

THE DRIVERS OF CAREER SUCCESS

Managementsamenvatting

Het aantal startende ondernemers is de laatste jaren sterk gegroeid in Nederland. In 2003 waren er nog 54.000 starters, in 2007 waren er meer dan 100.000 mensen die een eigen bedrijf startten en in de eerste zes maanden van 2008 kwamen er al 57.000 nieuwe entrepreneurs bij. Dit alles in een economisch klimaat dat gedurende 2008 steeds vijandiger werd jegens ondernemers. Deze stormachtige groei wordt voor een aanzienlijk deel veroorzaakt door de groei van het aantal zelfstandige professionals of freelancers, d.w.z. professionals die hun geld verdienen door hun eigen kennis en vaardigheden te verhuren op de vrije markt.

Ondanks deze sterke groei is er nog betrekkelijk weinig onderzoek specifiek gericht op zelfstandige professionals. Voor dit onderzoek hebben bijna tweeduizend hoogopgeleide freelancers een uitgebreide enquête ingevuld en zijn er daarnaast ongeveer vijftig diepteinterviews gehouden met freelancers, opdrachtgevers en bemiddelingsbureaus.

Debat over freelancers wordt gekenmerkt door twee tegengestelde visies

Het huidige debat over zelfstandige professionals wordt vaak gekenmerkt door twee tegengestelde visies op freelancen. Een positieve, liberale visie waar freelancen zorgt voor ontplooiing, autonomie en creativiteit en een negatieve, socialistische visie, waar freelancen niets meer is dan een kostenbesparingsactie van grote bedrijven, die mensen berooft van arbeidsvoorwaarden en mensen marginaliseert tot bronnen van arbeid. Dit onderzoek probeert door kwantitatief onderzoek bij te dragen aan een meer feitelijk debat.

Groei freelancers is structureel van aard

De groei in het aantal freelancers wordt veroorzaakt door vier structurele factoren. Ten eerste heeft de opkomst van het internet de transactiekosten, die gepaard gaan met het zoeken, vinden en het inhuren van specialistische deskundigheid, verminderd. Ten tweede is in de laatste decennia de standaardisatie enorm toegenomen. Waar twee decennia geleden de meeste processen nog bedrijfsspecifiek waren,

Over de auteur

Arjan van den Born is een zelfstandige organisatieadviseur en interim manager. Arjan heeft kwantitatieve economie gestudeerd aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Daarna is hij begonnen met zijn Ph.D. studie aan Brown University (Providence, Verenigde Staten). Deze studie heeft hij echter niet afgemaakt. Hij wilde destijds liever werken in het bedrijfsleven dan in de wetenschap.

The drivers of career success

Arjan van den Born
ISBN 978-90-9023961-3
Dit proefschrift kan worden besteld voor € 24,95 exclusief verzendkosten via info@bornto.nl

gebruiken bijna alle firma's tegenwoordig standaardsoftware (Windows, ERP, et cetera) en gestandaardiseerde processen (HRM-processen, financiële processen, et cetera). Dit heeft het belang van sectorkennis en professionele kennis sterk vergroot ten opzichte van ondernemingsspecifieke kennis. Dit maakt *jobhoppen* veel eenvoudiger voor professionals. Ten derde heeft het individu in de afgelopen decennia veel meer macht gekregen door het steeds kleiner worden van technologische oplossingen. Vele activiteiten kunnen tegenwoordig door één enkel individu op een laptop worden uitgevoerd waar vroeger veel mensen en financieel kapitaal nodig waren. Ten vierde heeft de opkomst van de creatieve kenniseconomie (Florida, 2002) het belang van innovatie en flexibiliteit verhoogt. Freelancen is de contractvorm die bij uitstek geschikt is voor creatieve productie. Dit omdat creatieve productie plaats vindt in tijdelijke projectorganisaties, waarbij het gebruik maken van freelancers voordelen heeft. Experts kunnen tijdelijk worden ingezet en door nieuwe dynamische combinaties van individuen kan een hoger niveau van innovatie en creativiteit worden bereikt.

