprekken en hoe je omgaat met sturing in je projecten."
- Respondent 15 -

Invloed op fysieke en mentale gesteldheid

Niet alleen heeft de coaching invloed op het ontwikkelen van nieuwe kennis en vaardigheden, maar ook op de fysieke en mentale gesteldheid. Zo kan coaching vertrouwen geven dat bijvoorbeeld bepaalde situaties goed worden aanpakt of dat er sprake is van groei in professionele vaardigheden. Dit geeft de zzp'er vertrouwen wat hij vervolgens kan meenemen in zijn verdere carrière. Dit wordt als volgt beschreven door de respondenten:

"We willen allemaal heel graag horen dat we goed zijn en dat we ons best doen. Ons ego moet gestreeld worden. Op het moment dat je positieve feedback krijgt of in ieder geval op een positieve manier gecoacht wordt, heeft dat invloed op je. Iedereen vindt het fijn om te horen dat je dingen goed doet en als je dingen minder goed doet hoe je ze beter kan doen."
- Respondent 4 -

4.3.1.3. Invloed relatie opdrachtgever op up-to-date expertise

De invloed van de relatie met de opdrachtgever kan op diverse manieren worden verklaard. Zo kan de relatie met de opdrachtgever van invloed zijn op het verkrijgen van nieuwe opdrachten in de toekomst. Daarnaast is de relatie met de opdrachtgever ook van invloed wanneer de waarden van de zzp'er in de relatie terugkomen. Tot slot kan de invloed van de relatie met de opdrachtgever worden verklaard wanneer bijvoorbeeld normen en waarden van de zzp'er overeenkomen met die van de opdrachtgevende organisatie.

Invloed relatie opdrachtgever op toekomstige opdrachten
Zzp'ers hechten veel waarde aan onder andere openheid, vertrouwen en eerlijkheid in de relatie met de opdrachtgever. Tijdens de interviews gaven de zzp'ers aan dat het hebben van een goede relatie met de opdrachtgever van groot belang is wanneer het aankomt op vervolgopdrachten. Zo kwam tijdens de interviews naar voren dat wanneer er sprake is van een goede relatie de zzp'er in de toekomst nieuwe opdrachten bij dezelfde opdrachtgever zou kunnen uitvoeren. Dit blijkt uit de volgende citaten:

"Als de relatie goed is en erover en weer in elkaar wordt geïnvesteerd dan haal je denk ik het maximale uit de interimmer en is die op den duur breder en langer inzetbaar. En wanneer er weer nieuwe opdrachten komen de opdrachtgever denkt: "Ik huur haar weer in"."
- Respondent 16 -

"Die invloed is heel groot. Dat betekent dat je gewoon in een pool zit en dat ze je gewoon weten te vinden. Op het moment dat je een goede relatie hebt – dat heb ik ook meegemaakt – dan kan er soms een jaar tussen zitten, maar dan komen ze toch weer bij je uit."
- Respondent 17 -

Invloed relatie opdrachtgever vanuit *needs-supplies fit*
Naast de invloed op nieuwe opdrachten heeft een goede relatie volgens de zzp'ers ook invloed door middel van de *needs-supplies fit* op de mate waarin de zzp'er fysiek en mentaal in staat is om het werk goed te doen. Wanneer de waarden vanuit de zzp'er overeenkomen met de kenmerken van de relatie is er sprake van een *needs-supplies fit.* Wanneer een zzp'er bijvoorbeeld de waarde vrijheid van groot belang acht en deze waarde in de relatie zit, is er sprake van *fit* en heeft dat een positieve invloed op het vertrouwen dat de zzp'er krijgt om het werk goed te kunnen doen. Op basis hiervan blijkt dat de relatie met de opdrachtgever door middel van de *needs-supplies fit* een positieve invloed heeft op up-to-date expertise. Dit blijkt uit onderstaand citaat:

"*Als je een goede relatie hebt met de opdrachtgever geeft dat vertrouwen in jezelf. Dat geeft je meer ruimte en vrijheid om in alle vrijheid je werk te kunnen doen. Kijk, als iedereen steeds argwanend over je schouder meekijkt, dat werkt niet. […] Dat geeft mentaal denk even wat meer vertrouwen en wat meer vrijheid."*
- Respondent 5 -

Invloed relatie opdrachtgever vanuit *supplementary fit*
De invloed van de relatie met de opdrachtgever en up-to-date expertise kan ook worden verklaard vanuit de *supplementary fit.* Dit heeft voornamelijk betrekking wanneer een zzp'er wel of niet past als persoon of expertise binnen een organisatie. Zo gaven de zzp'ers tijdens de interviews aan dat ze er fysiek en mentaal last van krijgen als ze niet passen binnen de opdrachtgevende organisatie.

"*Daarentegen is het natuurlijk ook zo dat als je niet op je plek zit dat ik dan stuk loop en leegloop. Dan kom ik 's avonds thuis en kan je me opvegen en naar bed brengen om 7 uur, want alles is leeg. Dat hangt wel van meer factoren af hoor. Een bedrijfscultuur speelt daar absoluut in mee".*
- Respondent 17 -

Wanneer de zzp'er wel past binnen een organisatie heeft dat een positieve invloed op de fysieke en mentale gesteldheid. Zo gaven de zzp'ers aan dat het hebben van een match energie en plezier geeft en dat het werk totaal geen moeite kost.

"Het kost mij totaal geen moeite om te werken. Dan voelt werk niet als werk. Dan is het gewoon een genot om daar te zijn en mijn ding te doen."
- Respondent 17 -

"Als ik echt op mijn plek zit? Daar krijg ik veel energie van en ga ik met plezier naar mijn werk. Dan ben ik gemotiveerd om samen te werken en om het tot een goed einde te brengen. Daar krijg ik wel veel energie van ja."
- Respondent 15 -

Naast de invloed op de fysieke en mentale gesteldheid, gaven zzp'ers tijdens de interviews aan dat het hebben van een slechte relatie met de opdrachtgever en het niet passen binnen een organisatie van invloed kunnen zijn op de voortgang van de opdracht en eventuele vervolgopdrachten. Een respondent gaf aan dat eerlijkheid naar jezelf belangrijk is en dat het mogelijk is om een opdracht elk moment te beëindigen. Onderstaande respondent vertelt als volgt:

"Ik heb wel eens een keer ergens gezeten waar er net even geen match was en dat kan af en toe lastig zijn. Dan moet je ook eerlijk naar jezelf toe zijn of je dit wil blijven doen of dat je misschien afscheid moet nemen. Dat is niet altijd makkelijk, want soms heb je een opdracht echt nodig."
- Respondent 7 -

Tot slot gaven zzp'ers aan dat het tegenovergestelde ook van toepassing is. Wanneer de relatie met de opdrachtgever goed is en iemand wel past binnen een organisatie heeft dit door middel van de *supplementary fit* een positieve invloed op mogelijke vervolgopdrachten.

"De zzp'ers hebben vaak een gesprek met een persoon en dan krijg je de opdracht. Bevalt het? Dan krijg je een vervolgopdracht. Bevalt het niet? Dan krijg je geen vervolgopdracht. Ik denk dat dat wel van belang is vooral als je het hebt over duurzame inzetbaarheid om vervolgwerk te krijgen."
- Respondent 3 -

4.3.2. Invloed ontwikkeling op duurzame inzetbaarheid

Uit de interviews blijkt dat zzp'ers voornamelijk onafhankelijk willen blijven op het gebied van ontwikkeling en beperkt behoefte hebben aan trainingen en cursussen vanuit de opdrachtgevers. De invloed van HR-activiteiten op het gebied van ontwikkeling vanuit de opdrachtgevende organisatie op duurzame inzetbaarheid is daarom redelijk beperkt. Uit de interviews blijkt echter dat dit anders ligt wanneer het opdrachtgerelateerde trainingen betreft. De zzp'ers gaven tijdens de gesprekken aan open te staan voor dergelijke trainingen en investeringen en het als positief te ervaren wanneer een opdrachtgever dit aanbiedt. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat zzp'ers groeien in kennis en vaardigheden door de investeringen die zij zelf ondernemen in de eigen ontwikkeling.

Invloed opdrachtgerelateerde training
Wanneer zzp'ers een training of cursus van de opdrachtgever ontvangen die opdracht gerelateerd is, heeft dat volgens hen voornamelijk invloed op de uitbereiding van de kennis en vaardigheden die mogelijk voor vervolgopdrachten kunnen worden ingezet. Daarnaast geeft het volgens de zzp'ers ook een blijk van waardering, wat weer resulteert in het krijgen van meer energie; de mate van fysiek en mentaal in staat zijn. Dit wordt ondersteund door de volgende citaten:

"*Voor een opdrachtgever mocht ik een social mediacursus doen wat heel handig was, omdat ik dat ook moest gebruiken voor die opdrachtgever. Ik waardeerde dat enorm dat men dat aanbood. Uiteindelijk kan ik dat ook weer voor andere opdrachtgevers gebruiken."*
- Respondent 12 -

"Het geef in ieder geval blijk van een stukje respect en waardering dat mensen dat willen en daar geld in willen steken. Het zou mijn betrokkenheid alleen maar vergroten en mijn motivatie eigenlijk ook. Ik denk dus dat het een positief effect heeft. Als je meer betrokken bent en je meer gemotiveerd voelt, geeft dat natuurlijk meer energie."
- Respondent 10 -

Slechts een aantal zzp'ers gaven aan dat de investering van de opdrachtgever van invloed zou kunnen zijn op de bereidheid tot aanpassen. Zo werd aangegeven dat dergelijke trainingen en cursussen vanuit een opdrachtgever helpen om de klantenorganisatie beter te leren kennen in bredere context en je daaraan aan te passen. Een andere respondent beschreef de invloed op bereidheid tot aanpassen als volgt:

"Je wordt ondergedompeld in de manier van werken. Dat maakt dat je je aanpast aan de organisatie.".
- Respondent 16 -

Invloed eigen activiteiten
Zoals eerder in de resultaten op het gebied van ontwikkeling naar voren kwam, ondernemen zzp'ers activiteiten om vakgerelateerde ontwikkelingen bij te houden. Het wordt door de zzp'ers van groot belang geacht te beschikken over de meest recente kennis en vaardigheden. Wanneer zzp'ers zelf activiteiten ondernemen om te investeren in de behoefte om bij te blijven met ontwikkelingen, heeft dat door middel van de *needs-supplies fit* een positieve invloed op de up-to-date expertise. Dit blijkt uit onderstaand citaat:

"Ik moet gewoon up-to-date zijn qua kennis. Daarnaast ben ik als persoon een vrij breed geïnteresseerd iemand, dus ik ben wel bezig met de veranderingen in de wereld en hoe ik die kan toepassen op mijn werk. Big data, data-analyse. Ik doe het dus om twee redenen. Enerzijds om mijn werk te behouden en nieuwe dingen te krijgen. Anderzijds om mezelf te ontwikkelen als persoon."
- Respondent 15 -

4.3.3. Invloed verrijking op duurzame inzetbaarheid

Uit de resultaten blijkt dat verrijking door middel van de *needs-supplies fit* zowel een positieve invloed heeft op de up-to-date expertise als de bereidheid tot aanpassen. De invloed van verrijking op duurzame inzetbaarheid werd door de zzp'ers het zwaarst benadrukt. De ervaringen door de verschillende tijdelijke opdrachten worden hierbij als cruciaal gezien voor toekomstige opdrachten.

