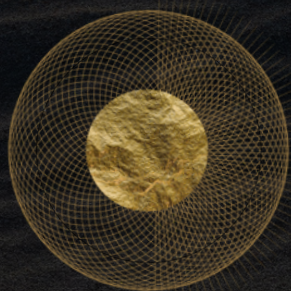




DÉ ZZP'ER BESTAAT NIET

DR. SJANNE MARIE VAN DEN GROENENDAAL



DE WETENSCHAP ACHTER SUCCESVOL SAMENWERKEN MET ZZP'ERS
- VERTAALD NAAR DE PRAKTIJK.

GOUDEN SCHIL



Goede samenwerking begint met elkaar goed begrijpen.

Of je nu zzp'er of opdrachtgever bent: samen bereik je meer als doelen, verwachtingen en belangen op elkaar aansluiten. Met mijn onderneming de **Gouden Schil** help ik zzp'ers en opdrachtgevers om de match tussen zzp'er en opdrachtgever te vinden én te behouden.

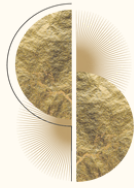
Ik vertaal inzichten uit wetenschappelijk onderzoek naar praktische tips en herkenbare voorbeelden die je direct kunt toepassen. Zo wordt samenwerken niet alleen makkelijker, maar ook waardevoller.

In deze blogbundel vind je inspiratie, inzichten en handvatten om met plezier en succes samen te werken.

Enthousiaste groet,

Dr. Sjanne Marie van den Groenendaal





INHOUD

1. Dé zzp'er bestaat niet
2. Loopbaanontwikkeling van zzp'ers
3. Startmotieven van zzp'ers
4. Loopbaanpaden van zzp'ers
5. Van inzicht naar actie met het ZZP Inhuur Kompas



DÉ ZZP'ER BESTAAT NIET

Nederland telt zo'n 1.3 miljoen zzp'ers. Toch worden ze in de media nog vaak neergezet als één grote uniforme groep. Denk aan krantenkoppen als: *'Zzp'er is minder bereid om te investeren in scholing dan werknemer'* of *'Zzp'ers willen het liefst klein blijven'*. Best bijzonder, toch? Dat zo'n grote groep werkenden in één hokje wordt geplaatst.

Het doel van mijn wetenschappelijk promotieonderzoek was de diversiteit van zzp'ers zichtbaar te maken. Mijn conclusie: **dé zzp'er bestaat niet**. Die conclusie is gebaseerd op de uiteenlopende uitdagingen die zzp'ers in hun loopbaan tegenkomen én de manier waarop ze daarmee omgaan. Het zijn waardevolle inzichten die uitnodigen om op een positievere manier naar zzp'ers te kijken en met hen samen te werken.

Zzp'ers zijn lang niet altijd de kwetsbare werkenden die beschermd moeten worden tegen louché organisaties. Begrijp me niet verkeerd: er gebeuren nog steeds zaken die niet door de beugel kunnen. Maar ik zie vooral ook kansen om de flexibiliteit en expertise van zzp'ers op een positieve manier te benutten.

Om de samenwerking met zzp'ers optimaal vorm te geven, is inzicht nodig in hun verschillen. Verschillen in:

- de fase waarin zij zich bevinden in hun loopbaan
- de uitdagingen die zij tegenkomen
- de strategieën die zij gebruiken om hiermee om te gaan

Meer inzicht zorgt voor meer begrip.

Meer begrip zorgt voor een betere dialoog.

Een betere dialoog zorgt voor een betere samenwerking.

In deze blogbundel neem ik je mee in de reis die ik 10 jaar geleden begon met de start van mijn promotieonderzoek bij Tilburg University, onder begeleiding van prof. Dorien Kooij, prof. Charissa Freese en prof. Rob Poell. De bevindingen uit dat onderzoek heb ik vertaald naar praktijkgerichte inzichten, voor zowel opdrachtgevers als zzp'ers. Mijn doel? Dat deze inzichten leiden tot gesprekken en acties die organisatiedoelen verbinden met ambities en behoeften van zzp'ers.

Veel leesplezier!



LOOPBAANONTWIKKELING VAN ZZP'ERS

WELKE LOOPBAANFASEN DOORLOPEN ZZP'ERS EN
WELKE UITDAGINGEN KOMEN ZE TEGEN?