Ook zijn er drie krachten die misschien niet zozeer de groei van het freelancen in essentie veroorzaken, maar deze wel ondersteunen. Ten eerste, de toenemende vergrijzing die zorgt voor een oorlog om het schaarse talent tussen organisaties onderling. Ten tweede, de globalisering die leidt tot een versnelling van het aandeel van de kenniseconomie. Tot slot heeft de toegenomen nadruk op aandeelhouderswaarde en strikte controleprocedures, bij veel grote organisaties ervoor gezorgd dat professionals zich steeds minder thuis voelen bij deze grootschalige, logge organisaties.

THE DRIVERS OF CAREER SUCCESS

Onderscheid tussen ondernemers en werknemers verdwijnt in de kenniseconomie

Veel is al gezegd over de status van de zelfstandige professionals: Zijn zij ondernemers, werknemers of allebei? Het antwoord is dat het traditionele onderscheid tussen ondernemers en werknemers snel aan het verdwijnen is. De verantwoordelijkheid voor iemands carrière ligt tegenwoordig al bij het individu. De tijd waarin de onderneming de loop van de carrière bepaalde is definitief voorbij. Als een werknemer carrière wil maken moet hij of zij zichzelf verkopen, binnen het bedrijf en op de arbeidsmarkt. Dit vergt een ondernemende instelling.

Daarnaast hebben in de kenniseconomie steeds meer werknemers expliciete doelstellingen op het gebied van acquisitie, netwerken en persoonlijke ontwikkeling. Net zoals ondernemers dat hebben.

Rolveranderingen tussen ondernemer, freelancer en werknemer worden dan ook in de toekomst steeds frequenter. Een professional in de kenniseconomie zal in zijn/haar leven meerdere rollen vertolken en soms zelfs tegelijkertijd verschillende rollen bekleden.

De freelancer van vandaag is de werknemer van morgen

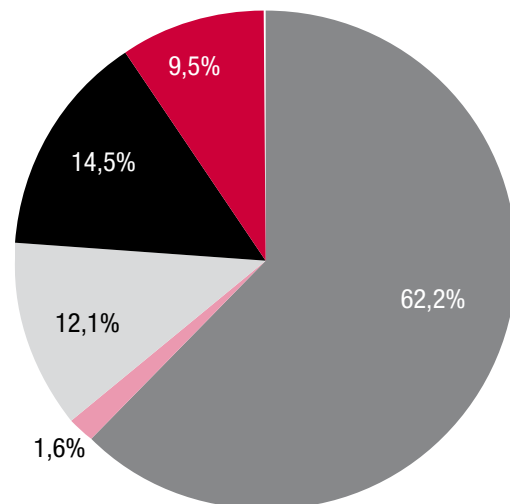
Het belang van dit onderzoek overstijgt daarom het belang van het fenomeen freelancen. De freelancer van vandaag is een model voor alle *jobhoppende* kennisprofessionals van morgen. Deze studie naar de freelancercarrière van vandaag geeft ons inzicht in de werknemerscarrière van morgen.

Flexibiliteit en autonomie zijn de belangrijkste redenen om te gaan freelancen

Freelancers worden in alle soorten beroepen gevonden, hoewel in sommige beroepsgroepen en sectoren het freelancerschap duidelijk gangbaarder is (o.a. media, journalistiek, trainers, coaches). Meer dan 80% van de zelfstandige professionals is tussen de 35 en de 58 jaar oud. Het aandeel mannen (50.1%) en vrouwen (49.9%) onder hoogopgeleide zelfstandige kennisprofessionals is ongeveer gelijk. Zelfstandigheid is blijkbaar aantrekkelijk voor zowel mannen als vrouwen. De belangrijkste redenen waarom hoogopgeleide professionals voor een freelancercarrière kiezen zijn de extra flexibiliteit (64% van de freelancers noemt dit als reden om te freelancen) en meer autonomie (63% van de freelancers noemt dit als reden). Een betere financiële beloning is voor slechts 30 procent van de freelancers een reden om te freelancen. Mannen vinden een financiële beloning belangrijker, terwijl vrouwen flexibiliteit en de balans tussen werk en privé van groter belang vinden.

Freelancers willen geen vaste baan!