Invloed verrijking op bereidheid tot aanpassen

Het opdoen van de verschillende ervaringen en het uitvoeren van verschillende opdrachten hebben volgens de zzp'ers door de *needs-supplies fit* invloed op de bereidheid tot aanpassen. Zoals eerder werd beschreven is de bereidheid tot aanpassen onderdeel van het zzp-schap, waardoor de behoefte bestaat om steeds te wisselen van opdrachten. De positieve invloed van verrijking blijkt door de open houding van de zzp'er:

"*Nou, ik zie het als heel waardevol en leerzaam. Je komt steeds bij andere organisaties en andere branches en andere onderwerpen waar je induikt. Inhoudelijk is het vaak dezelfde methodiek, maar die pas je weer toe bij een andere opdrachtgever en je past je weer aan aan de manier van werken die zij hanteren."*
- Respondent 16 -

De zzp'ers weten door de verschillende ervaringen en opdrachten door middel van de *needs-supplies fit* zich beter aan te passen aan de klantorganisaties. Door de verschillende ervaringen zijn zij bekend met veel situaties en problemen en kunnen ze zich makkelijker aanpassen aan de situatie van de organisatie waar ze als zzp'er aan de slag gaan. Dit blijkt uit onderstaand citaat:

"Ik denk dat je daardoor een soort wereldburger wordt. Je weet in iedere organisatie de juiste toon aan te slaan, omdat je die kennis hebt."
- Respondent 19 -

Invloed verrijking op up-to-date expertise

'Verrijking' heeft volgens de zzp'ers door middel van de *needs-supplies fit* veel invloed op de kennis en vaardigheden die worden opgedaan door de variatie in opdrachten en ervaringen. De *needs-supplies fit* kan worden verklaard door de behoefte van de zzp'er om te wisselen van opdrachten. Door de verschillende ervaringen acht de zzp'er zich beter in staat om een passende oplossing te bieden bij de problemen van nieuweopdrachtgevers.

"*Een brede kennis ontwikkelen van het bedrijfsleven. In verschillende keukens kijken van verschillende branches en verschillende bedrijven. Ervaringen over een stuk kennis die je kunt gebruiken om mee te praten over dingen die er spelen. Die kennis en ervaringen die je opdoet bij verschillende bedrijven kun je weer gebruiken bij volgende klanten."*
- Respondent 15 -

4.4. Overige factoren van HR-activiteiten

Uit de interviews met de respondenten kwam naar voren dat er diverse overige factoren van invloed zijn op de invloed van HR-activiteiten vanuit de opdrachtgevende organisatie op de duurzame inzetbaarheid van zzp'er. Enerzijds wordt er gekeken naar de heterogeniteit van de groep zzp'ers, omdat blijkt dat binnen de doelgroep nog heel veel verschil bestaat in soorten zzp'ers. Ditzelfde geldt voor de opdrachtgevers, waarbij de mate van investering in de zzp'er afhangt van het type organisatie. Tot slot blijkt uit de resultaten dat er nog diverse HR-activiteiten van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers. Deze paragraaf zal de overige factoren en HR-activiteiten beschrijven en toelichten wat de invloed van de activiteiten is op de duurzame inzetbaarheid van de zzp'er.

4.4.1. Heterogeniteit groep zzp'ers

Uit de resultaten blijkt dat de groep zzp'ers binnen de dienstverlenende sector nog een hele heterogene groep is. Zo verschillen de zzp'ers op basis van de duur van de opdracht, het soort opdracht, leeftijd en ervaring. Deze verschillen hebben invloed op de investeringen in HR-activiteiten vanuit een opdrachtgevende organisatie en de behoefte van zzp'ers aan dergelijke investeringen.

Duur opdracht bepalend HR-activiteiten en behoeften

Tijdens de interviews gaven zzp'ers aan dat er verschillen zijn binnen de onderzochte groep zzp'ers binnen de dienstverlenende sector. Zo is volgens de respondenten de duur van de opdracht bepalend voor het aanbod van HR-activiteiten vanuit een opdrachtgevende organisatie. Wanneer de opdracht van de zzp'er lang duurt, is het vanzelfsprekender dat de zzp'er meer wordt aangeboden vanuit de opdrachtgevende organisatie. Dit wordt ondersteund door onderstaand citaat:

"Hoe langer de opdracht, des te meer je mee gaat lopen in de HR-diensten van de opdrachtgever. Dan word je bijvoorbeeld wel uitgenodigd voor teamsessies. Dan krijg je opeens ook paaseieren opgestuurd als het Pasen is, et cetera."
- Respondent 13 -

De duur van de opdracht is niet alleen bepalend voor het aanbod van HR-activiteiten vanuit de opdrachtgevende organisatie, maar ook voor de mate van behoefte van de zzp'ers aan investeringen vanuit een opdrachtgevende organisatie. Wanneer de opdracht van de zzp'er langer duurt, zal bijvoorbeeld de behoefte om een relatie te bouwen met de organisatie toenemen.

"Als ik een project van twee maanden heb dan bouw je geen relatie op. Bij projecten vanaf zes maanden zie je dat die relationele aspecten interessanter en belangrijker worden."
- Respondent 10 -

Soort opdracht

Naast de duur van de opdracht is ook het soort opdracht van belang op de mate van investeringen in HR-activiteiten vanuit een opdrachtgevende organisatie. Zo blijkt uit de interviews dat zzp'ers die een interimfunctie vervullen meer worden meegenomen in de HR-diensten dan zzp'ers die voor twee maanden een korte dienst verlenen. Dit blijkt uit onderstaand citaat van een respondent die een zwangerschapsverlof opvangt.

"Ik zit nu natuurlijk vast op een klus voor 24 uur per week. Nu krijg ik dat echt wel veel. Dat is echt wel heel leuk. Ik ben er dus om een zwangerschapsverlof te vervangen. Hij/hun geven mij de mogelijkheid om mezelf te ontwikkelen. Ik heb iedere twee weken een coaching gesprek met mijn manager. Dat is echt superleuk."
- Respondent 19 -

Leeftijd en ervaring
Tot slot zit er ook verschil in de leeftijd en ervaring van de groep zzp'ers. Zo kwam tijdens de interviews naar voren dat jonge zzp'ers meer behoefte zouden kunnen hebben aan HR-activiteiten die de ontwikkeling van de jonge zzp'er kunnen stimuleren dan ouderere en meer ervaren zzp'ers. Onderstaande respondenten geven aan:

"Stel dat ik jong zelfstandige zou zijn dan zou ik zeker fijn vinden als bepaalde basisvaardigheden vanuit een opdrachtgever wordt aangeboden. Ik noem maar iets als algemeen management of timemanagement."
- Respondent 8 -

"Klinkt misschien een beetje stom, maar ik denk op dit moment niet meer. Nee. Vroeger heb ik daar wel altijd behoefte aan gehad en altijd veel profijt van gehad, maar je moet op een gegeven moment ook iemand hebben van je wie je de coaching aanvaardt."
- Respondent 9 -

4.4.2. Heterogeniteit opdrachtgevende organisaties
Tot slot bestaat er volgens de respondenten ook veel verschil in de opdrachtgevende organisaties en in welke mate zij onderlegd zijn met het aanbieden van HR-activiteiten. Zo blijkt uit de interviews met onderstaande respondenten dat het verschil van organisaties kan worden verklaard door het type organisatie. Een professionele organisatie zal bijvoorbeeld meer in staat zijn om feedback te geven dan een organisatie die zich enkel focust op de *core business.* Dit blijkt uit onderstaande citaat:

"Nou, ja. Ik heb wel wat opdrachtgevers die bijvoorbeeld een strandtent hebben. Ik houd me daar bezig als HR-adviseur. Van hen zal ik geen feedback krijgen, want zij runnen gewoon het restaurant en huren mij in voor mijn kennis. Zij gaan er gewoon vanuit dat wat ik doe goed is. Waar ik dan nu zit krijg ik dat wel. Daar heb ik ook die coaching gesprekken en daar krijg ik ook feedback."
- Respondent 19 -

4.4.3. HR-activiteiten vanuit de zzp'er zelf
Uit de interviews kwamen verschillende activiteiten naar voren die zzp'ers zelf ondernemen om duurzaam inzetbaar te blijven. Deze activiteiten worden toegelicht aan de hand van citaten van de respondenten.

4.4.3.1. Gezondheid
Gezondheid wordt door de zzp'ers als cruciaal gezien om fysiek en mentaal in staat te blijven om het werk uit te kunnen blijven voeren. Tijdens de interviews kwamen dan ook verschillende activiteiten naar voren die de gezondheid van de zzp'er bevorderen. Daarnaast blijkt dat er verschillende factoren van invloed zijn op de gezondheid van de zzp'er.

Activiteiten gezondheid
Wandelen, sporten, rust nemen en het letten op voeding zijn activiteiten die zzp'ers zelf ondernemen om te zorgen dat ze fysiek en mentaal in staat te blijven om de werkzaamheden uit te voeren. De zzp'er acht het ondernemen van deze activiteiten van groot belang om gezond te blijven en hebben door middel van de *needs-supplies fit* een positieve invloed op up-to-date expertise. Deze relatie werd door een respondent als volgt beschreven:

"*Daarnaast ben ik veel met mijn gezondheid bezig. Ik sport veel. Dat is belangrijk om mijn hoofd leeg te maken. Daarmee zit je in een goede energie om je werk te kunnen doen."*
- Respondent 16 -

"Alleen moet ik er wel aan blijven werken, dus ik moet in ieder geval zorgen dat ik blijf sporten en dat ik mentaal mijn ontlading ergens heb."
- Respondent 8 -

Factoren van invloed op gezondheid
Naast de activiteiten die zzp'ers ondernemen, zijn er verschillende factoren die de gezondheid van de zzp'er kunnen beïnvloeden. Zo is de zzp'er sneller geneigd om zichzelf aan de kant te zetten ten behoeve van de klant. Dit kan leiden tot druk- of stressgevoelens welke van invloed kunnen zijn op de mate waarin de zzp'er zijn of haar werk kan uitvoeren. Dit blijkt uit onderstaand citaat:

"Als je er eenmaal bent en druk aan de slag bent en het een drukke organisatie is – dat is nu zo in mijn opdracht – merk ik dat mentaal wel. Dan ervaar ik wat meer stress. Op zich niet heel erg, maar de druk is er natuurlijk wel. Je wilt het ook allemaal goed doen. In die zin merk ik dat mentaal wel."
- Respondent 18 -

4.4.3.2. Netwerken
Activiteiten op het gebied van netwerken worden door de zzp'ers van groot belang geacht. Zzp'ers gaven tijdens de interviews aan dat door het hebben van een netwerk nieuwe opdrachten kunnen ontstaan. Daarnaast kunnen zij door middel van netwerken op de hoogte blijven van recente ontwikkelingen. Netwerken heeft daardoor een positieve invloed op up-to-date expertise door middel van de *needs-supplies fit*. Uit onderstaand citaat blijkt het belang van netwerken:

"Je moet ook uiteraard investeren in je netwerk van mensen die je aan nieuwe opdrachten zouden kunnen helpen en mogelijk mensen waar je kennis vandaan kan halen. Je kan het wel zelf bedenken, maar je moet ook weten wat je niet weet en weten waar je vervolgens die kennis vandaan kan halen. In dat soort dingen moet je zelf in investeren."
- Respondent 9 -

4.4.3.3. Betrokkenheid en onderdeel organisatie
Zzp'ers werken veel alleen en voelen zich daardoor soms eenzaam. Ze ervaren het als waardevol wanneer ze worden betrokken door de opdrachtgever en onderdeel zijn van de organisatie. Dit heeft door middel van de *needs-supplies fit* invloed op de motivatie en energie om te werken. Dit sluit aan op de mate waarin zij fysiek en mentaal in staat zijn om te werken. Zzp'ers ervaren het als jammer dat ze niet worden betrokken of dat ze een eiland zijn binnen een organisatie.