2

LOOPBAAN- ONTWIKKELING VAN ZZP'ERS

Zzp-schap gaat, vergeleken met loondienst, vaker gepaard met financiële onzekerheid, grotere risico's en meer eigen verantwoordelijkheid. Daarnaast ontbreekt vaak de ondersteuning van leidinggevend en soms ook het contact met collega's. Het is dan ook een dapper besluit om voor jezelf te beginnen. Ineens ben je écht de architect van je eigen loopbaan.

Maar hoe maak je er een succesverhaal van? Met andere woorden: hoe zorg je dat je zowel op de korte als op de lange termijn succesvol blijft ondernemen?

In de wetenschappelijke literatuur heet dit: duurzame inzetbaarheid. Simpel gezegd: hoe blijf je gelukkig, gezond en productief aan het werk? Geen makkelijke vraag om te beantwoorden. Als zzp'er houd je veel ballen in de lucht in een context die continu verandert. Jijzelf, je bedrijf én de markt om je heen zijn voortdurend in beweging.

Probeer dan maar eens *happy, healthy en productive* te blijven zonder de vangnetten van een organisatiestructuur. Of is juist het ontbreken daarvan wat je als zzp'er gezond, gelukkig en productief maakt? ;-)

3 fasen in de loopbaanontwikkeling van zzp'ers

Kijken we vanaf een afstandje naar zelfstandig ondernemerschap, dan zie je drie duidelijke fasen:

- de start van het bedrijf
- de verankering van het bedrijf
- het behoud van het bedrijf

Elke fase kent zijn eigen uitdagingen.

Loopbaanuitdagingen startende zzp'er

Als starter zoek je antwoorden op vragen als: Wie ben ik? Wat kan ik? Wat wil ik? Het helpt als je de ruimte krijgt om met opdrachtgevers of intermediairs te bespreken welke opdrachten nu het beste bij je passen. Een opdracht binnen je comfortzone biedt tijd en rust om andere zaken te regelen: de boekhouding, verzekeringen, certificaten, licenties, enzovoort. Daarnaast zijn duidelijke verwachtingen en heldere afspraken cruciaal. Ze verkleinen onzekerheid en bieden houvast, zeker voor starters.

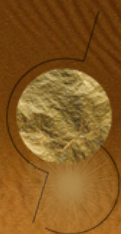
Loopbaanuitdagingen ervaren zzp'er

Met meer ervaring ontstaat ruimte om nieuwe uitdagingen aan te gaan, buiten de comfortzone: Welke talenten wil ik verder ontwikkelen? Opdrachten zijn vaak strak afgebakend. Dat is ook de bedoeling van een zzp-opdracht, maar soms kan er ook ruimte zijn voor *stretch work*. Dit zijn opdrachten waarbij je naast de bestaande kennis en vaardigheden ook nieuwe skills en verantwoordelijkheden kunt uitproberen. Zo voorkom je dat je steeds voor hetzelfde 'kunstje' wordt ingehuurd. Dus opdrachtgever: denk eens samen met de zzp'er *out of the box*, zo maak je een groot verschil!

Loopbaanuitdagingen senior zzp'er

Hoe meer senior we worden, hoe sterker de behoefte om kennis te delen. In de samenwerking met zzp'ers is dit een kans om waardevolle kennis in de organisatie te laten circuleren. Daarvoor moet wel ruimte zijn. Dat kan simpel, bijvoorbeeld door zzp'ers toegang te geven tot de kantine of een ontmoetingsruimte. Of formeler, door hen een podium te geven om hun expertise te delen. Zo voelen zzp'ers zich gezien en gehoord, daarnaast profileren ze zich als expert. Tegelijkertijd worden reguliere medewerkers geïnspireerd door de verhalen en inzichten van buitenaf. Dat is pas een win-win!

Samengevat: succesvol zzp-schap vraagt meer dan alleen vakmanschap. Het vraagt om het vinden van de balans tussen uitdagingen en kansen, passend bij de fase van je loopbaan. Of je nu start, groeit of al jaren meedraait: blijf investeren in wat je gelukkig, gezond en productief maakt. Want dát is de basis voor duurzame inzetbaarheid én voor een samenwerking waar zowel de zzp'er als de opdrachtgever beter van wordt.



STARTMOTIEVEN VAN ZZP'ERS

WAT MAAKT DAT ER IN NEDERLAND MEER DAN 1.3
MILJOEN MENSEN ALS ZZP'ER WERKEN?

