

Maak plaats voor de hybride professional

De hybride professional is here to stay. Wat zijn hun drijfveren en wat kunnen zowel de werkgevers als de professionals zelf doen om van de hybride arbeidsvorm een succes te maken?



Over FastFlex

FastFlex is een onafhankelijke sourcing partner en managed service provider op het gebied van resource management. Hierbij streeft FastFlex naar een zo'n kort mogelijke keten, met een transparante kostenstructuur. Zo weten het inhurende bedrijf én de professional altijd waar zij aan toe zijn. FastFlex draagt zorg voor de volledige keten van inhuur: van het proactief benchmarken van de inhuur-tarieven tot het afwickelen van alle contract gerelateerde zaken. Voor advies over de inrichting van de flexibele schil tot het selecteren van professionals. Daarnaast biedt FastFlex innovatieve en duurzame aanvullende oplossingen voor de professionals, zoals e-invoicing en digital contract signing. FastFlex gaat voor een langdurig partnership en helpt opdrachtgevers het hoogste rendement te behalen. Kijk voor meer informatie op www.fastflex.nl of volg FastFlex op Twitter via @FastFlex

Colofon

Dit is een uitgave van FastFlex.

Auteur

Niels Huismans
niels.huismans@fastflex.nl

Distributie

Website: www.fastflex.nl
Telefoon: 088 327 84 00

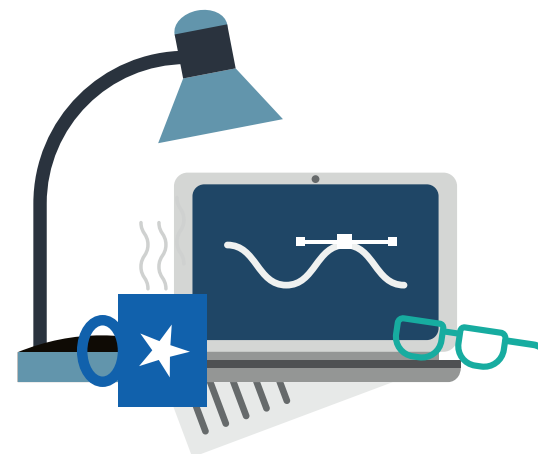
Copyright © FastFlex, mei 2017 Alle rechten voorbehouden

De informatie in deze whitepaper is met zorg samengesteld. Toch kan FastFlex geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor de gevolgen van onvolledigheid of onjuistheid van het materiaal in deze whitepaper. Noch FastFlex, noch medewerkers van FastFlex kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd.



Inhoudsopgave

Introductie	3
1. Hybride arbeidsvorm wint terrein	5
2. Hoe ziet de hybride arbeidsrelatie eruit?	6
3. Hybride ondernemerschap: bewust of gedwongen?	7
4. Maak kennis met de hybride professional	8
5. Waarom hybride ondernemen?	10
6. Kansen en keerzijdes hybride arbeidsrelaties	13
7. Toekomstvisie	16
Conclusie	16
Literatuurlijst	17



Introductie

In 1870 bestond de gemiddelde werkweek in Nederland uit 65 uur, in 1970 was het 45 uur. Inmiddels werkt de gemiddelde Nederlander 35 uur per week. We hoeven steeds minder uren te werken om in ons levensonderhoud te voorzien.¹ Bovendien wordt de invulling van de werkweek vrijer. Steeds meer bedrijven stappen af van vaste werktijden en medewerkers mogen zelf bepalen op welke locatie zij hun werk verrichten.

Uit cijfers van het CPB over 2016 blijkt dat vier op de tien werkenden in Nederland geen vast contract heeft.² De flexibilisering van de arbeidsmarkt is een feit. Er zijn in Nederland zelfs meer flexibele dienstverbanden en meer zelfstandigen dan in het buitenland. Deze trend zet ook, meer dan in andere Europese landen, onverminderd door. De dagen dat de meerderheid van de werkenden zich intern ontwikkelde en doorgroeide zijn voorbij.

Een tweede trend komt duidelijk naar voren uit de wensen van jongeren. Jongeren kijken vooruit naar een carrière met veel verschillende werkgevers en eisen een verrijkende ervaring op iedere werkplek. Zij verwachten snelle carrièregroei, flexibiliteit en doelgerichtheid binnen een functie en de contractvorm is daarbij ondergeschikt. Daarnaast wint parttime ondernemerschap snel terrein. Wereldwijd werkt bijna een derde van de werkenden parttime.³

De arbeidsmarkt verandert, maar hoe ga je daar als werkgever mee om? De meeste organisaties zijn, vanuit historie, nog gericht op lange dienstverbanden. Dit is echter achterhaald. De generatie die nu de werkvloer betreedt heeft behoefte aan verschillende werkgevers, tegelijkertijd of na elkaar.

Gig economie en multi-jobbing

De 'gig economie' ontwikkelt zich: Mensen werken steeds vaker op projectbasis of in kortstondige dienstverbanden, zowel opeenvolgend als parallel aan elkaar. Ook multi-jobbing, een fenomeen overgewaaid vanuit Amerika, maakt onderdeel uit van de flexibilisering van de arbeidsmarkt. Dit houdt in dat mensen verschillende banen combineren, vanuit een luxemotief of om de eindjes aan elkaar te knopen. Nederland telde in 2015 al 500.000 multi-jobbers⁴, hieronder vallen zowel baanstapelaars (mensen die verschillende



De tekorten op de arbeidsmarkt zorgen ervoor dat lonen stijgen. Er wordt, naast het bieden van goede arbeidsvoorwaarden, van alles gedaan om talent binnen te halen. Als je als organisatie de juiste mensen aan wil (blijven) trekken in de toekomst, is het zaak om ook aantrekkelijk te zijn voor hybride professionals en hun gewenste arbeidsvorm.

¹ Ridder, W.P. de (2017)

² CPB (2016)

³ Deloitte (2016)

⁴ N.N. (2015)



banen met elkaar combineren) als hybride professionals. Want ook de hybride arbeidsrelaties maken een forse groei door. De flexibilisering van de arbeidsmarkt omvat dus veel verschillende arbeidsvormen.

Hybride arbeidsvormen

Hybride arbeidsvormen zijn geen trend meer, maar een blijvende verandering. Er zijn verschillende definities van de term 'hybride professional' en wat deze term al dan niet omvat. In dit whitepaper wordt de volgende definitie gehanteerd: "Een hybride professional is iemand die naast inkomen uit eigen onderneming ook inkomsten vanuit een andere bron verkrijgt." Een andere bron kan loon, vergoeding of pensioen zijn. Het is dus bijvoor-

beeld iemand die naast zijn fulltimebaan als marketingprofessional ook nog bedrijven voorziet van advies op het gebied van strategie en positionering, of iemand die naast zijn vaste baan als accountant ook een webshop runt.