“Het jammere aan zzp’er zijn is dat je veel minder collega’s hebt. Dat is een van de dingen die ik het meeste mis. Dat vind ik ook het nadeel van het zzp-schap.”
- Respondent 17 -

“Ik denk ook dat je daardoor wat meer betrokken voelt bij een organisatie. Dat doet als mens je ook wel goed. Tenminste, voor mij zou dat fijn zijn denk ik. Ik denk dit uiteindelijk wel een positief effect zou kunnen hebben op je werk, je opdrachtgever en jezelf.”
- Respondent 12 -

4.4.3.4. COVID-19

Het Corona virus heeft ook invloed op de groep zzp’ers. Een aantal respondenten gaf aan op dit moment thuis te zitten als gevolg van het stopzetten van de opdrachten. Hoewel een aantal zzp’ers op dit moment thuiszitten zonder opdracht, sociale contacten missen en merken dat ze niet voor niets reserves moeten opbouwen, zijn er ook zzp’ers die in deze tijd kansen zien. Zo gaf onderstaande respondent het volgende aan:

“*De eerste drie maanden ging ik echt volle bak. Toen de Corona crisis kwam heb ik een nieuwe rust gevonden. Dat ik stil ben gaan staan met wat haalbaar is. Anders plannen en durven zeggen dat iets niet lukt deze week en dat je vol zit en dat je het niet ’s avonds gaat zitten doen uit angst dat de klant niet meer voor jou zal kiezen.”*
- Respondent 6 -

5. Conclusie en discussie

Allereerst wordt in paragraaf 5.1 een evaluatie van de verwachtingen gegeven op basis van de wel of niet uitgekomen verwachtingen. Daarnaast zullen ook de bevindingen worden beschreven die zijn gebleken uit de interviews. Vervolgens zal er in paragraaf 5.2 worden ingegaan op wat de resultaten van het onderzoek betekenen in relatie tot de theorie. Paragraaf 5.3 legt de focus op wat de resultaten betekenen voor de praktijk. Tot slot zal in paragraaf 5.4. worden gereflecteerd op het onderzoek en zullen beperkingen en nieuwe richtingen voor toekomstig onderzoek worden besproken.

5.1. Evaluatie verwachtingen

Naar aanleiding van het literatuuronderzoek zijn een aantal verwachtingen op gesteld. De concepten die onderdeel vormen van deze verwachtingen zijn bevraagd aan de groep zzp'ers. Op basis van de resultaten kan worden geëvalueerd of deze verwachtingen al dan niet zijn uitgekomen. Daarnaast blijkt uit de resultaten dat er diverse factoren en andere HR-activiteiten zijn die ook van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid. Deze zullen ook in deze paragraaf worden beschreven.

5.1.1. Verwachtingen onderzoek

1. HR-activiteiten binnen 'Onderhoud' zullen door middel van de *needs-supplies fit* een positieve invloed hebben op up-to-date expertise.

Op basis van de resultaten kan worden geconcludeerd dat de HR-activiteiten vanuit de opdrachtgever binnen de categorie 'Onderhoud' deels invloed hebben op de up-to-date expertise van een zzp'er door middel van de needs-supplies fit. Het blijkt dat de HR-activiteiten een verschillende invloed hebben op duurzame inzetbaarheid. Zo kwam uit de resultaten naar voren dat zzp'ers behoefte hebben aan het ontvangen van feedback vanuit de opdrachtgever, zodat ze in de toekomst kennis en vaardigheden beter kunnen inzetten. De relatie met de opdrachtgever wordt ook van groot belang geacht op de mate waarin een zzp'er zich fysiek en mentaal in staat acht om zijn of haar werk uit te kunnen voeren. Feedback en de relatie met de opdrachtgever hebben via de *needs-supplies fit* een positieve invloed op duurzame inzetbaarheid.

Op het gebied van coaching gaven de zzp'ers echter aan de behoefte te hebben aan externe coaching en niet aan coaching vanuit een opdrachtgever. Coaching heeft meer betrekking op de persoonlijke ontwikkeling, waarbij het ontvangen van coaching een positieve invloed heeft op zowel de kennis en vaardigheden als het fysiek en mentaal in staat zijn om het werk uit te voeren. Het extern regelen van coaching heeft door middel van de *needs-supplies fit* een positieve invloed op up-to-date expertise.

2. HR-activiteiten binnen 'Ontwikkeling' zullen door middel van de *needs-supplies fit* een positieve invloed hebben op up-to-date expertise.

Uit de resultaten blijkt dat zzp'ers geen behoefte hebben aan investeringen van de opdrachtgever op het gebied van hun eigen ontwikkeling. De respondenten gaven aan als zzp'er en ondernemer zelf hiervoor verantwoordelijk te zijn en dit zien als een onderdeel van het zzp-schap. De zzp'ers gaven aan wel open te staan voor trainingen of cursussen die direct invloed hebben op de opdracht of op het resultaat bij de opdrachtgever. Ze spraken hierbij echter niet vanuit een bepaalde behoefte of verlangen, maar meer van een '*nice to have*'. Op basis van deze resultaten kan worden geconcludeerd dat investeringen in ontwikkeling vanuit een opdrachtgever voor specifieke elementen een positieve invloed kan hebben op up-to-date expertise. Het is mogelijk dat de invloed van opdracht gerelateerde trainingen op een andere manier invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid van een zzp'er.

Zo kan een opdrachtgerelateerde cursus heel handig zijn om meer van de business te begrijpen en door de opgedane kennis beter in staat te zijn de huidige opdracht en toekomstige opdrachten uit te voeren.

De activiteiten die de zzp'er zelf onderneemt op het gebied van ontwikkeling hebben echter wel een positieve invloed op de up-to-date expertise door middel van de *needs-supplies* fit. Zzp'ers vinden het belangrijk om bij te blijven met ontwikkelingen in hun vakgebied en hun kennis en vaardigheden up-to-date te houden om het werk te kunnen blijven doen en nieuwe opdrachten te krijgen. Hierbij is er dan ook sprake tussen overeenstemming met maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen enerzijds en anderzijds de ideeën van de zzp'er hierover. Om deze redenen investeren ze op diverse manieren in het verkrijgen van de nieuwste kennis en vaardigheden. Vanuit de motivatie van de zzp'er om mee te gaan met de meest recente ontwikkeling betekent dit dat er sprake is van overeenstemming tussen de ontwikkelingen in de maatschappij met de ideeën van de zzp'er hierover.

3. HR-activiteiten binnen 'Ontwikkeling' zullen door middel van de *needs-supplies fit* een positieve invloed hebben op de bereidheid tot aanpassen.

Uit de resultaten is gebleken dat slechts een paar respondenten door investeringen vanuit de opdrachtgever meer bereid zijn om zich aan te passen. Dit betreft dan voornamelijk de aanpassing naar de opdrachtgevende organisatie. Daarnaast staan, zoals hierboven beschreven, zzp'ers open voor opdracht gerelateerde trainingen of cursussen, maar is er geen sprake van een behoefte of een dergelijke vorm van *needs-supplies fit*. Slechts een paar zzp'ers gaven aan door investeringen vanuit de opdrachtgever zich makkelijker kunnen aanpassen, maar dit kwam niet vanuit een behoefte of voorkeur. Daarnaast was het respons te klein om de verwachting uit te laten komen. Om deze reden kan dan ook worden geconcludeerd dat HR-activiteiten binnen ontwikkeling geen invloed hebben op de bereidheid tot aanpassen door middel van de *needs-supplies fit.*

4. HR-activiteiten binnen 'Verrijking' hebben door middel van *needs-supplies fit* een positieve invloed op up-to-date expertise.

Tijdens de interviews kwam naar voren dat de verrijking die alle zzp'ers doormaken als zeer waardevol wordt ervaren en dat de zzp'ers graag van opdrachten wisselen en bij verschillende bedrijven een kijkje in de keuken nemen. Dit heeft volgens de respondenten veel invloed op de up-to-date expertise. Zo blijkt uit de interviews dat zzp'ers van elke opdracht leren in kennis en vaardigheden. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat verrijking door middel van de *needs-supplies fit* een positieve invloed heeft op up-to-date expertise.

5. HR-activiteiten binnen 'Verrijking' hebben door middel van *supplementary fit* een positieve invloed op up-to-date expertise.

Uit de resultaten is niet naar voren gekomen dat het opdoen van verschillende ervaringen en het uitvoeren van verschillende opdrachten een positieve invloed hebben op up-to-date expertise door middel van de *supplementary fit*, omdat de zzp'er door de verschillende opdrachten niet direct persoonlijke overeenkomsten heeft met de organisatie op het gebied van normen en waarden. Dit verloopt via de relatie tussen opdrachtgever en zzp'er. Er kan dan ook geconcludeerd worden dat 'Verrijking' geen invloed heeft op up-to-date expertise door middel van de *supplementary fit.*

5.1.2. Overige bevindingen

Uit het onderzoek blijken een aantal bevindingen welke niet als verwachtingen zijn geformuleerd volgens het theoretisch kader, maar wel van belang zijn voor het onderzoek.

De relatie met de opdrachtgever heeft door middel van de *supplementary fit* een positieve invloed op up-to-date expertise.

Uit de resultaten blijkt dat de zzp'ers verschillende waarden hebben die naar voren moeten komen in de relatie met de opdrachtgever. Wanneer deze waarden in de relatie aanwezig zijn en wanneer een zzp'er als persoon past binnen de organisatie waar deze waarden ook gelden, dan heeft dat een positieve invloed op de mate waarin de zzp'er fysiek en mentaal in staat is zijn of haar werk uit te voeren. Zo gaven respondenten aan dat wanneer ze passen binnen de organisatie zij meer plezier ervaren in en meer energie hebben voor hun werk. Het tegenovergestelde is ook waar. Wanneer zzp'ers niet binnen een organisatie passen of wanneer de gestelde waarden daar niet terug te vinden zijn, dan wordt relatie beëindigd of voelen de zzp'ers zich leeg en energieloos. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat een goede relatie met de opdrachtgever een positieve invloed heeft op de up-to-date expertise door middel van de *supplementary fit.*

HR-activiteiten binnen 'Verrijking' hebben door middel van de *needs-supplies fit* een positieve invloed op bereidheid tot aanpassen.

Tijdens de interviews gaven de zzp'ers aan dat zij het als zeer waardevol ervaren om bij verschillende organisaties tijdelijke opdrachten uit te voeren en verschillende ervaringen op te doen. Zij gaven aan dat ze door middel van deze verrijking zichzelf als een soort wereldburger zien, waarbij ze soms te maken krijgen met dezelfde casuïstiek maar de oplossing moeten aanpassen aan de organisatie. Door verschillende ervaringen is de zzp'er beter in staat om zich makkelijker aan te passen aan de organisatie waar op dat moment de opdracht wordt uitgevoerd. Op basis hiervan kan worden geconcludeerd dat verrijking door middel van de *needs-supplies fit* een positieve invloed heeft op de bereidheid tot aanpassen van de zzp'er. Ook hier geldt dat het wisselen van de opdrachten - het wisselen van opdrachtgevers - en het opdoen van nieuwe ervaringen activiteiten zijn die de zzp'er zelf onderneemt los van de opdrachtgevende organisaties.

Activiteiten op het gebied van gezondheid zijn door middel van de *needs-supplies fit* van invloed op de up-to-date expertise van de zzp'er.

De respondenten gaven aan veel tijd te investeren om zowel fysiek als mentaal gezond te blijven. Zo gaven de zzp'ers aan dat ze intensief sporten, voldoende rust nemen, letten op voeding en voldoende bewegen. Deze activiteiten hebben invloed op de mate waarin de zzp'er fysiek en mentaal in staat is zijn of haar werkzaamheden uit te voeren. De respondenten gaven aan dat als zij deze activiteiten niet doen, zij zich onder andere energieloos kunnen voelen. Om deze reden zijn activiteiten op het gebied van gezondheid van groot belang wanneer wordt gekeken naar de invloed hiervan op duurzame inzetbaarheid. Doordat zzp'ers activiteiten ondernemen om fysiek en mentaal gezond te blijven en hierdoor in staat zijn om de werkzaamheden uit te blijven voeren, kan worden geconcludeerd dat activiteiten op het gebied van gezondheid kunnen vallen in de HR-bundel 'Onderhoud'. De gezondheid wordt namelijk 'onderhouden'.