Zelfstandige professionals ambiëren geen traditionele baan. In de regel hebben ze een hekel gekregen aan de bureaucratische cultuur in het politieke gekonkel in grote ondernemingen. Bovendien houden ze van hun vrijheid en autonomie. Minder dan twee procent (1,6%) van alle freelancers ambieert een vaste baan. Meer dan zestig procent van de freelancers wil blijven freelancen, 12 procent wil samenwerken met andere freelancers in een netwerk en 15 procent wil de eenmanszaak uitbreiden naar een grotere onderneming.



- Ik wil blijven freelancen
- Ik wil een vaste baan
- Ik wil samenwerken met andere freelancers
- Ik wil mijn bedrijf laten groeien
- Ik weet het niet

De nadelen van freelancen vallen grotendeels weg bij hogere inkomens

De meest genoemde nadelen van freelancen zijn een minder voorspelbaar inkomen (51% noemt dit als nadeel) en een onduidelijk carrièreperspectief (48%). Deze twee nadelen worden gevolgd door het ontbreken van secundaire arbeidsvoorwaarden (40%) en meer administratieve rompslomp (37%). Het onvoorspelbare inkomen, het ontbreken van sociale zekerheid en de administratieve rompslomp zijn allemaal nadelen die veel vaker door freelancers met een lage omzet worden genoemd. Freelancers met een hogere omzet (d.w.z. een omzet van meer dan 80.000 euro) blijken zelf zeer goed in staat te zijn om deze nadelen te managen. Zij kunnen de commerciële verzekeringstarieven betalen en een boekhouder in dienst nemen om de administratie over te nemen.

THE DRIVERS OF CAREER SUCCESS

Freelancers zoeken continu de balans tussen verschillende uitersten

Freelancers worden geconfronteerd met drie dilemma's, waarbij ze het evenwicht zoeken tussen verschillende uitersten. Ten eerste zoeken freelancers de balans tussen **vrijheid** en **verlatenheid**. Een freelancer zoekt vrijheid en autonomie, maar heeft soms ook de behoefte om vragen en uitdagingen te bespreken met anderen. Ten tweede zoeken freelancers de balans tussen **flexibiliteit** en **vrije tijd**. De mogelijkheid om te werken wanneer je wilt is een belangrijk voordeel voor de meeste freelancers, maar ironisch genoeg leidt dit vaak tot minder vrije tijd aangezien men "altijd" werkt. Tot slot zoeken freelancers continu de balans tussen specialisatie en verscheidenheid. Dit laatste dilemma wordt ook wel de carriëraparadox genoemd en deze paradox is cruciaal voor de carrière van kennisprofessionals. De behoefte aan specialisatie komt voort uit het feit dat de markt een voorkeur heeft voor professionals met gelijksoortige, eerdere ervaringen en een duidelijke carrièrepatroon. De freelancers' behoefte aan verscheidenheid komt voort uit de wens tot zelfontplooiing en de noodzaak van continue professionele ontwikkeling.

Een freelancer werkt gemiddeld 41 uur per week en zet jaarlijks 85.000 euro om

Een voltijds freelancer werkt gemiddeld 41 uur per week. Hiervan is ongeveer tweederde (27 uur) factureerbaar. De andere 14 uren worden gebruikt voor overhead activiteiten zoals administratie (3,7 uur), netwerken (4,6 uur) en andere activiteiten (4,2 uur) zoals productontwikkeling en bijwerken van de website. De gemiddelde omzet is 85.000 euro per jaar, de gemiddelde bezettingsgraad is ongeveer zestig procent en het gemiddelde uurtarief is 94 euro.

Interim managers hebben de hoogste omzet, vertalers hebben de laagste omzet

De gemiddelde omzet, tarief en bezettingsgraad verschilt sterk per beroepsgroep. De freelance omzet is