De hybride professional is here to stay

Doordat de populariteit van 'hybride werken' sterk toeneemt, heersen er nog veel vragen rondom deze arbeidsvorm. Wat houdt een hybride arbeidsrelatie eigenlijk in? Wat is de motivatie om voor deze arbeidsvorm te kiezen? Wat zijn de voor- en nadelen voor de hybride professional? En wat zijn de voor- en nadelen voor een organisatie? Wat karakteriseert deze professional? En hoe speel je als organisatie

in op dit fenomeen? Daar geven we in dit whitepaper antwoord op. Ook worden er een aantal persoonlijke voorbeelden van hybride professionals uitgelicht.

In het kader van dit whitepaper heeft FastFlex een aantal vragen uitgezet over hybride arbeidsrelaties. Er hebben 285 respondenten aan het onderzoek deelgenomen, waaronder 191 mannen en 94 vrouwen (FastFlex, 2017).

1.

Hybride arbeidsvorm wint terrein

Het aantal parttime ondernemers stijgt de afgelopen jaren fors, of het nu gaat om mensen die een vaste baan met ondernemerschap combineren, of ondernemen en inkomsten verkrijgen vanuit bijvoorbeeld pensioen of vergoeding.

Cijfers van de Kamer van Koophandel (KvK) laten zien dat er per 1 januari 2016 425.202 parttime, gedefinieerd als minder dan 15 uur in de week, ondernemers ingeschreven staan in het Handelsregister. Ten opzichte van het jaar daarvoor is dit een stijging van 4 procent. In 2015 was het aandeel parttime starters 33,7% van het totale aantal startende onder-

nemers. Over de afgelopen vijf jaar is het aandeel parttime ondernemers – waarvan een groot deel uit vrouwen bestaat - met 80% gestegen. Dit bleek uit onderzoek van de Vrije Universiteit Amsterdam en de Kamer van Koophandel.⁵

In het eerste kwartaal van 2017 blijft opnieuw het aantal zzp'ers groeien. Wel is te zien dat de groei lichtelijk afzwakt. Het aantal zelfstandigen nam over deze periode toe met 1%, tot 891.267. Het aantal parttime zzp'ers groeide met 1,7% (Bedrijvendynamiek; Kamer van Koophandel, 2017).

Er zijn verschillende motieven voor deeltijd ondernemerschap. De hoofdreden (43%) is de financiële zekerheid door het behoud van een vaste baan naast ondernemerschap. Ook de zorg voor het gezin en het zelf indelen van tijd zijn belangrijke redenen. Voor veel ondernemers is de combinatie tussen ondernemerschap en werken in loondienst van tijdelijke

aard. Wanneer men merkt dat de onderneming zorgt voor een stabiele inkomstenstroom, kiest men voor fulltime ondernemerschap. Echter signaleren we in de markt steeds meer mensen die een onderneming starten om zichzelf met kennis te verrijken en vaardigheden te ontwikkelen buiten die van hun vaste werkveld om. Dit wordt versterkt door de trend waarin werken en leren hand in hand gaan. Het onderscheid tussen werken, leren, hobby's en leven zal steeds meer gaan vervagen. Denk bijvoorbeeld aan iemand met een passie voor wijn, die naast zijn vaste baan ook wijn importeert en verkoopt. Of iemand die naast een functie als consultant werkt aan een concept voor online verkoop van tweedehands designerkleding. Dit kwam in het verleden al weleens voor, maar het neemt op dit moment echt een vlucht. Het aantal diverse, flexibele contractvormen neemt in rap tempo toe.

Naast het combineren van vast werk en een eigen onderneming, wordt ook het combineren van pensioen en ondernemerschap steeds populairder. Gepensioneerden kiezen er vaker voor om een paar uur in de week zelfstandig aan de slag te gaan om zichzelf te blijven uitdagen. Hierdoor blijven zij betrokken bij de maatschappij en blijven ze op de hoogte van de laatste ontwikkelingen in hun vakgebied. Bovendien zijn gepensioneerden dankzij hun flinke dosis ervaring in het werkveld, de aangewezen personen om een coaching- of adviesbureau te starten.

⁵ Kamer van Koophandel (2016)



2.

Hoe ziet de hybride arbeidsrelatie eruit?

Steeds meer werkenden combineren verschillende banen, in vaste dienst of in de vorm van ondernemerschap. Het aandeel van werkenden met meer dan één baan nam bijvoorbeeld over de jaren 1986 tot 2014 toe van 3% naar 9%. Deze stijging bestaat grotendeels uit werknemers die naast hun baan ook als zelfstandige aan de slag zijn gegaan. Van de mensen met een combinatiebaan maakt 17% werkweken van ruim 48 uur.⁶

Het flexibiliseren van de Nederlandse arbeidsmarkt wordt tot op heden toegeschreven aan toegenomen concurrentie en beleid van zowel de overheid als werkgevers.⁷ Anno nu geven jonge werkenden echter aan dat dit een heel gewenste manier van contractvormgeving is. Werkzekerheid is belangrijker dan baan-zekerheid. Een vast contract staat minder hoog op het eisenlijstje, als er maar genoeg werk te vinden is. De mate van werkzekerheid hangt af van zowel externe factoren, bijvoorbeeld de economische situatie, als individuele factoren, zoals een ondernemende houding en de juiste kennis en vaardigheden. Hoger opgeleiden hechten minder waarde aan een vast contract.⁸

Op het eerste gezicht lijkt de voorkeur voor een flexibel contract misschien onlogisch, maar er is zeker wel wat voor te zeggen. Zo geven veel jonge werkenden aan op deze manier makkelijker in te kunnen spelen op belangrijke levensgebeurtenissen, zoals het starten van een studie, het stichten van een gezin en het vinden van de balans tussen werk en privé.⁹

Populaire branches

Het aantal parttime starters stijgt fors. Over de afgelopen vijf jaar is het aantal parttime ondernemers gestegen met 80 procent. Branches waarin veel parttime ondernemers werkzaam zijn, zijn gezondheid en welzijn,

Kijkend naar ondernemers, moet het onderscheid tussen zzp (zelfstandige zonder personeel) en zp (zelfstandige professionals) in het achterhoofd worden gehouden. Zp'ers zijn veelal kenniswerkers die hun specialistische kennis verhuren. Zij maken deel uit van de groep zzp'ers. Ongeveer een derde van alle zelfstandigen behoort tot de groep van zelfstandige professionals.

cultuur en recreatie, fotografie en postorder. Dit blijkt uit cijfers van de KvK. Ook brengen zij in beeld in welke branches over het algemeen de meeste ondernemingen gestart worden, uitgesplitst over mannen en vrouwen. Mannen starten vooral ondernemingen in de vorm van een organisatieadviesbureau. Dan volgen ingenieursbureaus en technisch ontwerp. Onder de vrouwen is persoonlijke verzorging de nummer één. Paramedische praktijken volgen en ook voor vrouwen staat een organisatieadviesbureau in de top drie.¹⁰

Verbondenheid

Uit onderzoek blijkt dat 82% van de werknemers zich sterk verbonden voelt met de organisatie waar hij werkzaam is. Dit percentage is zeer hoog. Uit het ZP-onderzoek van 2016 blijkt dat 42% van de zp'ers zich verbonden voelt met de organisatie waar hij werkzaam is. Ook blijkt dat 29% van de zp'ers zich gebonden voelt aan een organisatie. Het is mooi om te zien dat het gevoel van gebondenheid het gevoel van verbondenheid niet in de weg staat (FastFlex, 2016).