3

STARTMOTIEVEN VAN ZZP'ERS

Toen ik startte met mijn promotieonderzoek leefde nog steeds het idee dat de meeste zzp'ers uit noodzaak voor zichzelf begonnen. Bijvoorbeeld omdat ze werden ontslagen en alleen mochten terugkomen als zelfstandige. Of omdat ze geen baan konden vinden en dan maar besloten zzp'er te worden. Maar klopt dat wel? Zijn de meeste zzp'ers echt 'gedwongen' om eigen baas te worden? Ik besloot het uit te zoeken.

Ik dook in de wetenschappelijke literatuur en stuitte op een veelgebruikte tweedeling, zowel in de wetenschap als in de media: *push*- vs. *pull*-motieven.

- **Push-startmotieven** zijn negatieve redenen om zzp'er te worden, zoals ontslag of een economische crisis.
- **Pull-startmotieven** zijn juist positieve redenen, zoals meer vrijheid, autonomie of een nieuwe uitdaging.

Opvallend vond ik dat dit onderscheid erg zwart-wit is. Klopt dit beeld wel met de praktijk? Het antwoord: nee. Uit mijn promotieonderzoek bleek dat het veel genuanceerder ligt. Zzp'ers hebben vaak meerdere redenen om voor zichzelf te beginnen.

7 motivatieprofielen

Met behulp van een grote dataset van CBS onderzocht ik welke startmotieven zzp'ers hebben.

We identificeerden zeven profielen, elk met een eigen combinatie van redenen:

- **autonomen (30%)**
- **beroepsmatige zzp'ers (17%)**
- **uitdagingzoekers (14%)**
- **vluchtters (13%)**
- **familiebedrijven zzp'ers (11%)**
- **rasechte ondernemers (8%)**
- **gedwongen zzp'ers (7%)**

In tegenstelling tot wat vaak werd gedacht, vormen de gedwongen zzp'ers de kleinste groep. Veel vaker kiezen mensen voor het zelfstandig ondernemerschap om zelf te bepalen hoeveel en wanneer te werken, om werk en privé beter te combineren, om een specifiek beroep uit te oefenen of om een nieuwe uitdaging te vinden.

Leuk weetje:

De bevindingen over de startmotieven van zzp'ers zijn opgenomen in de Memorie van Toelichting Zelfstandigenwet. Deze wet is een initiatief van de VVD, D66, CDA en SGP en moet meer duidelijkheid geven bij het beoordelen van schijnzelfstandigheid.

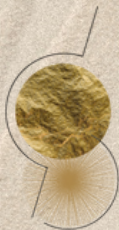
Succesvol samenwerken: zzp'er en opdrachtgever

Met deze inzichten wil ik zzp'ers uitnodigen om te reflecteren:

- Wat maakte dat je ooit bent begonnen als zzp'er?
- Zijn dat nog steeds dezelfde redenen waarom je het werk vandaag doet?
- Welke behoeften komen hieruit voort en wat betekent dat voor jouw verwachtingen richting opdrachtgevers?

Opdrachtgevers en intermediairs nodig ik uit om hierover in gesprek te gaan met de zzp'ers met wie je samenwerkt. Inzicht in hun verwachtingen en behoeften geeft je een voorsprong. Zo kun je, je onderscheiden als goede opdrachtgever, juist in een arbeidsmarkt waar het aantrekken van talent een uitdaging is.

Samengevat: de meeste zzp'ers kiezen niet uit noodzaak voor zelfstandig ondernemerschap, maar vanuit een mix van motieven. Door die startredenen en bijhorende behoeften te kennen, ontstaat meer wederzijds begrip. Voor zzp'ers helpt dat om scherp te blijven op wat hen drijft. Voor opdrachtgevers is het een kans om zich te onderscheiden als organisatie die echt aansluit bij wat zelfstandigen nodig hebben.



LOOPBAANSTRATEGIEËN

WELKE LOOPBAANSTRATEGIEËN PASSEN ZZP'ERS
TOE OM SUCCESVOL TE ONDERNEMEN?

4

LOOPBAAN- STRATEGIEËN VAN ZZP'ERS

Nadat iemand heeft besloten zzp'er te worden, begint het ondernemersavontuur. Op basis van interviews met meer dan 100 zzp'ers uit verschillende sectoren onderzocht ik hoe zij een duurzame loopbaan opbouwen. Welke uitdagingen komen ze tegen? En hoe gaan ze daarmee om?

Verschillende loopbaanstrategieën

In de wetenschappelijke literatuur wordt onderscheid gemaakt tussen strategieën die individuen toepassen om hun loopbaan vorm te geven. Die strategieën kwamen ook duidelijk terug in de interviews met zzp'ers.