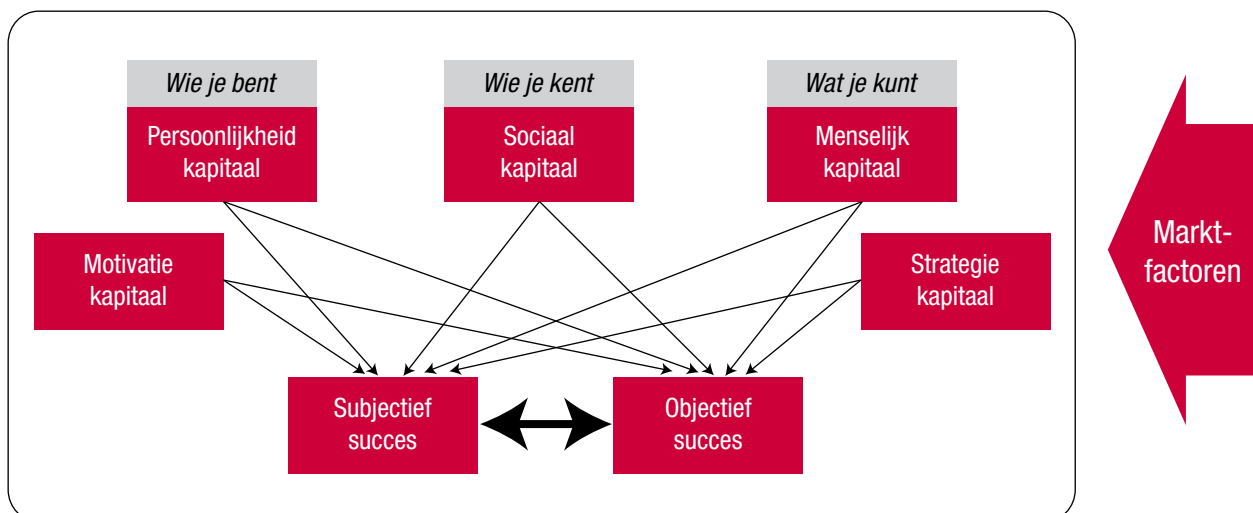
het hoogst voor interim managers (121.000 euro), IT-ers (112.000 euro) en organisatie adviseurs (111.000 euro). Vertalers (36.000 euro), kunstenaars (47.000 euro) en journalisten (50.000 euro) hebben de laagste omzet. De hoogste uurtarieven zijn voor organisatie adviseurs (117 euro), juristen (114 euro) en coaches (110 euro). De laagste uurtarieven zijn voor vertalers en journalisten, deze beroepsgroepen worden dikwijls per woord of per tekst betaald. De hoogste bezettingsgraden zijn voor technici (75%), financieel deskundigen (72%) en interim managers (71%). Vertalers (32%), coaches (47%) en journalisten (49%) hebben relatief lage bezettingsgraden.

Freelance inkomens zijn niet hoger dan werknemersinkomens

Hoewel het niet eenvoudig is om op basis van de omzetgegevens het inkomen van freelancers te vergelijken met het inkomen van vaste medewerkers, lijken de freelance inkomens niet schrikbarend hoog te zijn. De freelancers met de hoogste omzetten, de interim managers, zetten bijvoorbeeld gemiddeld 120.000 euro om. Hier moeten alle lasten nog van af. Na aftrek van kosten, sociale verzekeringen, pensioenvoorzieningen is het inkomen dat overblijft vaak niet veel meer dan een goede manager krijgt (80-90.000 euro). Bovendien krijgt een goede senior manager vaak nog bonussen, opties en/of aandelen in de onderneming. De freelancers met de laagste omzetten (kunstenaars, journalisten en vertalers) zetten allemaal minder dan 50.000 euro om. Aangezien hier alle lasten nog van af moeten is dit zeker geen vetpot.

Freelance succes wordt gemeten door zowel omzet als tevredenheid met de carrière

Het onderwerp van deze studie is het carrièresucces van freelancers. Hiervoor is een freelance carriëremodel gebruikt, waarin zes verschillende factoren van invloed zijn op freelance carrièresucces. Dit zijn: menselijk kapitaal, sociaal kapitaal, persoonlijkheid, motivatie, ondernemingsstrategie en marktfactoren. Er werden

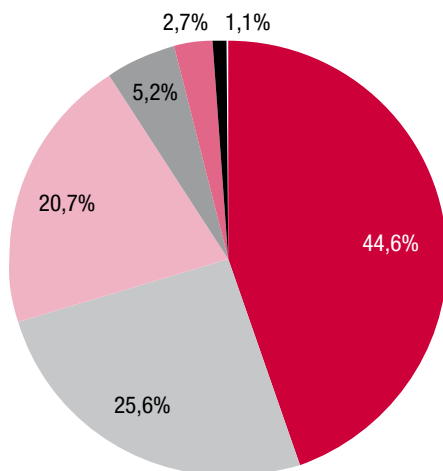


THE DRIVERS OF CAREER SUCCESS

twee variabelen gebruikt om freelance carrièresucces te meten. Omzet werd gebruikt om objectief freelance carrièresucces te meten en carrièretevredenheid werd gebruikt om subjectief freelance carrièresucces te meten. Dit onderscheid werd gemaakt, omdat veel freelancers een freelance carrière enkel kiezen, omdat freelancen meer flexibiliteit biedt om werk en privé te balanceren. Deze individuen beoordelen hun carrièresucces niet alleen op geldelijke maatstaven, maar ook op de bijdrage aan de kwaliteit van leven.