⁶ SCP (2016)

⁷ Dekker & De Beer (2015); De Haan & De Beer (2016)

⁸ De Beer (2016)

⁹ Liebrechts, W. (2017)

¹⁰ Kamer van Koophandel (2016)

3.

Hybride ondernemerschap: bewust of gedrongen?

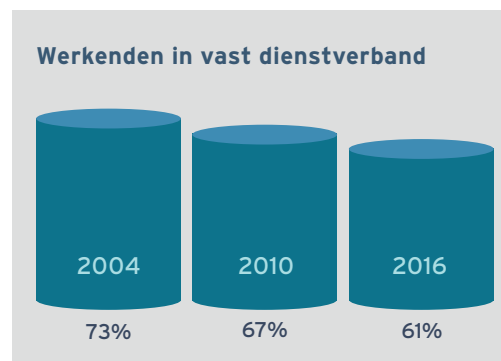
Over de afgelopen jaren is een daling te zien in het aantal werkenden met vaste dienstverbanden. In 2004 was 73 procent van de werkenden in vaste dienst. In 2010 stond de teller nog maar op 67 procent. In 2016 daalde dit aantal nog verder, naar 61 procent. Tegelijkertijd groeide het aantal tijdelijke contracten en zzp'ers.

Begin 2016 stond de teller betreffende het aantal zzp'ers op ruim één miljoen. Dit aantal maakt een explosieve groei door. Jaarlijks komen er tussen de 120.000 en 140.000 zelfstandig ondernemers bij. De cumulatieve stijging, de zzp'ers die afvallen meegenomen, is 40.000 tot 50.000 per jaar. Ook het aantal hybride professionals groeit fors mee. Hiervan staat de teller in 2016 op 200.000 volgens het CBS.

De vraag of het een gedwongen zelfstandigheid is of een bewuste keuze wordt vaak gesteld. Een veel gehoorde gedachtegang is dat parttime ondernemers vooral vanuit financiële noodzaak een onderneming starten. Denk bijvoorbeeld aan een administratief medewerkster die 's avonds danslessen geeft of een marketeer die in de avonduren advies geeft aan startende ondernemingen. Het is voor velen lastig te geloven dat dit puur uit de behoefte om te ontwikkelen voortkomt, of uit

passie voor het vak. Echter, cijfers laten een duidelijk groeiende trend zien betreffende dit type motieven. Mensen zijn op zoek naar vrijheid, kansen en zijn bezig zich voortdurend verder te ontplooiën.

Uit onderzoek van FastFlex is gebleken dat 15% van de hybride professionals door omstandigheden 'gedwongen' is om actief te worden als hybride professional (FastFlex, 2017).



Onder gedwongen verstaan we dat de professional het gevoel heeft gehad door omstandigheden als zelfstandige aan de slag te moeten gaan. Wel is er verschil te zien per opleidingsniveau. Bij wo-opgeleide professionals is dit namelijk slechts 6%. Een oorzaak die veel genoemd wordt is het feit dat de werkgever geen volledige fulltimebaan meer kon bieden.

Van de ondervraagde professionals geeft 68% aan bewust te hebben gekozen voor de hybride arbeidsvorm, waarvan 34% met financiën als drijfveer en 66% met het oog op ontwikkeling, afwisseling en 'employability'.

Dit sluit aan op cijfers van het CBS en TNO, deze laten namelijk zien dat bij voorbereidend beroepsonderwijs (vbo)¹¹ en lager opgeleiden de grootste motieven voor het combineren van banen, het geld verdienen voor iets extra's en het financieel rond kunnen komen of aflossen van schulden zijn. Bij midden opgeleiden, havo en mbo, staat ontwikkeling bovenaan, gevolgd door het financieel rond kunnen komen of aflossen van schulden. Bij hoogopgeleiden, hbo en wo, staat wederom ontwikkeling bovenaan, gevolgd door de afwisseling die het combineren van banen biedt (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2015, TNO/CBS).

¹¹ Het vroegere voorbereidend beroepsonderwijs (vbo) en het middelbaar algemeen voortgezet onderwijs (mavo) zijn samen opgegaan in het vmbo.

4.

Maak kennis met de hybride professional

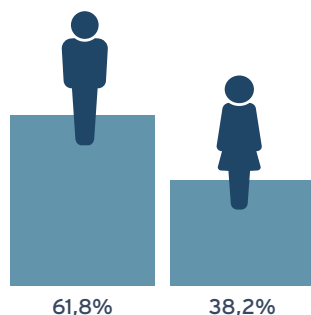
Om een beter beeld te krijgen van wie de hybride professional nou eigenlijk is, kijken we naar verschillende onderzoeken. In 2015 deed TNO onderzoek naar de profielen van multi-jobbers.¹² Het gaat hierbij om socio-demografische kenmerken. In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen mensen die twee banen combineren en mensen die een baan combineren met ondernemerschap. TNO stelde vast dat de combinatie tussen een vaste baan en ondernemerschap vaak voorkomt bij mannen, voornamelijk tussen de 45-54 jaar, hoger opgeleid en met partner.

4.1 Wie is de hybride professional?

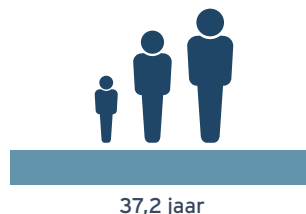
Flexibilisering is de norm, zeker onder starters. Thuiswerken, op projectbasis aan de slag, werken op flexplekken en tijdelijke contracten vormen het nieuwe werkbeeld. Zeker onder jongeren zal de combinatie ondernemen en werken alleen maar groter worden in de toekomst. Maar dit is niet de enige groep waarin hybride werken stijgt in populariteit. Er ontstaat de afgelopen jaren steeds meer variatie in de socio-demografische kenmerken van de hybride professional.

Steeds meer jongeren en ouderen starten een onderneming

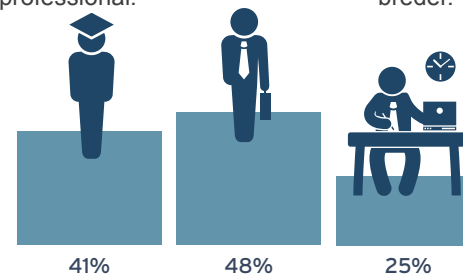
Steeds meer jongeren zetten de stap om naast betaald werk een onderneming te starten. In opleidingen wordt het starten van eigen bedrijf zelfs weleens opgenomen in het curriculum, bijvoorbeeld bij Small Business and Retail Management. Naast het feit dat veel jonge professionals deze stap zetten, zien we dat door de vergrijzing, het feit dat we langer moeten werken en dat ouderen vitaler zijn, het aantal oudere ondernemers ook toeneemt. Onder de 65-plussers is een groei te zien in ondernemerschap, omdat zij vaak nog heel fit zijn. Zij spelen in op de schaarste van vakmanschap. Er is een krapte te zien aan onder andere ICT-ers, docenten, fiscalisten en accountants. Een functie als docent of accountant leent zich perfect voor iemand met jaren werkervaring. Hier is dus ook een stijgende lijn in te verwachten de aankomende jaren. De range van leeftijden waarop een onderneming wordt gestart wordt dus veel breder.