Activiteiten op het gebied van netwerken zijn door middel van de *needs-supplies fit* van invloed op de up-to-date van de zzp'er.
Netwerken wordt door de geïnterviewden van dit onderzoek van groot belang geacht om nieuwe opdrachten te vergaren of om nieuwe kennis op te doen. Zo gaf een zzp'er aan dat hij zich niet formeel laat scholen, maar door netwerken probeert bij te blijven op het gebied van voor zijn professie relevante ontwikkelingen. Het is dan ook interessant om netwerken als activiteit op te nemen die van invloed is op de duurzame inzetbaarheid van de zzp'ers. Om deze reden kan dan ook worden geconcludeerd dat activiteiten op het gebied van netwerken, die worden ondernomen door de zzp'er, door middel van de *needs-supplies fit* van invloed zijn op de up-to-date expertise van de zzp'er. Daarnaast kan ook worden geconcludeerd dat netwerken binnen de HR-bundel 'Ontwikkeling' valt, omdat dit een activiteit betreft die de ontwikkeling van de zzp'er stimuleert.

Activiteiten op het gebied van betrokkenheid zijn door middel van de *needs-supplies fit* van invloed op de up-to-date expertise van zzp'ers.
Veel zzp'ers ervaren dat ze op een eiland zitten binnen een klantorganisatie en vaak niet betrokken worden, terwijl ze als zelfstandigen al veel alleen zijn en alleen werken. Tijdens de interviews gaven zzp'ers dan ook aan dat men graag meer betrokken wil worden bij de opdrachtgevende organisatie. Daardoor zou men zich meer onderdeel voelen van een team binnen de klantorganisatie. Wordt in die behoefte voorzien, dan heeft dat invloed op de mate waarin de zzp'ers zich fysiek en mentaal in staat voelen om hun werk goed uit te kunnen voeren. Naar aanleiding hiervan kan worden geconcludeerd dat activiteiten op het gebied van betrokkenheid vanuit een opdrachtgevende organisatie van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers door middel van de *needs-supplies fit.*

Invloed overige factoren op de behoeften van de zzp'er.
Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat er diverse factoren van invloed zijn op de mate waarin een zzp'er behoefte heeft aan bepaalde HR-activiteiten. Zo blijkt dat de leeftijd en ervaring van een zzp'er bepalend zijn in hoeverre zij bijvoorbeeld behoefte hebben aan coaching en deze ook krijgen aangeboden vanuit de opdrachtgever. Daarnaast blijkt dat de duur en het soort opdracht ook bepalende factoren zijn. Wanneer iemand een paar maanden een opdracht uitvoert voor een organisatie is de behoefte aan HR-activiteiten lager dan wanneer iemand een jaar of langer bij een opdrachtgever op kantoor zit. De duur van de opdracht en de aard van de opdracht sluiten op elkaar aan, omdat bijvoorbeeld een interimopdracht over het algemeen langer duurt dan korte klus waarin bijvoorbeeld een advies wordt overhandigd.

5.1.3. Antwoord hoofdvraag
Op basis van de conclusies kan er antwoord worden gegeven op de hoofdvraag:

"*Hoe kunnen HR-activiteiten van opdrachtgevende organisaties de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers binnen de dienstverlenende sector beïnvloeden?"*

Op basis van dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat er slechts een beperkt aantal HR-activiteiten van opdrachtgevende organisaties zijn die de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers binnen de dienstverlenende sector kunnen beïnvloeden. De behoefte van de zzp'ers ligt voornamelijk op het gebied van de HR-bundel 'Onderhoud', waarbij ze de relatie met de opdrachtgever en het ontvangen van feedback van groot belang achten.

De relatie met de opdrachtgever heeft een positieve invloed op de gemoedstoestand en motivatie van de zzp'er, waardoor hij of zij fysiek en mentaal beter in staat is om het werk uit te voeren. Feedback vanuit de opdrachtgever heeft een positieve invloed op kennis en vaardigheden.

De behoefte aan HR-activiteiten binnen de HR-bundel 'Ontwikkeling' is beperkt. Zzp'ers willen onafhankelijk blijven en zelf voorzien in de eigen ontwikkeling, maar zouden wel openstaan voor opdrachtgerelateerde trainingen vanuit de opdrachtgever. Deze opdrachtgerelateerde trainingen hebben een positieve invloed op de up-to-date expertise van de zzp'er, omdat zij het gevoel hebben door deze investering meer competent te zijn voor de opdracht.

Tot slot blijkt dat de meeste activiteiten een positieve invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid. Uit dit onderzoek blijkt dat de meeste activiteiten die van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid worden ondernomen door de zzp'er zelf. Zo ervaren de zzp'ers HR-activiteiten op het gebied van 'Verrijking' als waardevol, maar zien ze deze meer als onderdeel van het zzp-schap waar ze zelf de verantwoordelijkheid over hebben. Tot slot blijkt dat er naast de onderzochte HR-activiteiten ook andere activiteiten zijn die een positieve invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers. Zo blijkt dat activiteiten op het gebied betrokkenheid, netwerken en gezondheid een positieve invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van de zzp'er.

5.2. Theoretische implicaties

In deze paragraaf wordt ingegaan op de belangrijkste implicaties die dit onderzoek met zich mee brengt. Vervolgens zal worden teruggegrepen op de wetenschappelijke relevantie en het theoretisch kader van het onderzoek.

In hoofdstuk 2.2.3 is ingegaan op de verschillende HR-activiteiten die van invloed kunnen zijn op de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers. Op basis van het onderzoek van Beer et al. (1984) zijn er een aantal HR-activiteiten die volgens de *career development* een juiste omgeving creëren, waardoor een individu in een bepaalde richting wordt aangemoedigd. In dit onderzoek betreft dit de mate van duurzame inzetbaarheid. De verschillende HR-activiteiten van Beer et al. (1984) zijn gecategoriseerd in de HR-bundels van Kooij et al. (2013) en vervolgens bevraagd aan de zzp'ers.

In het literatuuronderzoek kwam naar voren dat zzp'ers minder investeren op het gebied van scholing, omdat zij de meerwaarde hiervan zouden onderschatten (Torre et al., 2016). In dit onderzoek komt sterk naar voren dat zzp'ers ontwikkeling en scholing ontzettend belangrijk vinden om interessant te blijven voor opdrachtgevers, maar dat ze hier liever zelf in investeren. Daarnaast blijkt uit de resultaten van dit onderzoek dat de HR-activiteiten beschreven door Beer et al. (1984) niet volledig overeenkomen met de activiteiten die zzp'ers ondernemen of aansluiten op de behoeften van de zzp'ers. Zo kwam tijdens de interviews naar voren dat zzp'ers veel investeren in activiteiten op het gebied van netwerken, fysieke en mentale gezondheid en hebben de zzp'ers de behoefte om meer betrokken te worden bij de klantorganisatie. In de evaluatie van de verwachtingen kwam naar voren dat netwerken kan worden geschaard onder de HR-bundel 'Ontwikkeling'. Daarnaast zouden de activiteiten op het gebied van fysieke en mentale gezondheid kunnen vallen in de HR-bundel 'Onderhoud'.

Betrokkenheid is echter geen HR-activiteit die kan worden geschaard onder een van de HR-bundels van Kooij et al. (2013). Betrokkenheid kent namelijk verschillende componenten. Allereerst het affectieve component, waarbij iemand het gevoel heeft deel uit te maken van een organisatie en hierdoor emotionele hechting ontstaat. Daarnaast ervaart diegene ook een overeenstemming tussen de doelen en de waarden van de organisatie (Buchanan 1974; DeCotiis & Summers, 1987; Huselid & Day, 1991, in Maes, 2003). Continuïteitsbetrokkenheid heeft volgens Maes meer een economisch karakter. Hierbij is iemand betrokken, omdat hij of zij het idee heeft moeilijk weg te kunnen bij een organisatie doordat er bepaalde investeringen zijn gedaan of door gebrek aan alternatieven. Tot slot heeft normatieve betrokkenheid betrekking op de morele verplichting die iemand voelt om te blijven en het niet goed voelt om van werkgever te veranderen (Maes, 2003). Op basis van de verschillende vormen van betrokkenheid blijkt dat affectieve betrokkenheid, op de emotionele hechting na, het beste past bij de behoefte van de zzp'ers om meer betrokken te worden in bijvoorbeeld teamuitjes. De overeenstemming tussen de doelen en waarden die hierdoor ontstaat tussen de zzp'er en de organisatie benadrukken de *needs-supplies fit.*

Naast de theoretische implicaties rondom HR-activiteiten blijkt uit het onderzoek van Kooij et al. (2013) dat de conceptualisering van de HR-bundels leeftijdsafhankelijk is. Zo blijkt uit de resultaten van het onderzoek dat HR-activiteiten binnen de HR-bundel 'Onderhoud' versterken naar mate de werkende ouder wordt. Tegelijkertijd blijk uit hetzelfde onderzoek van Kooij et al. dat HR-activiteiten binnen de HR-bundel 'Ontwikkeling' verzwakken naar mate de werkende verjaard.

Tot slot blijkt dat de relatie tussen HR-activiteiten binnen de HR-bundel 'Verrijking' en welzijn sterker wordt naar mate de werkende ouder wordt.

Hoewel Kooij et al. (2013) aangeeft dat HR-activiteiten binnen de HR-bundel 'Onderhoud' sterker worden naar mate iemand ouder wordt, blijkt uit dit onderzoek dat de zzp'ers, inclusief oudere zzp'ers, sterk gericht zijn op het bijhouden van de eigen ontwikkeling en zelf investeren in activiteiten die kennis en vaardigheden verder ontwikkelen. Dit kan worden verklaard vanuit het gegeven dat zzp'ers later met pensioen gaan dan werknemers in loondienst. Een van de redenen dat zzp'ers later met pensioen gaan, is omdat ze te weinig pensioen hebben opgebouwd en daardoor langer moeten doorwerken (Damman, 2019). Wat betreft de HR-bundel 'Onderhoud' blijkt dat alle zzp'ers behoefte hebben aan feedback en het hebben van een goede relatie met de werkgever, maar minder behoefte hebben aan coaching. Het gegeven dat alle zzp'ers de behoefte uit hebben uitgesproken positief te kijken naar het krijgen van feedback en het hebben van een goede relatie met de opdrachtgever is niet leeftijdgebonden. Uit onderzoek naar de motivatie om te leren tussen jonge en oudere mensen blijkt dat oudere werkenden niet verschillen van jongere collega's in de mate waarin zij gemotiveerd waren om nieuwe vaardigheden aan te leren (Lange, et al., 2005). Deze resultaten ondersteunen eerdere onderzoeken dat de 'inactieve oudere werknemer' vaak is gebaseerd op stereotypen (Nauta et al., in Lange et al., 2005).

Naast de theoretische implicaties op het gebied van de HR-activiteiten en de HR-bundels zijn er ook theoretische implicaties op de *fit* tussen de HR-activiteiten en duurzame inzetbaarheid. HR-activiteiten in de HR-bundel 'Ontwikkeling' vanuit de opdrachtgever hebben slechts beperkt invloed op de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers. Zo gaven zzp'ers aan geen behoefte te hebben aan investeringen van de opdrachtgever op dit gebied en enkel open te staan voor opdracht gerelateerde trainingen of cursussen. Hieruit blijkt dat er geen sprake is van een *needs-supplies fit* of *supplementary fit* die de invloed op de duurzame inzetbaarheid kan verklaren. Uit eerdere onderzoek blijkt echter dat scholing en training de inzetbaarheid kan stimuleren (De Vries et al, in Veld, Semeijn & Vuuren, 2014). Het is mogelijk dat er in de literatuur andere theorieën zijn die een mogelijke fit zouden kunnen verklaren tussen opdrachtgerelateerde investeringen en duurzame inzetbaarheid. Een theorie die een fit zou kunnen verklaren is bijvoorbeeld de *self-determination theory* van Ryan en Deci (2005).