Freelance omzet wordt bepaald door: 1) de markt, 2) kennis en ervaring en 3) netwerk.

Er is veel onduidelijkheid over de succesfactoren van freelancers; is menselijk kapitaal belangrijk, is sociaal kapitaal belangrijk of is de persoonlijkheid belangrijk, of zijn weer andere factoren zoals bedrijfsstrategie en de markt belangrijk? Uit dit onderzoek blijkt dat de omzet van een freelancer grotendeels wordt verklaard door de markt (44,6%), gevolgd door menselijk kapitaal (25,6%) en sociaal kapitaal (20,7%). Factoren zoals motivatie (5,2%), bedrijfsstrategie (2,8%) en persoonlijkheid (1,1%) zijn van marginaal belang. Freelancers zijn dus echte ondernemers, want ze zijn sterk afhankelijk van de markt en hun netwerkcapaciteiten. Maar ze zijn een speciale groep ondernemers, omdat zij zichzelf verkopen.



- Marktfactoren
- Wat je kunt (human capital)
- Wie je bent (social capital)
- Motivatie
- Ondernemingsstrategie
- Wie je bent (persoonlijkheid)

Generieke persoonlijkheidstesten hebben nauwelijks toegevoegde waarde

Er is een groot verschil tussen deze bovenstaande bevindingen en de simpele aanbevelingen die veelal in de populairdere literatuur worden gevonden. Volgens boeken als *“Six Figure Freelancing”*, *“The Secret to Creating and Sustaining a Successful Business”* en *“Awakening the Entrepreneur Within: How Ordinary People Can Create Extraordinary Companies”* kan iedereen een succesvolle freelancer of een ondernemer worden. Marktfactoren en professionele kennis krijgen nauwelijks aandacht in dit soort boeken. Het gaat in de regel over persoonlijkheid en netwerk. Dan zijn er ook nog de populaire persoonlijkheidstests op het internet. Vele websites zoals: *forbes.com*, *entrepreneur.com* en *rabobank.nl*, bieden persoonlijkheidstests aan om te zien of iemand “ondernemerskwaliteiten” heeft. Uit onze analyse blijkt echter dat persoonlijkheidskenmerken nauwelijks van belang zijn voor freelance succes.

Het is wel zo dat onze resultaten ook laten zien dat freelancers met een open en/of een proactieve persoonlijkheid, veel meer geneigd zijn om te netwerken, veel vaker kiezen voor een innovatieve bedrijfsstrategie en slechts sporadisch kiezen voor een focus strategie. Dit geeft aan dat persoonlijkheid indirect wel een grotere rol speelt. Een en ander toont aan dat de relatie tussen persoonlijkheid, markt en strategie erg complex is. Het is daarom de vraag of eenvoudige psychologische tests (bijvoorbeeld op ondernemerschap) toegevoegde waarde hebben.

Menselijk kapitaal is het belangrijkste voor freelancers

Opleiding en ervaring zijn, direct na de marktfactoren, het belangrijkste voor een freelancer. Het is bijna vanzelfsprekend dat kennis wordt beloond in een kenniseconomie. De juiste opleiding en ervaring hebben een sterk verhogend effect op de omzet. Het is daarbij opvallend dat recente opleidingsinspanning (in de laatste twee jaar) de freelance omzet negatief beïnvloed. Freelancers die meer investeren in opleiding, hebben een iets lagere omzet. Dit komt waarschijnlijk omdat de freelancer door het volgen van training minder dagen kan factureren.