Het starten van een bedrijf gebeurt voor 61,8% door mannen en voor 38,2% door vrouwen.



Uit cijfers van de KvK over 2016 blijkt dat de gemiddelde leeftijd waarop een onderneming wordt gestart 37,2 jaar is.



Het aandeel hbo of wo opgeleiden onder de ondernemers is 41%. Van de mensen met ondernemersambitie is dit 48% en van de niet-ondernemers 25%.



De groep die zich bezighoudt met ondernemersactiviteiten of deze ambitie heeft, heeft gemiddeld 18 tot 20 jaar werkervaring.

¹² TNO (2016)

Stijgende trend: steeds meer vrouwen

Het beeld dat de maatschappij over ondernemerschap heeft bevat meer mannelijke dan vrouwelijke ondernemers. Afgelopen jaar werden voor het eerst meer parttime ondernemingen gestart door vrouwen (52%) dan door mannen. Het jaar daarvoor hadden mannen nog een groter aandeel in het parttime starten van een onderneming, namelijk 51 procent. Het aandeel vrouwen onder parttime zelfstandigen lag in 2016 op 46 procent. Niet alleen winnen vrouwen terrein als het gaat om parttime ondernemerschap, sowieso gaan steeds meer vrouwen ondernemen. Het aandeel vrouwen dat onderneemt is gestegen van 32 procent in 2010 naar 36 procent in 2016.¹³

Proactiviteit, innovativiteit en risico's nemen, dat kenmerkt de ondernemer.

Niet iedereen is in de wieg gelegd voor het ondernemerschap. Veel mensen gedijen juist beter in een vast dienstverband. Hoewel veel mensen (33%) spelen met de gedachte een eigen onderneming te starten, doet maar 7,5% van de mensen dit echt. Alle ondernemers, dus ook hybride ondernemers, beschikken over onderscheidende eigenschappen.

Ondernemerschap komt vanuit een ondernemende persoonlijkheid. De ondernemende professional wordt gekenmerkt door een proactieve houding. Inspelen op veranderingen in de markt zit in zijn natuur. Ook uitdagingen aangrijpen en het durven voorspellen van

toekomstige behoeften kenmerkt deze professional. Daarnaast bezit deze professional het vermogen tot innoveren. Over het algemeen gaat een ondernemende houding gepaard met een beperkte angst voor risico's. Het aangaan van nieuwe uitdagingen en het willen verbreden van de eigen horizon kan niet gebeuren zonder fouten te maken. Door steeds andere dingen te proberen en vaardigheden uit te breiden, ontdekt de professional ook waar zwakke kanten liggen en waar dus nog werk aan de winkel is.

Het belang van netwerken

Ondernemers kennen het belang van netwerken vanuit de ervaring met hun eigen onderneming. Netwerken heeft namelijk een positieve invloed op de business. Mensen zonder onderneming zijn vaak minder actief bezig hun netwerk te onderhouden en uit te breiden, terwijl mensen met ondernemerschapswensen hier juist heel druk mee zijn. Mensen met een idee voor een onderneming gaan in hun netwerk op zoek naar de reactie die hun idee opwekt en mogelijke klanten en partners.

¹³ Kamer van Koophandel (2016)

Naast een vast contract ook een eigen onderneming



Kristof Vervliet, 38 jaar

Naast zijn fulltime baan als e-commerce manager is Kristof ook ondernemer. In zijn onderneming combineert hij zijn twee grootste passies: e-commerce, waarin hij veel ervaring heeft, en zijn liefde voor koken en eten. Zijn startup, Recepten.com, zet de primaire levensbehoefte 'eten' terug op de eerste plaats.

“Deze onderneming ben ik gestart vanuit mijn passie voor eten. Ook de autonomie heeft mij aangetrokken. Een onderneming biedt een plek om volledig je eigen ideeën en voorkeuren te uiten en jezelf verder te ontwikkelen. Het is een nieuwe uitdaging waarin ik nu al enorme persoonlijke sprongen heb gemaakt. Op dit moment is Recepten.com een webshop met alles wat je nodig hebt in de keuken, maar daar blijft het niet bij. Vanzelfsprekend is de volgende stap een website voor recepten.

En daarna? Daarna staat er een scala aan innovaties op het menu, waardoor men anders naar eten en koken gaat kijken.”

Al zijn vrije uren gaan in zijn onderneming zitten. “Avonduren, weekenden en vakanties besteed ik allemaal aan mijn onderneming. Zeer geregeld werk ik door tot in de nacht. Alles stroomlijnen zonder mijn huidige werk te verstoren is een uitdaging, daar slaag ik slechts in vanwege mijn grenzeloze enthousiasme. Mijn team, wat inmiddels bestaat uit 8 man, heb ik zorgvuldig samengesteld. Ik werf binnen mijn netwerk, maar ook via social media. Ik wil alleen het beste van het beste, zodat ik mijn droom waar kan maken en Recepten.com uit kan bouwen tot een concern.”



5.

Waarom hybride ondernemen?

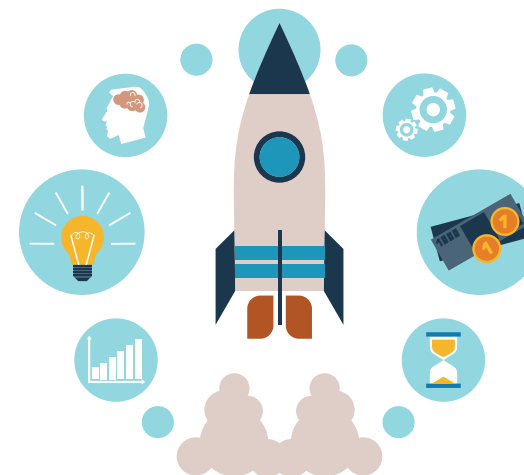
De eerste groep ondernemers wordt gevormd door mensen die vanuit intrinsieke motivatie zijn gaan ondernemen. Ondernemerschap uit vrije wil komt voort uit het zien van kansen in de omgeving, zoals het signaleren van een gat in de markt of het ontdekken van een oplossing voor een maatschappelijk probleem, de behoefte aan onafhankelijkheid, een andere balans tussen werk en privé of bijvoorbeeld de wens naar meer diversiteit qua werkzaamheden en opdrachten. Helaas zijn er ook ondernemers die in deze positie zijn gedwongen, zij vormen de tweede categorie. Een derde groep ondernemers zijn de lifestyle ondernemers. Deze groep is op zoek naar een levensstijl waarbij zelfontplooiing en zelfverwezenlijking centraal staan.