De *self-determination theory* maakt onderscheid in intrinsieke en extrinsieke motivatie, waarbij er sprake is van intrinsieke motivatie wanneer iemand van binnenuit gemotiveerd is en sprake is van extrinsieke motivatie wanneer er externe prikkels, straf of beloning, zijn die iemand motiveren. Wanneer iemand intrinsiek gemotiveerd is, worden acties en taken als plezierig of bevredigend ervaren (Ryan & Deci, 2005). Hoe meer iemand de waarden, doelen en manier van werken internaliseert, hoe groter de impact op het welzijn, waaronder vitaliteit volgens Ryan & Deci (2005). Hierop aansluitend blijkt volgens Deci, Koestner & Ryan dat autonomie, competentie en verbondenheid fundamentele psychologische behoefte zijn. Wanneer iemand zich competent voelt, heeft dit invloed op de motivatie. Hoe meer iemand zich competent voelt, hoe sterker de motivatie en hoe groter de impact op het welzijn (Deci, Koestner, & Ryan, 1999). Uit onderzoek van Arnoldus blijkt dat de basisbehoeften autonomie, competentie en verbondenheid kunnen worden gerelateerd aan huidige en toekomstige inzetbaarheid, waarbij uit dit onderzoek blijkt dat autonomie een positieve relatie heeft tot duurzame inzetbaarheid. Hoe competentie en verbondenheid relateren aan duurzame inzetbaarheid is niet verder onderzocht (Arnoldus, 2013). Dit zal verder onderzocht moeten worden.

Uit de resultaten blijkt dat door opdrachtgerelateerde trainingen een zzp'er beter in staat is om opdrachten uit te voeren door bepaalde kennis over de organisatie of sector. Voor de ontwikkeling van zzp'ers betekent dit wanneer opdrachtgevers opdrachtgerelateerde trainingen zouden aanbieden aan zzp'ers, zij zich meer competent voelen om de opdracht uit te voeren. Dit heeft vervolgens invloed op de intrinsieke motivatie en vergroot uiteindelijk het welzijn, waaronder vitaliteit. Vitaliteit kan worden onderscheiden in de dimensies energie, motivatie en veerkracht. Energie wordt gekenmerkt door het energiek voelen (Strijk, Wendel-Vos, Picavet, Hofstetter, & Hildebrandt, 2015). Dit sluit op de dimensie van duurzame inzetbaarheid, namelijk de mate waarin iemand zich fysiek en mentaal in staat voelt om zijn of haar werkzaamheden uit te voeren.

Zoals eerder is beschreven, blijkt dat 'Ontwikkeling' vanuit de opdrachtgever beperkt invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid door middel van de *needs-supplies fit* of de *supplementary fit.* Hierop aansluitend kan de vraag worden gesteld in hoeverre deze fit nu daadwerkelijk bepalend is voor de mate waarin een zzp'er zich duurzaam inzetbaar voelt. Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat de HR-activiteiten door middel van de *needs-supplies fit* en de *supplementary fit,* welke vallen onder de *Person-Environment,* van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers. In het artikel van Schaufeli (2011) wordt beargumenteerd dat wanneer er een sprake is van een balans tussen de HR-activiteiten en het werk dat dit invloed heeft op hoe iemand plezier heeft in zijn werk en presteert. Uit dit onderzoek blijkt echter dat er diverse overige factoren zijn die invloed hebben op de mate van *fit.* Zo blijkt uit de resultaten dat de duur van de opdracht, de leeftijd en ervaring van invloed zijn op de mate waarin zzp'ers behoefte hebben aan HR-activiteiten en in hoeverre dit de mate van *fit* bepaalt. Voor de duur van een opdracht blijkt dat wanneer zzp'ers kort ergens een opdracht uitvoeren het relationele aspect minder belangrijk is dan wanneer de opdracht langer duurt. Dit heeft invloed op de mate van *needs-supplies fit.* Ditzelfde geld voor leeftijd en ervaring. Een ervaren zzp'er gaf aan vroeger behoefte had aan coaching, maar op dit moment niet meer. Dit betekent dat de leeftijd en ervaring dus van invloed zijn op de mate van *needs-supplies fit.*

Op basis van de theoretische implicaties kan worden geconcludeerd dat dit onderzoek heeft bijgedragen aan de wetenschappelijke relevantie. Zo bleek uit de wetenschappelijke relevantie dat er meer onderzoek nodig is naar de invloed van HR-activiteiten rondom het thema inzetbaarheid. Dit onderzoek heeft hierin bijgedragen door te onderzoeken welke HR-activiteiten invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid en hoe deze invloed kan worden verklaard. Daarnaast bleek uit de wetenschappelijke relevantie dat er meer onderzoek nodig is naar hoe het aanbieden van HR-activiteiten de werkonzekerheid van zzp'ers kan verminderen door de focus op inzetbaarheid. Ook hier heeft het onderzoek in bijgedragen door te kijken welke activiteiten zij zelf kunnen ondernemen om interessant te blijven voor toekomstige opdrachtgevers.

Op basis van de evaluatie van de verwachtingen en de theoretische implicatie kunnen de resultaten worden samengevat in onderstaand model. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in HR-activiteiten vanuit de opdrachtgever en activiteiten die de zzp'er zelf onderneemt.

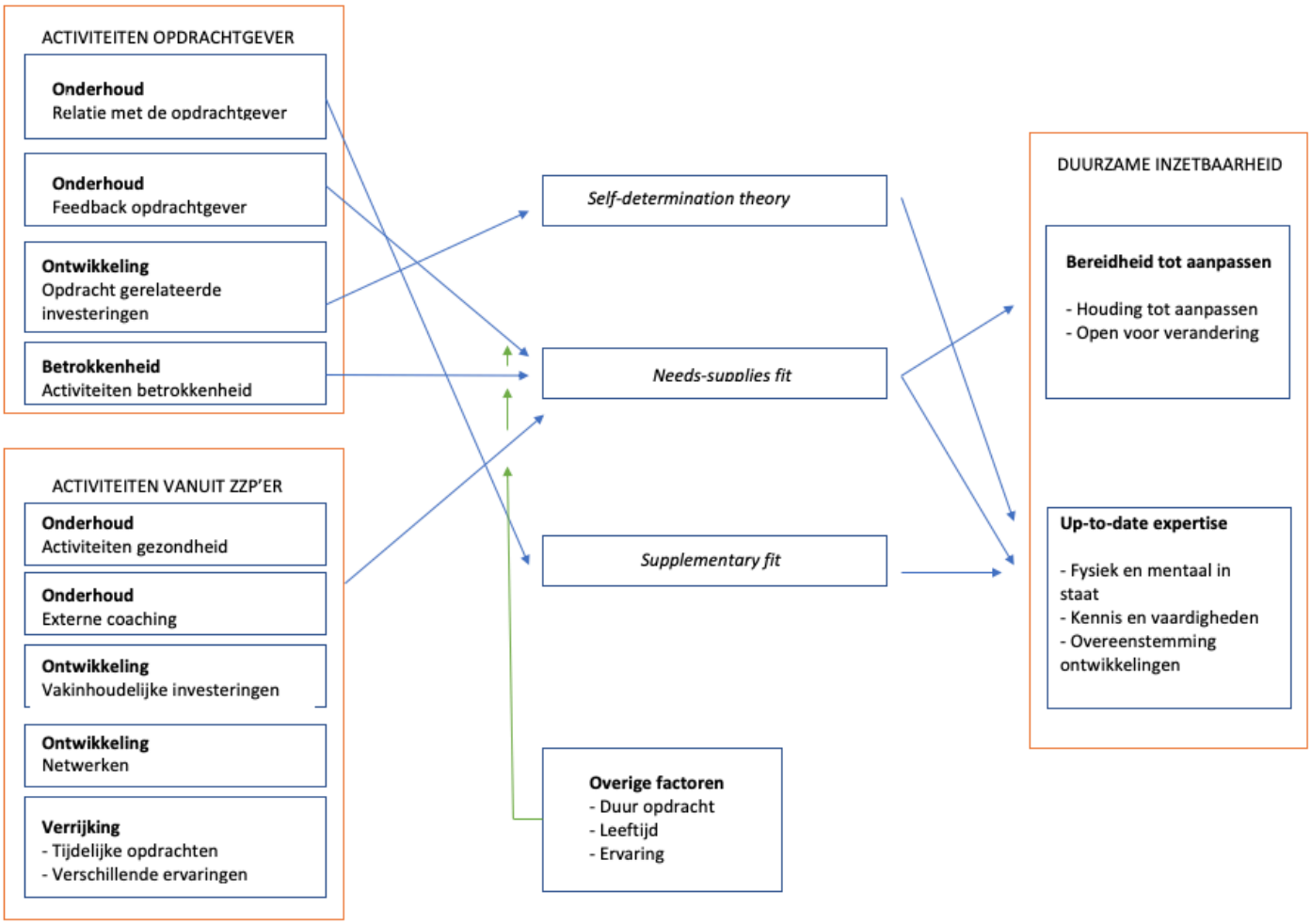
Invloed HR-activiteiten vanuit de opdrachtgever:

- De relatie met de opdrachtgever en het ontvangen van feedback vanuit de opdrachtgever hebben door middel van de *needs-supplies fit* een positieve invloed op up-to-date expertise.
- Opdracht gerelateerde investeringen vanuit de opdrachtgever hebben door middel van de *self-determination theory* een positieve invloed op de up-to-date expertise van de zzp'er.
- Het betrekken van de zzp'er heeft door middel van de *needs-supplies fit* een positieve invloed op de up-to-date expertise van de zzp'er.

Invloed activiteiten vanuit de zzp'er:

- Activiteiten op het gebied van gezondheid en externe coaching binnen 'Onderhoud' hebben door middel van de *needs-supplies* fit een positieve invloed op de up-to-date expertise van de zzp'er.
- De tijdelijke opdrachten en de verschillende ervaringen hebben door middel van de *needs-supplies fit* zowel een positieve invloed op de bereidheid tot aanpassen als de up-to-date expertise van de zzp'er.
- Netwerken en vakinhoudelijke investeringen binnen 'Ontwikkeling' hebben door middel van de *needs-supplies fit* een positieve invloed op de up-to-date expertise van de zzp'er

Tot slot hebben de overige factoren invloed op de mate van *needs-supplies fit.* De groene pijlen geven aan dat de factoren van invloed zijn op zowel de activiteiten vanuit de opdrachtgever als die van de zzp'er.



5.3. Praktische implicaties

In deze paragraaf wordt beschreven wat de resultaten nu betekenen voor de zzp'ers en de opdrachtgevende organisaties en hoe ze hier in de praktijk vorm aan zouden kunnen geven. De praktische implicaties zullen aan de hand van de maatschappelijke en praktische relevantie worden toegelicht.

Er zijn een aantal ontwikkelingen gaande in Nederland waardoor het relevant is om de zzp'ers verder onder de loep te nemen. Zo is het aantal zzp'ers de afgelopen jaren sterk gegroeid en zullen organisaties naar verwachting in de toekomst meer gaan samenwerken met deze groep. Hoewel organisaties meer gaan samenwerken met dit type arbeidskrachten en de omvang daarvan toeneemt, investeren organisaties over het algemeen niet in de zzp'ers en zijn de zzp'ers beperkt bezig met hun inzetbaarheid op de lange termijn. Dit samengenomen met het feit dat het bestaan van de zzp'er onzeker is op het gebied van behouden van opdracht en inkomen, is dit onderzoek praktisch relevant geweest om de volgende redenen.

Dit onderzoek heeft inzicht gegeven in welke activiteiten opdrachtgevende organisaties kunnen ondernemen om de duurzame inzetbaarheid van de zzp'ers te beïnvloeden. Hierbij is het per organisatie van belang dat ze kijken naar welk soort zzp'ers binnen de organisatie actief zijn. Op basis hiervan kunnen de activiteiten worden afgestemd met de zzp'er. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld het bieden van een vorm van coaching aan een jongere zzp'er die de ambitie heeft om te groeien in zijn of haar vakgebied. Dergelijke investeringen in bepaalde activiteiten kunnen het resultaat van de opdracht verbeteren in kwaliteit, omdat de zzp'er hier meer energie en kennis door krijgt en vervolgens beter in staat is het werk uit te voeren. Wanneer organisaties in de toekomst meer met zzp'ers gaan samenwerken, kunnen opdrachtgevende organisaties beter inschatten waar de behoeften liggen van de zzp'er op het gebied van HR-activiteiten en hierin faciliteren.