Omvang van het netwerk is niet belangrijk, maar actief omgaan met het netwerk wel

Actief netwerken is van groot belang voor freelancers. Freelancers die geregistreerd staan bij verschillende bemiddelingsbureaus en deze bureaus regelmatig bezoeken hebben duidelijk een hogere omzet. Het actief versturen van kaartjes, bellen, e-mailen en af

THE DRIVERS OF CAREER SUCCESS

en toe verzenden van giften naar netwerkcontacten, is ook zeer belangrijk. De omvang van het netwerk, het lidmaatschap van een business club (bijvoorbeeld Rotary) en support van de partner hebben geen enkele invloed op de freelance omzet. Het is daarbij opvallend dat het lidmaatschap van een business club wel belangrijk is voor oudere freelancers.

Freelancers die flexibiliteit belangrijk vinden hebben een lagere omzet

De onderzochte persoonlijkheidskenmerken (d.w.z. openheid, proactiviteit en carrière-inzicht) hebben geen van allen een significante invloed op de omzet van freelancers. Wel heeft de motivatie van freelancers een significante impact op freelance omzet; zelfstandige professionals die freelancen om redenen van flexibiliteit of de balans tussen werk en privé, hebben een duidelijk lagere omzet. Daarbij is opvallend dat de zelfstandige professionals, die vanwege de hogere financiële beloning freelancen, niet meer verdienen dan de zelfstandige professionals die freelancen om redenen van autonomie en flexibiliteit. De gemeten persoonlijkheidskenmerken blijken geen van allen effect op de freelance omzet te hebben.

Een focus strategie (op één industrie of op één product) verhoogt de omzet

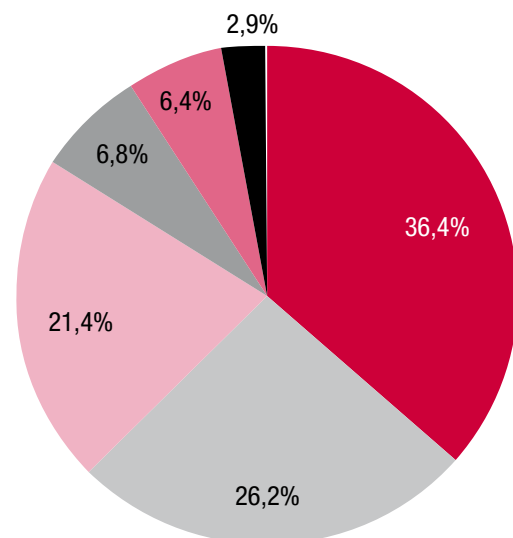
Twee ondernemingsstrategieën hebben een positieve invloed op freelance omzet. Freelancers die zich in één industrie of cliënt specialiseren hebben een duidelijk hogere omzet. Ook freelancers die zich in één product specialiseren hebben een hogere omzet. Focus is dus zeer belangrijk voor de omzet van freelancers. De overige ondernemingsstrategieën (betere service, lagere kosten, innovatie en differentiatie) blijken geen invloed te hebben op de omzet.

Carrièretevredenheid wordt bepaald door: 1) persoonlijkheid, 2) strategie en 3) netwerk.

Carrièretevredenheid wordt bepaald door totaal andere factoren dan de factoren die de freelance omzet bepalen. Persoonlijkheidskenmerken (36,4%) zijn het belangrijkste voor carrièretevredenheid. Persoonlijkheid wordt op de voet gevolgd door ondernemingstrategie (26,2%) en sociaal kapitaal (21,4%). Motivatie (6,8%), de markt (6,4%) en menselijk kapitaal (2,9%) zijn niet of nauwelijks van belang voor de carrièretevredenheid. Het valt hierbij op dat juist die factoren, die zeer belangrijk zijn voor de freelance omzet, nauwelijks van belang blijken te zijn voor de carrièretevredenheid. Alleen netwerken draagt substantieel bij aan zowel omzet als carrièretevredenheid.

Inzicht in de carrière is belangrijk voor tevredenheid met de carrière

Alle drie de persoonlijkheidskenmerken dragen significant bij aan de carrièretevredenheid van freelancers. Vooral veel inzicht in de carrière is belangrijk voor de carrièretevredenheid van freelancers, maar ook een open en pro-actieve persoonlijkheid is erg belangrijk voor carrièretevredenheid. Ook motivatie factoren zijn invloedrijk. Zowel freelancers die gemotiveerd zijn door de extra autonomie, als freelancers die gemotiveerd zijn door de extra flexibiliteit, zijn meer tevreden met hun carrière.