5.1 Het combineren van een baan en ondernemerschap

Hybride professionals hebben verschillende motieven. De meest bekende motivatie is de financiële: iets extra's verdienen om rond te kunnen komen. Maar er zijn veel meer motieven om een vaste baan met ondernemerschap te combineren. De combinatie van financiële zekerheid en individuele ontplooiing is bijvoorbeeld ook een motief. Daarnaast is werkzekerheid een veelgehoorde reden van hybride werken. Op deze manier hou je altijd een slag om de arm mocht het ondernemen fout lopen, of mocht je ontslagen worden. Dan rest nog het ondernemersmotief, ook wel de ondernemersdroom, ook weer gecombineerd met een stuk zekerheid.

Rondkomen en extra inkomen

Het combineren van banen om financieel rond te komen komt vaker voor onder alleenstaanden. Ook het verkrijgen van extra inkomen voor meer bestedingsruimte is voor hen een motivatie. Onder jongeren en lager- en middelbaar opgeleiden is het verkrijgen van extra inkomen ook het meest genoemde motief. Sectoren waarin we dit terugzien zijn met name detailhandel, horeca en landbouw.



Afwisseling en ontplooiing

De niet financiële motieven, zoals afwisseling en ontplooiing, komen significant vaker voor bij mannen, met name werknemers van 55 jaar of ouder, hoogopgeleid en met een fulltime vaste aanstelling. Deze groep heeft vaak een partner en bevindt zich in een gezonde financiële situatie.

Voor werkkenden met een sterke arbeidsmarkt- en inkomenspositie is afwisseling de belangrijkste reden voor hybride werken. De behoefte om eens wat anders te doen karakteriseert deze groep. Het ontwikkelmotief is voornamelijk terug te zien bij hoger opgeleiden met een gezonde financiële situatie. Dit typeert de carrièrebewuste werknemer met intrinsieke drijfveren om in meerdere banen ervaring op te doen en zo zijn vaardigheden en kennis uit te breiden.

Werkzekerheid

Werkzekerheid is een motief dat aanzienlijk meer voorkomt bij vrouwen, voornamelijk met een flexibel contract of een parttime aanstelling. De wens om meer uren te draaien is aanwezig, maar de mogelijkheid ontbreekt. Deze vrouw is gehuwd en werkt voornamelijk binnen het onderwijs of in de gezondheidszorg. In deze sectoren komen kleinere banen en tijdelijke contracten vaak voor en is men intrinsiek sterk verbonden aan het werken binnen deze sector.¹⁴

Als hybride professional profiteer je van 'the best of both worlds'. Als werknemer ben je namelijk verzekerd van een uitkering bij werkloosheid, ziekte en arbeidsongeschiktheid. Ook pensioenopbouw wordt via het bedrijf geregeld en vaak krijg je als werknemer de mogelijkheid een opleiding te volgen die door de werkgever betaald wordt. Als ondernemer kun je zelf je tijd indelen, 's avonds en in het weekend zaken doen is geen probleem. Daarnaast krijg je verschillende fiscale tegemoetkomingen, zoals investeringsaftrek, zelfstandigheidsaftrek en winstvrijstelling. Zoals eerder genoemd is een niet-financiële reden voor een hybride arbeidsvorm het opdoen van kennis en ervaring, oftewel individuele ontplooiing. Door banen te combineren ontstaat er meer afwisseling in het werk.¹⁵

¹⁴ Dorenbosch, L., Velden, K. v.d., Plantinga, E., Bilkes, M. en Sanders, J. (2016)

¹⁵ Dorenbosch, L., Velden, K. v.d., Plantinga, E., Bilkes, M. en Sanders, J. (2016)

Na pensioen gestart als ondernemer

Bim Pannenburg, 66 jaar

Bim Pannenburg werkte 33 jaar bij Shell in 14 verschillende functies en reisde de hele wereld over. Hij vervulde uiteenlopende posities van ingenieur tot HR-manager en projectmanager en sloot zijn carrière af met de regie over de herontwikkeling van het Shell-terrein in Amsterdam-Noord en de realisatie van een groot onderzoekcentrum dat plek moest geven aan 1.300 medewerkers. Dit project duurde bijna acht jaar. Het was een prachtige kroon op zijn carrière, waarna hij op zestigjarige leeftijd van een welverdiend pensioen kon genieten.

"Van een meer dan fulltimebaan ging ik ineens naar fulltime muziek, golf en reizen. Dat was even wennen", herinnert Bim zich. Het begon toch te kriebelen en hij ging op zoek naar klanten die hij zou kunnen helpen met zijn kennis en ervaring. Hij had al een B.V., waar vanuit hij investeringen in bedrijven deed en voor zijn gevoel verlaagde dat de drempel om voor zichzelf te beginnen. Na een paar kleine klussen voor een ingenieursbureau werd hij gevraagd om in Saudi-Arabië advies te geven over de nieuwbouw van industriële laboratoria. Via deze weg kwam hij terecht bij Tafawoq.

Tafawoq betekent excellence in het Arabisch en is een joint venture van Qatar Shell, Qatar Petroleum en de Hamad Bin Khalifa Universiteit. De focus van Tafawoq ligt op het ontwikkelen van de projectmanagement skills van professionals, zodat zij succesvol projecten kunnen managen om de Qatar National Vision 2030 te verwezenlijken: een duidelijke roadmap voor de toekomst van Qatar, waarin er een balans is tussen economische groei en menselijke en natuurlijke resources. Het gaat met name om het trainen van autochtone Qatari die



meewerken aan de miljoenen kostende projecten die de visie ondersteunen. Denk hierbij ook aan internationale faciliteiten voor bijvoorbeeld motorraces, tennistoernooien en het WK voetbal 2022 dat in Qatar zal plaatsvinden. De projectmanagers voor de stadions hiervan komen ook in de training van Bim terecht.

Bim werkt nu zo'n acht uur per week en hij is twee tot drie keer per jaar een week in Qatar. Het enthousiasme spat ervan af als Bim erover vertelt: "Die visie van Qatar voor 2030 vind ik buitengewoon interessant. Een belangrijk speerpunt is Qatar in de toekomst duurzamer te laten worden en minder afhankelijk van gas en olie. Het ontwikkelen van (vrouwen)educatie en vrouwenrechten krijgt daarbij veel aandacht. Er wordt zo'n 50 miljard dollar per jaar geïnvesteerd in de toekomst. Dat is fantastisch. Zelf steek ik er ook ontzettend veel van op. Ik ben zeer geïnteresseerd in de verschillende culturen op de wereld. Binnen de groepen die ik lesgeef zie je ook verschillen. De Qatari dames zijn altijd gekleed in het zwart met een hoofdhawl, terwijl de Koeweiti dames altijd in felgekleurde bloemmotieven gekleed gaan."