Daarnaast weet de zzp'er naar aanleiding van dit onderzoek welke activiteiten belangrijk zijn om interessant te blijven op het gebied van kennis en vaardigheden en weet de zzp'er hoe hij fysiek en mentaal in staat kan blijven om te werken voor huidige en toekomstige opdrachtgevers. Een voorbeeld hiervan is dat het belangrijk is dat de zzp'er bijblijft met de ontwikkelingen in het vakgebied en in de maatschappij om zo niet achter te raken en de organisatie de meest recente expertise te kunnen bieden.

Uit de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek werd verondersteld dat zzp'ers onzekerheid ervaren rondom het behouden en aantrekken van opdrachtgevers. Organisaties zouden hier volgens Kremer et al. (2017) meer zekerheid kunnen inbouwen door het aanbieden van HR-activiteiten. Wanneer mensen zich blijven ontwikkelen en blijven leren heeft dat een gezonde toekomst en productiviteit tot gevolg (Schaufeli, 2011). Uit dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat investeringen vanuit de opdrachtgever op het gebied van onderhoud, ontwikkeling en verrijking een positieve invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van de zzp'ers. De invloed van HR-activiteiten op duurzame inzetbaarheid hebben een positieve invloed op onzekerheid, omdat de zzp'ers door de diverse activiteiten beter in staat zijn om opdrachtgevers te behouden op het gebied van kennis, vaardigheden en ontwikkelingen. Daarnaast worden de zzp'ers door investeringen in bijvoorbeeld de eigen ontwikkeling interessanter voor potentiele nieuwe opdrachtgevers.

5.4. Beperkingen

Het onderzoek heeft een aantal tekortkomingen welke in paragraaf 5.4.1. worden beschreven. Deze tekortkomingen geven mogelijk aanleiding voor vervolgonderzoek. De aanbevelingen voor mogelijk vervolgonderzoek worden beschreven in paragraaf 5.4.2.

5.4.1. Beperkingen onderzoek

Het onderzoek heeft een aantal fundamentele beperkingen, die als eerste zullen worden genoemd. Vervolgens zullen methodische tekortkomingen worden toegelicht.

De eerste grote fundamentele beperking van dit onderzoek is dat het concept duurzame inzetbaarheid lastig is om te onderzoeken. Duurzame inzetbaarheid heeft door het uitvoeren van werk op de langere termijn een bepaald toekomstperspectief welke moeilijk is te meten. Niemand weet hoe de toekomst eruit gaat zien en in hoeverre iemand in de toekomst inzetbaar is. De mate van duurzame inzetbaarheid zou strikt genomen pas kunnen worden gemeten aan het einde van iemands carrière. Voor dit onderzoek is dat niet erg, omdat dit onderzoek enkel heeft onderzocht welke HR-activiteiten zouden kunnen bijdragen aan de duurzame inzetbaarheid van de zzp'er. Er zijn geen uitspraken gedaan over de mate van invloed en de mate van duurzame inzetbaarheid. Dit zou kwantitatief moeten worden onderzocht.

Naast de beperking van het concept duurzame inzetbaarheid blijkt dat uit het theoretisch kader dat er weinig onderzoek is gedaan naar de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers. Om deze reden is er in dit onderzoek voornamelijk gebruik gemaakt van literatuur en theorieën die is gericht op werknemers van een organisatie. Dit onderzoek kan worden gebruikt voor toekomstige onderzoeken om de invloed van dergelijke HR-activiteiten daadwerkelijk te toetsen. Uit onderzoek blijkt het feit dat de literatuur - gericht op werknemers - niet direct toe te passen is op de groep zzp'ers blijkt uit dit onderzoek. Dit onderzoek heeft geen toetsend karakter, maar heeft de eerste stappen gezet naar theorie-opbouw. Het is dan ook goed om in verder onderzoek gericht op zzp'ers hier rekening mee te houden.

De derde beperking van het onderzoek heeft betrekking op de verklaarde invloed van HR-activiteiten op duurzame inzetbaarheid. Uit literatuuronderzoek blijkt dat de HR-activiteiten binnen de HR-bundels 'Onderhoud, 'Ontwikkeling' en 'Verrijking' invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers. In de literatuur werd verondersteld dat deze invloed verklaard zou kunnen worden vanuit de *needs-supplies fit* en de *supplementary fit.* Doordat er is uitgegaan van deze twee manieren van *fit* zijn er tijdens het interview voornamelijk vragen gesteld die in lijn lagen met deze vormen van *fit.* Hierdoor bleef echter geen ruimte voor mogelijke andere theorieën die de invloed van HR-activiteiten op duurzame inzetbaarheid zouden kunnen verklaren, bijvoorbeeld diverse motivatietheorieën als de *self-determination theory* die de invloed van opdrachtgerelateerde trainingen kan verklaren op duurzame inzetbaarheid. Het is dan ook niet uit te sluiten dat er nog andere, voor dit onderzoek onbekende, theorieën zijn die de invloed van HR-activiteiten op duurzame inzetbaarheid kunnen verklaren.

Dit onderzoek heeft ook een aantal methodische beperkingen. Zo kunnen door het beperkt aantal respondenten (18) geen generaliseerbare uitspraken worden gedaan over de groep zzp'ers binnen de dienstverlenende sector. Enkel door het kwantitatief toetsen van de groep zzp'ers binnen de dienstverlenende sector zijn uitspraken mogelijk over de daadwerkelijke invloed van HR-activiteiten op de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers. Dit onderzoek heeft de eerste stappen gezet richting dergelijk onderzoek.

Daarnaast blijkt dat de groep zzp'ers binnen de dienstverlenende sector ook nog ontzettend heterogeen is. De groep zzp'ers binnen de dienstverlenende sector verschilt qua soort opdrachten: probleemoplossend of het vervullen van een tijdelijke functie. Daarnaast verschilt de groep ook nog in hoe lang men actief is bij een klantorganisatie, de mate van ervaring en leeftijd. Deze grote verschillen in de groep zzp'ers heeft mogelijk invloed op hoe ze kijken naar HR-activiteiten vanuit opdrachtgevende organisaties. In dit onderzoek vormt de heterogeniteit van de groep geen grote beperking, omdat dit juist een breder perspectief gaf en de conclusie vormde dat de invloed van en de behoefte naar HR-activiteiten afhankelijk is van verschillende factoren welke in toekomstig kwantitatief onderzoek kunnen worden meegenomen als moderatoren.

Tot slot is een beperking van het onderzoek dat er met zzp'ers is gesproken die niet volledig vrijwillig de keuze hebben gemaakt voor het zzp-schap. In dit onderzoek is ook gesproken met zzp'ers die door reorganisaties of ontslag zijn gaan nadenken over hun toekomst en vervolgens (vrijwillig) de keuze hebben gemaakt voor het zzp-schap, omdat ze zich aangetrokken voelden tot de vrijheid en de flexibiliteit. Dit sluit niet volledig aan op de doelgroep beschreven in paragraaf 1.3.2. waar werd aangegeven dat de focus op de groep zzp'ers die volledig vrijwillig zzp'er zijn geworden. Gezien het gegeven dat zzp'ers na ontslag of reorganisatie vrijwillig en van de risico's bewust de keuze voor het zzp-schap hebben gemaakt, kan worden geconcludeerd dat zij ook onder de doelgroep kunnen worden geschaard.

5.4.2. Aanbevelingen vervolgonderzoek

Zoals hiervoor is beschreven heeft dit onderzoek de eerste stappen gezet richting mogelijke investeringen vanuit een opdrachtgevende organisatie, die van invloed kunnen zijn op de duurzame inzetbaarheid van de zzp'ers. Toekomstig vervolgonderzoek zou hierop voort kunnen bouwen door kwantitatief te onderzoeken wat die mate van invloed nu daadwerkelijk is. Door dit kwantitatief te onderzoeken binnen de dienstverlenende sector wordt de generaliseerbaarheid groter en kunnen er concrete uitspraken over worden gedaan. Hierbij is het goed om rekening te houden met de heterogeniteit van de groep zzp'ers binnen de dienstverlenende sector.

Naast het onderzoeken van de daadwerkelijke invloed van de HR-activiteiten op de duurzame inzetbaarheid van de zzp'er is het ook goed om de nieuwe HR-activiteiten verder te onderzoeken. Zo kwam in het onderzoek naar voren dat activiteiten op het gebied van gezondheid, betrokkenheid en netwerken van invloed zijn op de duurzame inzetbaarheid. Op het gebied van gezondheid en netwerken is gevraagd welke activiteiten worden ondernomen, zoals sporten, het nemen van rust en het bijwonen van congressen. Op het gebied van betrokkenheid is niet verder onderzocht welke activiteiten nu daadwerkelijk invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid. Hoewel er een aantal suggesties zijn gedaan, spraken de zzp'ers voornamelijk vanuit een behoefte en niet vanuit een concrete invloed. Dit zou in toekomstig vervolgonderzoek nog verder kunnen worden onderzocht.

Tot slot heeft dit onderzoek de focus gelegd op de behoeften en ervaringen van de zzp'ers binnen de dienstverlenende sector. De opdrachtgevende organisatie is hier niet in meegenomen. Het is interessant om verder te onderzoeken waarom organisaties wel of niet zouden investeren in de groep zzp'ers die voor een bepaalde periode worden ingezet. Dit kan vervolgens worden meegenomen in praktische aanbevelingen om advies te geven aan organisaties hoe ze dit zouden kunnen inrichten. Dit onderzoek kan hier ondersteunend in zijn door zowel aan te geven wat de mogelijke invloeden zijn van HR-activiteiten op de duurzame inzetbaarheid van de zzp'ers zijn als ook te beschrijven wat voor invloed deze al direct op de opdracht zelf kunnen hebben.

5.5. Besluit

De afgelopen jaren is het aantal zzp'ers binnen de dienstverlenende sector aanzienlijk toegenomen als gevolg van diverse economische ontwikkelingen en het aantrekkelijke karakter van onafhankelijkheid die het zzp-schap typeert. De verwachting is dat zzp'ers door onder andere de flexibiliserende arbeidsmarkt in de toekomst belangrijk zullen blijven voor organisaties. Hoewel zzp'ers van groot belang zijn, is deze groep beperkt bezig met hun duurzame inzetbaarheid door gebrek aan middelen, contacten en tijd. Tegelijkertijd blijkt dat organisaties geen activiteiten hebben georganiseerd voor zzp'ers rondom inzetbaarheid en is onbekend wat de invloed van HR-activiteiten hierop kan zijn. Dit onderzoek heeft achterhaalt hoe HR-activiteiten van opdrachtgevende organisaties de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers binnen de dienstverlenende sector kunnen beïnvloeden.

Uit dit onderzoek blijkt dat bijna alle onderzochte HR-activiteiten een positieve invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers. Hierbij gaven zzp'ers aan slechts behoefte te hebben aan een aantal HR-activiteiten vanuit een opdrachtgevende organisaties. Deze activiteiten zijn bijvoorbeeld, feedback, betrokken worden en het hebben van een goede relatie met de opdrachtgever. De zzp'er wil voornamelijk zelf verantwoordelijk en onafhankelijk blijven en onderneemt om deze reden zelf acties om bijvoorbeeld te investeren in ontwikkeling en gezondheid. Tot slot blijkt dat er diverse overige factoren zijn die de mate van behoefte aan HR-activiteiten kunnen beïnvloeden. Zo spelen leeftijd, ervaring, duur van de opdracht en het soort opdracht een grote rol in de mate waarin een zzp'er behoefte heeft aan HR-activiteiten en deze ook ontvangt vanuit een opdrachtgevende organisatie. Kwantitatief onderzoek zal verder moeten uitwijzen hoe sterk de invloed is en welke activiteiten hier de grootste rol in spelen.