We onderscheiden:

- **Loopbaanplanning:** je oriënteren op je loopbaan, opties verkennen, reflecteren op keuzes, doelen stellen en strategieën bedenken om die doelen te behalen.
- **Loopbaaninvestering:** actief leermomenten zoeken, kennis en vaardigheden ontwikkelen en kansen pakken om je voor te bereiden op de toekomst.

Als zzp'er heb je vaak de neiging vooral (op korte termijn) productief te zijn. Dit is een reminder om ook stil te staan, te reflecteren en je koers te bepalen. Past wat je doet nog steeds bij wie je bent en wat je energie geeft? Door te reflecteren, vergroot je de kans dat je ook op de lange termijn gelukkig, gezond en productief bent én blijft!

De zoektocht naar (vervolg)klussen

Eén kenmerk hebben alle zzp'ers gemeen: ze willen waarde leveren aan opdrachtgevers. Tegelijkertijd moeten ze steeds op zoek naar een volgende opdracht. In het onderzoek werd ondernemerschap beschreven als topsport: continu nieuwe klussen vinden terwijl je nog met een opdracht bezig bent. Dat levert een spagaat op. Het kost veel tijd en energie, terwijl je, je ook volledig wil inzetten voor je huidige opdrachtgever(s). Deze tweestrijd is nadelig voor beide partijen. Wat helpt?

- Op tijd duidelijkheid krijgen over mogelijke vervolgopdrachten bij de huidige opdrachtgever(s).
- Zijn er geen nieuwe opdrachten? Vraag dan eens rond in het netwerk van de opdrachtgever.

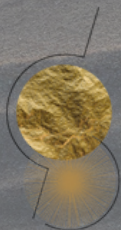
Zo krijgt de zzp'er (financiële) rust en zekerheid. De opdrachtgever zet zichzelf neer als goede opdrachtgever én behoudt de zzp'er in het eigen netwerk. Een kleine moeite, een groot gebaar!

Investeren in professionele ontwikkeling

Voor zzp'ers is het belangrijk continu te investeren in hun expertise, zeker omdat ze vaak juist daarvoor worden ingehuurd. Maar hier zit een knelpunt: de uren voor opleidingen zijn niet declarabel. Daarom is het waardevol als zzp'ers óp de opdracht kunnen werken aan hun professionele ontwikkeling. De opdrachtgever hoeft daarbij niet te investeren in dure opleidingen. Denk bijvoorbeeld eerder aan:

- Een podium creëren waarop zzp'ers hun expertise en ervaringen delen. Dat levert feedback en nieuwe inzichten op voor de zzp'er én nieuwe kennis voor de organisatie. Een mooie kans om de expertise van zzp'ers optimaal te benutten én in de spotlight te zetten.
- *Stretch work:* een opdracht zo inrichten dat deze aansluit bij het huidige profiel van de zzp'er, maar ook ruimte biedt om buiten de comfortzone te werken en nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.

Samengevat: een duurzame loopbaan als zzp'er vraagt om bewuste keuzes: plannen én investeren in je ontwikkeling, tijdig nieuwe opdrachten veiligstellen en ruimte creëren om te groeien. Opdrachtgevers kunnen hierin een sleutelrol spelen door mee te denken, kansen te bieden en de expertise van zzp'ers zichtbaar te maken. Zo ontstaat een samenwerking waar beide partijen op korte én lange termijn van profiteren.



**ZZP INHUUR KOMPAS
VOOR OPDRACHTGEVERS EN ZZP'ERS**

MET HET **ZZP INHUUR KOMPAS** MINIMALISEER JE
DE RISICO'S OP SCHIJNZELFSTANDIGHEID



VAN INZICHT NAAR ACTIE

In deze blogbundel heb je gezien dat succesvol samenwerken met zzp'ers verder gaat dan vinkjes zetten achter juridische voorwaarden. Het draait om balans: organisatiedoelen behalen én oog houden voor de wensen, doelen en ambities van de zelfstandige. Dat vraagt om inzicht, begrip en gesprekken die leiden tot een duurzame samenwerking.

Natuurlijk speelt de context van de samenwerking ook een belangrijke rol. Sinds 1 januari 2025 handhaaft de Belastingdienst op schijnzelfstandigheid. De focus op de juridische basis is noodzakelijk, maar mag niet het eindpunt zijn. Samenwerken draait óók om mensen en gedeelde resultaten.