5.2 Het combineren van pensioen en ondernemerschap

Steeds meer Nederlanders blijven na hun pensioen langer doorwerken. Een reden hiervoor is bijvoorbeeld het dichten van het pensioengat, ontstaan in een tijd dat het even iets minder ging. Maar ook het feit dat men nog vol energie zit en eindelijk aan de slag kan gaan met ideeën die al jarenlang door hun hoofd spoken is voor velen een reden om de stap naar ondernemerschap te zetten. Sommige gepensioneerden blijven langer bij hun werkgever in dienst, ook na de pensioensleeftijd, maar ook steeds vaker gaan 65-plussers als zelfstandig professional aan de slag. Het aantal startende ondernemers boven de 65 jaar is over de afgelopen acht jaar verdubbeld. Op 1 januari 2016 was het totaal aantal ondernemers 65-plus 117.114.¹⁶ Freelancen lijkt dé manier waarop je kunt doorwerken, zelf kunt kiezen wat je doet, hoe vaak en voor wie je dingen doet. Een perfecte combinatie van werk en vrijheid.

Een groot voordeel op deze leeftijd is dat de professional een grote hoeveelheid ervaring en kennis heeft opgedaan. Hij heeft kennis van de branche, weet van binnen en van buiten hoe deze in elkaar steekt. Daarnaast beschikt hij over een flinke dosis mensenkennis, opgedaan in allerlei vormen van samenwerkingen. Ook het feit dat hij een uitgebreid netwerk heeft opgebouwd werkt voordelig. Verder is het zelf indelen van tijd, waardoor de hybride professional beschikbaar

kan zijn op allerlei momenten, een voordeel van deze arbeidsvorm voor de professional zelf.

Voor mensen met een ondernemersdroom die grote risico's liever uit de weg gaan, is het starten van een onderneming na het pensioen een uitkomst. Je ontvangt al een AOW-uitkering, waardoor je vanuit een vaste basis kunt beginnen. Je bent namelijk verzekerd van een bestaansminimum. Dit brengt rust. Je kunt zelf kiezen hoeveel uur je aan de onderneming besteedt en ook als er eens een maand wat minder binnen komt is dit geen probleem.

5.3 Het combineren van een vergoeding en ondernemerschap

Een derde vorm van de hybride arbeidsrelatie is het combineren van een vaste baan of ondernemerschap met activiteiten waar een vergoeding tegenover staat. Denk hierbij aan iemand die buiten het ondernemen om ook werkzaam is voor de gemeenteraad. Of iemand die naast haar werk als pr-adviseur een lifestyle blog heeft waar zij gesponsorde artikelen op plaatst. Tegenover dit type werkzaamheden staat een vergoeding, het is dus geen vrijwilligerswerk. Kenmerkend is dat het inhoudelijk meer brengt dan het qua inkomsten oplevert. De motieven voor deze hybride arbeidsvorm zijn dan ook niet financieel. Redenen om voor een vergoeding aan de slag te gaan kunnen zijn: maatschappelijke betrokkenheid, inhoudelijke kennis van diverse domeinen en het



Het aantal startende ondernemers boven de 65 jaar is over de afgelopen acht jaar verdubbeld.

ontwikkelen van nieuwe 'soft skills' en 'hard skills'. In het voorbeeld van de gemeenteraad kan de hybride professional ook kennis en kunde vanuit het bedrijfsleven binnen brengen bij de gemeente. Dit staat mooi tegenover de raadsleden die puur en alleen raadslid zijn. Ook de pr-adviseur kan pr-ervaring inzetten voor haar eigen blog.

¹⁶ Kamer van Koophandel (2016)

6.

Kansen en keerzijdes hybride arbeidsrelaties

Voor zowel de werknemer als de werkgever zijn er kansen en keerzijdes verbonden aan hybride arbeidsrelaties. Voordelen zijn bijvoorbeeld gemotiveerde medewerkers, creativiteit, verbinding en innovatie. Tegelijkertijd zal niet iedereen zich prettig voelen bij hybride arbeidsrelaties. Werkgevers maken zich bijvoorbeeld zorgen om integriteitsconflicten. Voor professionals kan het coördineren van werkzaamheden en het eerlijk indelen van tijd doen voorkomen als een te grote uitdaging.

6.1 Kansen en keerzijdes voor de werknemer

Kansen

Een voordeel van de hybride arbeidsvorm is dat werknemers die een baan en ondernemerschap combineren het plezier voor zichzelf vergroten. De variatie brengt frisse energie en motivatie met zich mee. De hybride arbeidsvorm is een mooie mogelijkheid om meerdere vaardigheden te ontwikkelen. Neem bijvoorbeeld een marketeer die vier dagen bij een internationaal bedrijf werkt en op de vijfde dag werkzaam is als illustrator. In zijn werk wordt

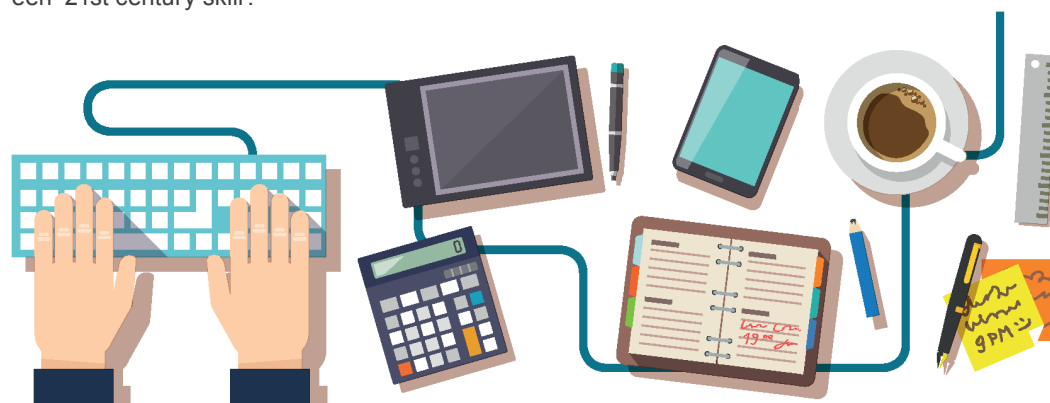
beroep gedaan op creativiteit, klantgerichtheid, analytisch vermogen, besluitvaardigheid en presentatietechnieken. Als illustrator moet je op een heel andere manier creatief zijn en ga je met de handen aan de slag, in plaats van met het hoofd. Op deze manier ontwikkel je veel verschillende kanten van jezelf. Bovendien heb je als ondernemer altijd te maken met veel meer aspecten van de bedrijfsvoering, zoals de administratie. Deze kennis ondersteunt ook weer in de besluitvorming binnen een vaste baan.