Door middel van dit onderzoek kunnen opdrachtgevende organisaties beter de behoeften van zzp'ers inschatten. Wanneer organisaties faciliteren in HR-activiteiten is de veronderstelling dat dit een positieve invloed heeft op de opdracht, het resultaat en de duurzame inzetbaarheid van de zzp'er. Daarnaast weten zzp'ers door middel van dit welke activiteiten zij kunnen ondernemen om de eigen duurzame inzetbaarheid te bevorderen.

Een beperking van het onderzoek is dat het concept duurzame inzetbaarheid kwalitatief lastig te onderzoeken. Daarnaast blijkt dat de groep zzp'ers binnen de dienstverlenende sector ontzettend heterogeen is. Het advies voor vervolgonderzoeken is dan ook om rekening te houden met de heterogeniteit van de groep en de diverse overige factoren die de mate van impact van HR-activiteiten op duurzame inzetbaarheid kunnen beïnvloeden.

Bijlagen

Bericht LinkedIn

Voor mijn masterscriptie ga ik graag in gesprek met zzp'ers werkzaam binnen de IT, Finance, HR, Advies en Marketing. Bent u geïnteresseerd? Lees hieronder meer.

Momenteel onderzoek ik de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers. Duurzame inzetbaarheid is de mate waarin iemand in staat en bereid is productief werk te leveren in zijn/haar carrière. Veel onderzoek is gericht op werknemers, maar niet op zzp'ers. Dit terwijl de groep zo ontzettend groot is! Graag ga ik met u in gesprek om hier meer informatie over te winnen. Het kost slechts ongeveer 30 minuten van uw tijd. Plaats een comment onder de post en dan zal ik contact met u opnemen. Bedankt!

#thesis #zzp #duurzameinzetbaarheid

Interviewgids

Topiclijst

- Duurzame inzetbaarheid
  - Up-to-date expertise
    - Fysiek
    - Mentaal
    - Kennis & vaardigheden
  - Bereidheid tot aanpassen
    - Houding
    - Openheid tot verandering
- HR-activiteiten
  - Onderhoud
    - Coaching & Counceling
    - Feedback
    - Relationships
  - Ontwikkeling
    - Education & Training
    - Workshops
  - Verrijking
    - Temporary job assignments
    - Different job experiences
- Needs-supplies fit
  - Behoeften, waarden, verlangens en voorkeuren
- Supplementary fit
  - Overeenkomsten persoon met organisatie en werknemers

Vragenlijst

Voorstellen
Afstuderen
Wetenschappelijk onderzoek naar de duurzame inzetbaarheid van zzp'ers en welke invloed HR-activiteiten van de opdrachtgever hierop zou kunnen hebben.

Doel
Inzicht krijgen in hoe zzp'ers hun eigen duurzame inzetbaarheid zien en hoe zij aankijken tegen HR-activiteiten vanuit een opdrachtgevende organisatie om dit te beïnvloeden.

Opzet
Een semigestructureerd interview, waarbij ruimte is voor vragen
Duur van het interview is ongeveer 40 minuten en zal in zijn geheel worden opgenomen.

Transcriberen en ter goedkeuring versturen om betrouwbaarheid te waarborgen

Topics	Vragen
Algemeen	▪ Kun je iets vertellen over jouw baan als zzp'er (vrijwillig, momenteel werkzaam, duur).
Duurzame inzetbaarheid	▪ Ben je bekend met de term duurzame inzetbaarheid? ▪ In hoeverre zou jij bereid zijn om je aan te passen als het werk dit vraagt?
Up-to-date expertise - **Fysiek** - **Psychisch** - **Kennis en vaardigheden**	▪ In hoeverre ben je fysiek en mentaal in staat om je werk uit te voeren? ▪ Welke acties onderneem jij om fit te blijven en je kennis en vaardigheden op peil te houden?
Bereidheid tot aanpassen - **Openheid tot verandering** - **Houding**	▪ Hoe ga jij om met eventuele veranderingen in je carrière? ▪ Sta je open voor veranderingen? ▪ Ben jij bewust bezig met duurzame inzetbaarheid?
HR-activiteiten	▪ Organisaties ondernemen veel HR-activiteiten om te investeren in eigen personeel. Voor zzp'ers ligt dit natuurlijk anders. Hoe kijk jij hier tegenaan? ▪ Aantal vragen stellen betreft HR-activiteiten. Benieuwd naar visie hierop. Dit hoef je zelf niet te hebben meegemaakt.
Onderhoud ▪ **Coaching** ▪ **Feedback** ▪ **Relationship**	▪ Hoe is jouw relatie met je opdrachtgever? ▪ In hoeverre ontvang je feedback en coaching vanuit jouw opdrachtgever?
Onderhoud – NS fit expertise	▪ Hoeveel waarde hecht jij aan het krijgen van coaching, feedback en het hebben van een goede relatie met jouw opdrachtgever? ▪ Wat zijn jouw behoeften in het krijgen van coaching, feedback en relatie met jouw opdrachtgever? ▪ Zouden coaching, feedback en een goede relatie jouw helpen in het uitvoeren van jouw werk?
Ontwikkeling	▪ Hoeveel ben jij bezig met het volgen van trainingen/opleidingen en workshops?

▪ **Education / training** ▪ **Workshops**	▪ Waarom doe je dit wel/niet?
Ontwikkeling – NS fit – expertise **Ontwikkeling – NS Fit - aanpassen**	▪ Hoe belangrijk vind jij het volgen van trainingen, workshops of opleidingen tijdens of naast je werk? ▪ Zou je behoefte hebben aan trainingen, workshops en opleidingen die vanuit je opdrachtgever worden aangeboden? ▪ Wat voor impact zouden trainingen, workshops, opleidingen vanuit de opdrachtgever hebben op de uitvoering van jouw werk? ▪ Kan je mij vertellen in hoeverre jij door middel van trainingen ed meer bereid zou zijn om je aan te passen als het werk dit vraagt?
Verrijking (n-s) ▪ **Temporary assignments** ▪ **Different job experiences**	▪ De aard van het zzp-schap is het uitvoeren van tijdelijke opdrachten en het opdoen van verschillende ervaringen. Hoe kijk jij hier tegenaan?
Verrijking – NS fit – Expertise **Verrijking – Sup fit - Expertise**	▪ Welke toegevoegde waarden hebben het uitvoeren van verschillende, tijdelijke opdrachten volgens jou? ▪ In hoeverre hebben de verschillende opdrachten en banen invloed op hoe jij je werk vandaag de dag en in de toekomst uitvoert? ▪ Hoezeer pas jij binnen de organisatie waar je opdrachten uitvoert en bij de mensen die er werken? ▪ Wat doet dit met jou? (mentaal / houding)

Codeboom

Codeboom	
Aanleiding zzp-schap	Bewuste keuze zzp-schap
	Gestuurde keuze zzp-schap
	Werk-privé balans
Aard zzp-schap	Aanleiding opdracht
	Alleen zijn
	Bewustzijn duurzame inzetbaarheid zzp'er
	Flexibiliteit
	Keuzevrijheid opdrachten
	Kwetsbaarheid zzp-schap
	Nadeel zzp-schap
	Nieuwe opdrachten
	Ondernemer
	Open voor verandering
	Persoonlijkheid zzp'er
	Stress zzp-schap
	Toegevoegde waarde
	Vrijheid
	Wisselen opdracht
	Zelfstandigheid
	Impact nieuwe opdracht
Bereidheid tot aanpassen	Houding tot aanpassen
	Open voor verandering
Betrokkenheid	Behoefte aan betrokkenheid
	Betrokken door opdrachtgever
	Impact betrokkenheid
Externe factoren	Balans werk-privé
	Bewuste keuzes in risico's zzp-schap
	Duur opdracht
	Focus sector
	Heterogene groep zzp'ers
	Jonge zzp'ers
Gezondheid	Activiteiten mentale gezondheid
	Activiteiten fysieke gezondheid
	Fysiek en mentaal in staat
	Houding investering gezondheid opdrachtgever
	Impact activiteiten gezondheid
	Impact stress opdracht
Impact Corona	Impact Corona
Netwerken	Belang netwerk
	Netwerk
Onderhoud	Feedback en coaching
	Impact feedback
	Impact coaching
	Impact goede relatie opdrachtgever
	Aanleiding externe coaching
	Externe coaching
	Feedback opdrachtgever
	Impact feedback en coaching

	Houding feedback opdrachtgever
	Belang feedback
	Waarden relatie opdrachtgever
	Proactieve houding feedback
	Impact wel passen bij organisatie
	Externe feedback
	Impact niet passen bij opdrachtgever
	Beschrijving relatie opdrachtgever
	Coaching opdrachtgever
	Motivatie van zzp'er feedback opdrachtgever
Ontwikkeling	Houding investering ontwikkeling opdrachtgever
	Impact ontwikkeling opdrachtgever
	Behoefte ontwikkeling opdrachtgever
	Belang investeren ontwikkeling
	Bijhouden ontwikkelingen
	Investering ontwikkeling
	Impact investering ontwikkeling
	Activiteiten investeren ontwikkeling
	Gebrek middelen investeren ontwikkeling
	Motivatie investering ontwikkeling opdrachtgever
	Motivatie niet investeren ontwikkeling opdrachtgever
Supplementary fit	Niet passen bij een organisatie
	Wel passen bij een organisatie
	Impact niet passen bij organisatie
	Impact wel passen bij organisatie
Taakverrijking	Verrijking ervaring

Bibliografie

Andersson, P. (2008). Happiness and health: Well-being among the self-employed. *The Journal of Socio-Economics*, 213-236.

Arnoldus, L. (2013). *Onderzoek naar de relatie tussen psychologische basisbehoeften, welbevinden en duurzame inzetbaarheid van werknemers.* Utrecht: Universiteit Utrecht.

Basit, T. (2010). Manual or electronic? The role of coding in qualitative data analysis. *Educational Research*, 143-154.

Beer, M., Boselie, P., & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 427-438.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D., & Walton, R. (1984). Managing Human Resource Flows. In M. Beer, B. Spector, P. Lawrence, D. Mills, & R. Walton, *Managing Human Assets* (pp. 66-112). New York: The free press.

Berg, N. v., Mevissen, J., & Thijsmans, N. (2009). *Zzp'ers en hun marktpositie.* Amsterdam: Regioplan Beleidsonderzoek.

Berntson, E. (2008). *Employability perceptions Nature, determinants, and implications for health and well-being.* Stockholm: Stockholm University.

Berntson, E., & Marklund, S. (2007). The relationship between perceived employability and subsequent health. *Work & Stress*, 279-292.

Boeije, H. (2005). Methoden en technieken van kwalitatieve analyse. In H. Boeije, *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (pp. 111-133). Amsterdam: Boom.

Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 2652-2671.

Boselie, P. (2011). *Human Resource Governance: Voorbij 'Managerialism'.* Utrecht: Universiteit Utrecht.

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). Human resource management: what and why? Purcell, John. Strategy and Human Resource Management (Management, Work and Organisations) (p. 3). Macmillan Education UK. Kindle Edition. . In *Strategy and Human Resource Management Purcell, John. Strategy and Human Resource Management (Management, Work and Organisations) (p. iii). Macmillan Education UK. Kindle Edition.* (pp. 3-7). London: Palgrave.

Broek, A. v., Campen, C. v., Haan, J., Roeters, A., Turkenburg, M., & Vermeij, L. (2016). *De toekomst tegemoet.* Den Haag: Sociaals en Cultureel Planbureau.

Brunetto, Y., Farr-Wharton, R., & Shacklock, K. (2010). The impact of supervisor-subordinate relationships on morale: implications for public and private sector nurses' commitment. *Human Resource Management Journal*, 206-225.

Cable, D., & Edwards, J. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology*, 822-834.