Om je te helpen de inzichten uit deze blogbundel op een compliant én mensgerichte manier te vertalen naar de praktijk, hebben arbeidsrechtjurist mr. Bastiaan van Rossum (MeesterRecht.nl) en ZZP- & HRM-expert dr. Sjanne Marie van den Groenendaal (Gouden Schil) hun kennis en expertise gebundeld in het **ZZP Inhuur Kompas**. De focus ligt hierin op hoe je nog wél kunt samenwerken met zzp'ers, zonder kopzorgen over schijnzelfstandigheid. Om zowel opdrachtgevers als zzp'ers te ondersteunen in het succesvol vormgeven van de samenwerking, hebben we twee varianten van het ZZP Inhuur Kompas ontwikkeld:

ZZP Inhuur Kompas voor opdrachtgevers:

Jouw centrale dashboard voor alle kennis en tools rondom zzp-inhuur:

- Quicksan om de risico's in het zzp-inhuurproces in kaart te brengen;
- Praktische tips voor een compliant en mensgericht zzp-inhuurproces;
- Databank met begrijpelijke juridische uitleg, zo ben je continu up-to-date over de wet- en regelgeving;
- Stappenplan voor HR en hiring managers om goed opdrachtgeverschap te borgen in de organisatie;
- Toegang tot een exclusieve community van gelijkgestemde opdrachtgevers. Daar leer, inspireer en creëer je samen, onder begeleiding van experts Bastiaan van Rossum en Sjanne Marie van den Groenendaal.

[KLIK HIER VOOR MEER INFO](#)

ZZP Inhuur Kompas voor zzp'ers:

Een praktische e-learning voor zelfstandigen. Je leert:

- Of jij risico loopt op schijnzelfstandigheid;
- Hoe je écht als zelfstandige werkt en schijnzelfstandigheid voorkomt;
- Hoe je jouw opdrachten als zzp'er kunt behouden.

Zo voorkom je dat je opdrachten misloopt en kun je blijven doen wat jij het liefste doet: zzp'en zonder zorgen.

[KLIK HIER VOOR MEER INFO](#)

Benieuwd wat het ZZP Inhuur Kompas voor jou kan betekenen?

Zet vandaag nog de eerste stap van inzicht naar actie!

 INFO@ZZPINHUURKOMPAS.NL

 +31 (0)6 13 58 74 44

 VIA HET **[CONTACTFORMULIER](#)** OP DE WEBSITE



GESELECTEERDE BRONNEN

- Freese, C., & Van den Groenendaal, S. M. E. (2020). *Het ervaren en reduceren van onzekerheid door zzp'ers*. CBS bundel Dynamiek op de Nederlandse Arbeidsmarkt.
- Van den Groenendaal, S. M. (2023). Loopbaanperspectief voor de zzp'er: Op weg naar duurzame loopbanen. *Tijdschrift voor HRM*, 26(1), 1-28.
- Van Den Groenendaal, S. M. E. (2021). *A career perspective on solo self-employment: Examining heterogeneity, career self-management and the role of inclusive HRM in sustainable careers of the solo self-employed*. [Doctoral Dissertation].

DISCLAIMER

Deze blogbundel biedt algemene informatie over loopbanen en duurzame inzetbaarheid van zzp'ers en de rol van opdrachtgevers hierin. Het is géén juridisch of HR-advies en vormt géén advies- of dienstverleningsovereenkomst. Toepassing van de informatie gebeurt uitsluitend op eigen verantwoordelijkheid; laat je voor jouw situatie adviseren door een expert. De Gouden Schil heeft de inhoud van deze blogbundel met zorg samengesteld, maar geeft géén garantie omtrent volledigheid, juistheid of actualiteit en is niet gehouden de inhoud te actualiseren. Aan de inhoud van deze blogbundel kunnen dan ook geen rechten worden ontleend. Het gebruik van de informatie geschiedt volledig voor eigen risico. De Gouden Schil aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor directe of indirecte schade die voortvloeit uit het gebruik van deze blogbundel of het vertrouwen op de daarin opgenomen informatie. Alle inhoud is beschermd door auteursrecht. Verveelvoudiging of verspreiding is niet toegestaan zonder voorafgaande schriftelijke toestemming. Voor de eindredactie is gebruikgemaakt van ChatGPT-5 om de leesbaarheid te optimaliseren. Op deze disclaimer is Nederlands recht van toepassing.

Opgesteld in augustus 2025.