Daarnaast kan het combineren van een vast contract met ondernemerschap bijdragen aan een sterkere positie op de arbeidsmarkt voor de werknemer. Uit Brits onderzoek is gebleken dat het combineren van banen zorgt voor een divers palet aan kennis en vaardigheden, waardoor de mobiliteit op de arbeidsmarkt wordt vergroot. Het combineren van banen en het schakelen tussen diverse werksituaties en verkeisen wordt daarnaast aangemerkt als een '21st century skill'.¹⁷

Keerzijdes

Naast voordelen zijn er natuurlijk ook een aantal keerzijdes te benoemen. Een hybride arbeidsrelatie vraagt veel op het gebied van coördinatie en planning. Het eerlijk blijven indelen van de tijd en het behouden van overzicht kan stress met zich meebrengen.

De hybride professional moet zorgen dat belangen van de werkgever en van zijn opdrachtgevers elkaar niet in de weg staan. Arbeidsrelaties moeten niet lijden onder de hybride vorm van werken. Het biedt uitkomst voorafgaand aan de arbeidsrelatie na te gaan waar belangenconflicten kunnen ontstaan en hoe daar mee omgegaan kan worden. Natuurlijk is niet alles te voorzien, dus op het moment dat er conflicten ontstaan zullen beide partijen gewillig moeten zijn samen een oplossing te vinden. Kortom, de communicatie tussen zowel werkgever en werknemer als opdrachtgever en opdrachtnemer is cruciaal.¹⁸



¹⁷ Panos, G., Pouliakas, K. en Zangelidis, A. (2012)

¹⁸ Dorenbosch, L., Velden, K. v.d., Plantinga, E., Bilkes, M. en Sanders, J. (2016)

6.2 Kansen en keerzijdes voor de werkgever

Kansen

De variatie die de hybride arbeidsvorm met zich meebrengt zorgt ervoor dat het plezier in het werk vaak wordt vergroot. Uit wetenschappelijk onderzoek weten we dat er in het algemeen positieve effecten zijn van meer afwisseling in taken die verschillende kennis en vaardigheden vragen. Als gevolg van de variatie en het plezier groeit de baan-tevredenheid. Ook groeit de betrokkenheid, doordat de professional vanuit zijn ervaring in het ondernemerschap niet alleen vanuit zijn eigen vakgebied kijkt, maar zich ook bewuster is van de effecten op de gehele bedrijfsvoering. Bovendien leidt dit tot minder stressklachten. Een hybride professional verruimt zijn eigen blikveld, maar neemt daardoor ook nieuwe inzichten mee de organisatie in. Hij leert anders naar klanten en situaties kijken en leert te denken in kosten en baten vanuit ondernemersoogpunt, te onderhandelen en zaken te doen.

Onderzoek van TNO laat zien dat intrapreneurship, het ondernemend gedrag van werknemers binnen een organisatie, van grote waarde is voor de innovatie binnen bedrijven. Ook de prestatie van bedrijven wordt positief beïnvloed door intrapreneurs. De intrapreneur is vaak betrokken bij innovaties op het gebied van producten, diensten en werkwijzen binnen de organisatie. Kenmerkend aan intrapreneurs is dat zij aanmerkelijk meer werkuren maken. Daarnaast hebben zij vaak ervaring met

Maak plaats voor de hybride professional

Naast een vast contract ondernemen vanuit een hobby

Christy Hop, 32 jaar

Christy werkt 32 uur per week als hoofd financiële administratie bij een tv-productiemaatschappij. Ondanks dat deze baan veel van haar vraagt, steekt zij ook behoorlijk wat energie in haar eigen onderneming. "Ik heb altijd al een ondernemersambitie gehad en interesse in mode heb ik al van kinds af aan. Mijn huidige zakenpartner, een goede vriendin, komt uit een ondernemersfamilie en heeft dezelfde passie voor mode. Uiteindelijk, na er veel over te hebben gesproken, hebben we samen de stap gezet."

Ze gingen van start met de verkoop van modeaccessoires via hun webshop 'Your Missing Musthaves', op Ladies Nights en op braderieën. "Om een webshop up-to-date te houden, moet je hier heel veel tijd in steken. De perfectionist in mij kon niet akkoord gaan met 'acceptabel', maar wilde alles feilloos. Dat werd zo tijdrovend dat we hebben besloten om alleen de offline verkoop voort te zetten."



Christy en haar zakenpartner inkopen in Amsterdam. "We spelen met het idee om ook zelf accessoires te gaan maken. Ook verder uitbreiden is toch weer ter sprake gekomen. Het is gewoon zo leuk om tijd te investeren in een passie. Het gebeurt regelmatig dat ik na een dag bezig te zijn geweest, bijvoorbeeld met een braderie, vol met ideeën zit. Die schrijf ik dan snel op of stuur ik door via WhatsApp, zodat ik er 's avonds weer mee aan de slag kan."

De hoeveelheid tijd die in het bedrijf gaat zitten varieert. "In de aanloop naar een braderie of Ladies Night gaan alle vrije dagen en avonden in Your Missing Musthaves zitten. Ik ben altijd met allerlei dingen bezig, zo ga ik bijvoorbeeld ook weer een studie oppakken, maar in zo'n aanloop naar een braderie of Ladies Night heb ik vaak nog minder tijd voor de mensen om me heen. Toch maakt de hoeveelheid energie die ik eruit haal het dit zeker waard."



ondernemerschap, ofwel in het verleden, ofwel in combinatie met de huidige baan. Om intrapreneurship de ruimte te geven moet er een ondernemend klimaat heersen binnen de organisatie, door bijvoorbeeld voldoende autonomie en verantwoordelijkheid aan werknemers te geven.¹⁹

Een ander voordeel is ambidextrie, het tweehandig zijn. Dit betekent dat de werknemer zichzelf opnieuw uitvindt, zonder zijn oude zelf te laten verslonzen. De werktaken die de werknemer al naar behoren uitvoert blijven doorlopen en daarnaast worden werkprocessen, producten en uitvoering geëxcelleerd. Het voortdurend kritisch kijken naar processen en de uitvoering daarvan biedt voor organisaties grote meerwaarde, omdat ze op deze manier beter in staat zijn in een steeds veranderende context kwalitatief en innovatief te blijven opereren.

Keerzijdes

De kans bestaat dat er binnen de organisatie vragen ontstaan met betrekking tot de rol van werknemer, wanneer deze zich in een hybride arbeidssituatie bevindt. Combineren van een contract met ondernemerschap kan leiden tot integriteitsconflicten. Het kan op de werkvloer spanningen met zich meebrengen en onderlinge verhoudingen op scherp zetten. De grootste zorg van de werkgever in een hybride arbeidsrelatie is vaak dat bedrijfs-specifieke kennis over strategie, aanpak en resultaten weglekt. Dit kan bedreigend zijn voor de concurrentiepositie. De werknemer kan vanuit zijn eigen onderneming diensten

gaan verlenen aan de concurrent of een concurrerende dienstverlening aanbieden aan bedrijven.