CBS. (2020, Januari 27). *Meer zelfstandigen in zakelijke dienstverlening en zorg*. Retrieved from CBS: https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/05/meer-zelfstandigen-in-zakelijke-dienstverlening-en-zorg

CBS. (n.d.). *Dossier ZZP*. Retrieved from CBS: https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-zzp

CBS. (n.d.). *Ontwikkelingen zzp*. Retrieved from CBS: https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-zzp/hoofdcategorieen/ontwikkelingen-zzp

CBS. (n.d.). *Wat zijn zzp'ers?* Retrieved from CBS: https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-zzp/hoofdcategorieen/wat-zijn-zzp-ers-

CBS. (n.d.). *Wie zijn zzp'ers?* Retrieved from CBS: https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-zzp/hoofdcategorieen/wie-zijn-de-zzp-ers-

Conen, W., & Schippers, J. (2017). De invloed van startmotieven op de financiële situatie en arbeidstevredenheid van zzp'ers. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 250-268.

Cuyper, N. d., & Witte, H. d. (2011). The management paradox. *Personnel Review*, 152-172.

Cuyper, N., Notelaers, G., & Witte, H. (2009). ob Insecurity and Employability in Fixed-Term Contractors, Agency Workers, and Permanent Workers: Associations With Job Satisfaction and Affective Organizational Commitment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 193-205.

Dam, K. v., Heijden, B. v., & Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag en Organisatie*, 53-68.

Dam, K. v., Vuuren, T. v., & Kemps, S. (2016). Sustainable employment: the importance of intrinsically valuable work and an age-supportive climate. *International Journal of Human Resource Management*, 2449-2472.

Damman, M. (2019). Pensionering: het perspectief van zzp'ers. *Demos*, 4-7.

Deci, E., Koestner, R., & Ryan, R. (1999). A nieta-anualytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 627-668.

Dekker, R., & Kösters, L. (2011). De ontmythologisering van de zzp-trend. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 248-263.

EIM. (2011). *Ondernemen voor de toekomst. Innovatie en pensioenen van zzp'ers: resultaten zzp-panelmeting II.* Zoetermeer: EIM.

Forrier, A., & Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 102-124.

Forrier, A., Verbruggen, M., & Cuyper, N. d. (2015). Integrating different notions of employability in a dynamic chain: The relationship between job transitions, movement capital and perceived employability. *Journal of Vocational Behaviour*, 56-64.

Francis, J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M., & Grimshaw, J. (2009). What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies. *Psychology & Health*, 1229-1245.

Freese, C., & Groenendaal, S. v. (2019). *Het ervaren en reduceren van onzekerheid door zzp'ers.* Den Haag: CBS.

Giannatasio, N. (2008). Threats to validity in Research Designs. In G. Miller, & K. Yang, *Handbook of Research Methods in Public Administration* (pp. 109-128). Boca Raton: CRC Press.

Green, C., Kler, P., & Leeves, G. (2010). Flexible contract workers in inferior jobs: reappraising the evidence. *British Journal of Industrial Relations*, 605-629.

Hackney, K., Maher, L., Daniels, S., Hochwarter, W., & Ferris, G. (2017). Performance, Stress, and Attitudinal Outcomes of Perceptions of Others' Entitlement Behavior: Supervisor–Subordinate Work Relationship Quality as Moderator in Two Samples. *Group & Organization Management*, 101-137.

Harten, J. v. (2016). *Employable ever after.* Utrecht: Universiteit Utrecht.

Harten, J. v., Cuyper, N. d., Guest, D., Fugate, M., Knies, E., & Forrier, A. (2017). Special issue of international human resource management journal HRM and employability: an international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 2031-2035.

Harten, J. v., Knies, E., & Leisink, P. (2016). Employer's investments in hospital workers' employability and employment opportunities. *Personnel Review*, 84-102.

Hessels, S., & Vroonhof, P. (2003). *Zelden Zo Populair: het zzp-schap Zelfstandigen zonder personeel in de literatuur.* Zoetermeer: EIM.

Hu, L., & Olshfki, D. (2008). Describing and Measuring Phenomena in Public Administration. In G. Miller, & K. Yang, *Handbook of Research Methods in Public Administration* (pp. 205-212). Boca Raton: CRC Press.

Jansen, H. (2005). De kwalitatieve survey Methodologische identiteit en systematiek van het meest eenvoudige type kwalitatief onderzoek . *Tijdschrift voor Kwalitatief Onderzoek*, 15-34.

Juhdi, N., Pa'wan, F., Othman, N., & Moksin, H. (2010). Factors Influencing Internal And External Employability Of Employees. *Business and Economics Journal*, 1-10.

Kösters, L., & Smits, W. (2019). Loopbanen van zzp'ers: doorgroeien of stoppen? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 314-326.

Kattelaar, J. t. (2012). *De HRM & Innovatie Nexus.* Twente: Universiteit Twente.

Kirk, J., Downey, B., Duckett, S., & Woody, C. (2000). Name your career development intervention. *Journal of Workplace Learning*, 205-216.

Klein, M. v., Jansma, A., & Aussems, C. (2016). *Literatuurstudie werkgevers over vast en flexibel personeel.* Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Klink, J. v., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W., Zijlstra, F., Abma, F., . . . Wilt, G. v. (2016). Sustainable employability - definition, conceptualization and implications: a perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 71-79.

Kooij, D., Guest, D., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P., & Dikkers, J. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 18-35.

Kremer, M., Went, R., & Knottnerus, A. (2017). *Voor de zekerheid: de toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid.* Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.

Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person-group and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 281-342.

Lange, A. d., Jongejan, J., & Muffels, R. (2017). De mens centraal: een kantelend arbeidsmarktperspectief? *HRM-Handvatten voor een inclusieve arbeidsmarkt*, 81-97.

Lange, A. d., Taris, T., Jansen, P., Kompier, M., Houtman, I., & Bongers, P. (2005). *Werk en motivatie om te leren: zijn er verschillen tussen jongere en oudere werknemers?* Nijmegen: Radboud University.

Maes, F. (2003). *De impact van rolstress op de betrokkenheid van dienstverlenende medewerkers: literatuurstudie en empirisch onderzoek.* Gent: Universiteit Gent.

McDaniel, M., Schmidt, F., & Hunter, J. (1988). Job Experience Correlates of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 327-330.

Ministerie van Financiën. (2015). *Zelfstandigen zonder personeel.* Den Haag: Ministerie van Financiën.

Pleijster, F., & Valk, P. v. (2007). *Van onbemind tot onmisbaar: De economische betekenis van ZZP'ers nu en in de toekomst.* Zoetermeer: EIM.

Raats-Coster, E. (2011). De opmars van de zzp'er. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 318-320.

Reulink, N., & Lindeman, L. (2005). *Kwalitatief onderzoek.* Nijmegen: Radboud Universiteit.
Rijksoverheid. (2020). *Extra tijdelijke ondersteuning voor zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers)*. Retrieved from Rijksoverheid: https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zelfstandigen-zonder-personeel-zzp/extra-tijdelijke-ondersteuning-voor-zzp-ers
Rijksoverheid. (n.d.). *Wet DBA (deregulering beoordeling arbeidsrelatie)*. Retrieved from Rijkoverheid: https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/zelfstandigen-zonder-personeel-zzp/wet-deregulering-beoordeling-arbeidsrelaties-dba
Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel Review*, 23-41.
Ryan, A. (2006). Post-Positivst Approaches to Research. *Researching and Writing your thesis: a guide for postgraduate students*, 12-26.
Ryan, R., & Deci, E. (2005). On assimilating identities to the self: A self-determination theory perspective on internalization and integrity within cultures. In R. Leary, & J. Tangney, *Handbook of self and identity* (pp. 253-272). New York: Guilford Press.
Schaufeli, W. (2011). Duurzaamheid vanuit psychologisch perspectief: een kwestie van 'fit'. In *Ten minste houdbaar tot. Over urgentie van duurzame inzetbaarheid in Nederland* (pp. 96-108). Zaltbommel: Thema.
Schippers, J., Tanis, P. B., Pennings, F., lippe, T. v., & Moor, T. d. (2015). *Op weg naar een duurzame arbeidsmarkt.* Utrecht: Universiteit Utrecht.
SER. (2009). *Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties.* Den Haag: Minister van Volksgezondheid, Welzijn en Sport.
SER. (2010). *Zzp'ers in beeld. Een integrale visie op zelfstandigen zonder personeel.* SER.
Sims, N. (2007). Een geweldige sessie opbouwen. In N. Sims, *Workshops: de complete handleiding voor geweldige workshops* (p. 138). Amsterdam: Pearson Education Benelux .
Spasova, S., Bouget, D., Ghailani, D., & Vanhercke, B. (2017). *Access to social protection for people working on non-standard contracts and as self-employed in Europe. A study of national policies.* Brussels: European Commission.
Stolk, A. (2018). Duurzame inzetbaarheid, een kwestie van lange adem. *Arbeid & Inkomen*, 65-67.
Storm, I., Uiters, E., Busch, M., Broeder, L. d., & Schuit, A. (2015). The relevance of work-related learning for vulnerable groups. Dutch case study of a Health Impact Assessment with equity focus. *Health Policy*, 915-924.
Strijk, J., Wendel-Vos, G., Picavet, H., Hofstetter, H., & Hildebrandt, V. (2015). Wat is vitaliteit en hoe is het te meten? *Tijdschrift voor gezondheidswetenschappen*, 32-40.
Taylor, M. (1996). *Earnings, Independence or Unemployment?: Why become self-employed?* Oxford: Oxford Bulletin of Economics and Statistics.
Thijssen, J., Knies, E., & Leisink, P. (2016). Vergrijzing en loopbaanverwachting bij de politie . *Tijdschrift voor HRM*, 1-23.
TNO. (2011). *Inzetvanzzp-ersbinnendegemeenten: een verkennend onderzoek.* Hoofddorp: TNO.
Torre, W. v., Dirven, H., & Ven, H. v. (2018). Zzp'ers en werknemers: ongelijkheid in kwaliteit van werk. *Tijdschrift voor arbeidsvraagstukken*, 138-155.
Torre, W. v., Ven, H. v., Vroome, E. d., Schous, F., Preenen, P., Danielson, P., & Bossche, S. v. (2016). *Duurzame Inzetbaarheid: zzp'ers versus werknemers.* Leiden: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Veld, M., Semeijn, J., & Vuuren, T. v. (2014). Enhancing perceived employability An interactionist perspective on responsibilities of organizations and employees. *Personnel Review*, 866-882.
Verbiest, S., & Koopmans, L. (2018). De vier stappen naar gebalanceerde arbeidsflexibiliteit: adviezen aan de HR-praktijk. *Tijdschrift voor HRM*, 18-37.
Verburg, R. (2010). Percepties van HRM. *HAN Business Publications*, 23-38.
Vlam, M. (2018). *Je hele carrière duurzaam inzetbaar voor de lopende band.* Utrecht: Universiteit Utrecht.
Vreeke, L. (2018). *Zzp'ers en hun behoeften.* Utrecht: Universiteit Utrecht.
Vuuren, T. v., & Marcelissen, F. (2017). Sturen op eigen regie voor duurzame inzetbaarheid. *Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde*, 364-367.
Wiggins, G. (2012). Seven keys to effective feedback. *Feedback for Learnings*, 10-16.
Wittekind, A., Raeder, S., & Grote, G. (2010). A longitudinal study of determinants of perceived employability. *Journal of Organizational Behaviour*, 566–586.
Wright, P., & Nishii, L. (2007). *Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis.* Cornell: Cornell University.
Ybema, J., Vuuren, T. v., & Dam, K. v. (2017). HR practices for enhancing sustainable employability: implementation, use and outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-22.
Yin, R. (2018). *Case study research and applications.* Thousand Oaks: Sage.
Zuidema, J. (2018). *Circulaire economie in de kantooromgeving: Verkenning van de mogelijkheden voor de zakelijke dienstverlening .* Utrecht: Universiteit Utrecht.