In het onderzoek van FastFlex geeft 74% aan dat een hybride arbeidsrelatie kan leiden tot integriteitsconflicten. Slechts 19% heeft deze integriteitsconflicten ook daadwerkelijk ervaren. Van de respondenten geeft 54% aan afspraken te hebben gemaakt over hoe integriteitsconflicten voorkomen moeten worden.

Dit houdt ook verband met de loyaliteit en belangen van de werknemer. Hier kan wrijving ontstaan. Uit onderzoek van FastFlex blijkt dat 28% van de professionals weleens wrijving ervaart als het gaat om het afwegen van diverse belangen. In deze situatie rijst vaak de vraag waar de loyaliteit ligt, bij de werkgever of bij de eigen business? Zeker wanneer een hybride professional vanuit zijn eigen onderneming werkzaamheden verricht, gelijksoortig aan die van de organisatie waar hij werkzaam is, voor organisaties die concurrerend zijn aan de werkgever.

De voordelen van de hybride arbeidsvorm moeten niet uit het oog worden verloren. Door het gesprek aan te gaan met de werknemer, duidelijke afspraken te maken en transparant te zijn tegenover elkaar, voorkom je conflicten op het gebied van integriteit, loyaliteit en belangenverstrengeling.

¹⁹ Liebrechts, W., Preenen, P. T. Y., & Dhondt, S. (2015)



7.

Toekomstvisie

Uiteraard zijn hybride arbeidsrelaties niet de oplossing voor de grote strijd om talent die is losgebarsten, maar er moet niet aan hybride arbeidsrelaties voorbij worden gegaan. Organisaties en ondernemers moeten dit meenemen in hun verdere ontwikkeling en de vruchten ervan plukken. Indien organisaties faciliteren in de behoefte van de hybride professional, zullen ze toekomstproof zijn en talent beter kunnen binden.

Wanneer zij niet meebewegen, zal het voor organisaties lastiger zijn om in de toekomst talent aan zich te binden. En dat terwijl het vinden en vasthouden van het juiste talent cruciaal is voor innovatie en vernieuwing. Door de snelle technologische ontwikkelingen zullen professionals zich steeds verder specialiseren

op een afgebakend kennisgebied. Hierdoor zullen hun werkzaamheden steeds minder vaak een volledige werkweek dekken binnen één organisatie. Via de hybride arbeidsvorm kunnen organisaties en professionals zich toch duurzaam aan elkaar verbinden.

Niet alleen personal branding, maar ook employer branding gaat een steeds belangrijkere rol spelen. Personal branding is het opbouwen van een 'merk' rondom jezelf, bijvoorbeeld door te zorgen dat eigen social media kanalen het gewenste beeld geven aan de buitenwereld. Persoonlijkheid, kennis en ervaring worden ingezet om te laten zien wat iemand uniek maakt. Employer branding is het neerzetten van de organisatie als een aantrekkelijke werkgever.



Conclusie

In tegenstelling tot de veelgehoorde gedachtegang dat de flexibilisering van de arbeidsmarkt vooral werkgevers dient, zien we dat de jonge generaties helemaal niet per se een vorm van zekerheid prefereren. We zien steeds meer verschillende vormen van arbeidsrelaties ontstaan, en tegelijkertijd signaleren we dat hier door organisaties nog onvoldoende op wordt ingespeeld. De verschillende arbeidsvormen bieden voordelen voor zowel organisaties als professionals.

Niet iedereen is ondernemend genoeg om via deze arbeidsvorm succesvol te werken, en daar is ook niets mis mee. In de markt zien we wel dat een groot deel van de professionals al een hybride arbeidsrelatie heeft. Organisaties moeten dus inspelen op deze veranderingen en een weg vinden in het combineren van vaste en flexibele contracten.

Nederland is een ideaal land om dit op een goede manier te faciliteren. Met de diverse mogelijke contractvormen, het huidige sociale stelsel en de mate van flexibilisering die wij al hebben ten opzichte van andere Europese landen, kunnen we een voorsprong nemen. Er zal steeds vaker een mix ontstaan van allerlei contractvormen en samenwerkingsverbanden en om hier het beste uit te halen is het zaak dat bedrijven hier actief mee aan de slag gaan. Een van de activiteiten op de actielijst voor werkgevers is daarom ook het omarmen van de hybride professional. Want dat deze 'here to stay' is, is een feit!

Literatuurlijst

Internetbronnen

Deloitte (2016). *The Future of the Workforce.*

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/gx-hc-future-workforce.pdf>

Dorenbosch, L., Velden, K. v.d., Plantinga, E., Bilkes, M. en Sanders, J. (2016). *Crux van het combineren.*

<https://cruxvanhetcombineren.atavist.com/longread>

Kamer van Koophandel (2016). *Parttime ondernemerschap wint terrein.*

<https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/bedrijf-starten-of-overnemen/parttime-ondernemen/parttime-ondernemerschap-wint-terrein/>

Liebregts, W. (2017). *Hoe denken jongeren over flexibilisering op de arbeidsmarkt?*

<http://www.mejudice.nl/artikelen/detail/hoe-denken-jongeren-over-flexibilisering-op-de-arbeidsmarkt>

Liebregts, W., Preenen, P. T. Y., & Dhondt, S. (2015). *Niet iedere werknemer is een intrapreneur.*

<http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank/niet-iedere-werknemer-is-een-intrapreneur/1270?q=intrapreneurship>

N.N. (2015). *Stapelbaan uit noodzaak, combinatiebaan uit luxe.*

<http://www.workingprogress.nu/strategie-en-arbeid/60-nieuws/10-stapelbaan-uit-noodzaak-combinatiebaan-uit-luxe>

Panos, G., Pouliakas, K. en Zangelidis, A. (2012). *Multiple Job Holding as a Strategy for Skills Diversification and Labour Market Mobility.*

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1984075

Ridder, W.P. de (2017). *Disruptie en nieuwe businessmodellen: De toekomst van werk en organisatie.*

<http://www.managementimpact.nl/innovatie/artikel/2017/03/disruptie-en-nieuwe-businessmodellen-de-toekomst-van-werk-en-organisatie-1019884>

TNO (2016). *2-baanswegen uit de impasse op de vergrijzende arbeidsmarkt.*

<http://www.monitorarbeid.tno.nl/publicaties/2-baanswegen-uit-de-impasse-op-de-vergrijzende-arbeidsmarkt>

Rapporten

CPB (2016). *Flexibiliteit op de arbeidsmarkt.*

FastFlex (2017). *Onderzoek hybride professionals.*

Huisman, N., Mesters, H., Oppen, F. van (2016). *Trendrapport: De ZP'er komt eraan.*

Huisman, N., Mesters, H., Oppen, F. van (2015). *Trendrapport: The war for talent is over and talent has won.*

Kamer van Koophandel (2016). *Jaaroverzicht ondernemend Nederland 2016.*

Kamer van Koophandel en Vrije Universiteit Amsterdam (2016). *Ondernemerschap: een persoonlijke keuze.*

SCP (2016). *Aanbod van Arbeid.*