- Wie je bent (persoonlijkheid)
- Ondernemingsstrategie
- Wie je kent (social capital)
- Motivatie
- Marktfactoren
- Wat je kunt (human capital)

Freelancers strategie is een keuze tussen omzet en tevredenheid

Verbazingwekkend genoeg heeft ondernemingstrategie ook een sterke impact op freelance carrièretevredenheid. Zelfstandige professionals met een innovatieve en onderscheidende strategie en zelfstandige professionals met een breed productenpallet, zijn meer tevreden met de freelance carrière. Deze twee ondernemingstrategieën geven zichtbaar één of andere vorm van intrinsieke beloning.

THE DRIVERS OF CAREER SUCCESS

Freelancers met een betere service of lagere kosten strategie zijn juist minder tevreden met hun carrière. Eerder is gebleken dat ondernemingsstrategieën met focus (één industrie, cliënt of product) leiden tot een hogere omzet. Blijkbaar leidt focus tot een hogere omzet, maar vernieuwing en verbreding tot meer tevredenheid. Wellicht is strategie dus een afweging, gebaseerd op de individuele nutscurve van de freelancer.

Steun van de partner verhoogt de carrièretevredenheid, maar niet de omzet

Steun van de partner is onbelangrijk voor de omzet van freelancers, maar is wel degelijk van groot belang voor de carrièretevredenheid van freelancers.

Er zijn duidelijke verschillen in de succesfactoren van verschillende beroepsgroepen

De freelance succesfactoren zijn niet alleen geschat voor de gehele populatie van zelfstandige professionals, maar ook voor een aantal specifieke freelance beroepsgroepen. De volgende freelance beroepsgroepen zijn onderscheiden; 1) interim managers, 2) interim professionals (d.w.z. financiële professionals, IT-ers, juristen, HRM professionals en organisatie adviseurs), 3) journalisten, 4) trainers en coaches, 5) technische professionals en 6) de overige freelancers (d.w.z. zorg professionals, media professionals, secretaresses, kunstenaars, vertalers, et cetera). De resultaten wijzen op verschillen in de succesfactoren van de verschillende beroepsgroepen. Voor **interim professionals, trainers en coaches** en de **overige freelancers** zijn menselijk kapitaal, sociaal kapitaal en ondernemingsstrategie allemaal belangrijk voor de freelance omzet. Maar in tegenstelling tot wat algemeen wordt verwacht, is menselijk kapitaal de enige succesfactor voor **interim managers**. Sociaal kapitaal (netwerken), persoonlijkheid, motivatie en bedrijfsstrategie lijken niet van belang te zijn voor interim managers. Voor **journalisten** is menselijk kapitaal minder belangrijk, maar zijn sociaal kapitaal en ondernemingsstrategie juist essentieel. De omzet van **technische professionals** is het moeilijkst te voorspellen. Voor deze groep lijkt bijna geen enkele succesfactor in het model belangrijk te zijn. Dit komt enerzijds omdat de markt voor technische professionals op het moment van onderzoek zo goed was, dat elke technische professional die vakbekwaam was, relatief eenvoudig aan de slag kwam en anderzijds omdat het cruciale kenmerk van technische professionals (d.w.z. vakbekwaamheid) zo moeilijk te meten is.

De freelance Melkweg bestaat inderdaad uit vele sterren

Uit het bovenstaande blijkt temeer dat er, ondanks de gemeenschappelijke uitdagingen en problemen, grote verschillen zijn tussen de verschillende freelance beroepsgroepen. Deze verschillen zitten niet alleen in de aard van het beroep, maar zeker ook in de markten waarop deze freelancers actief zijn. Zo worden sommige markten gekenmerkt door een beperkt aantal opdrachtgevers met veel marktmacht (bijvoorbeeld vertalers) en worden andere markten juist gekenmerkt door een tekort aan gekwalificeerde professionals (bijvoorbeeld technici). Ook is de discrepantie tussen de zogenaamde vrije beroepen (doktoren, advocaten en notarissen) en freelancers opvallend en soms onbegrepen. Waar verschillende maatregelen (bijvoorbeeld toetredingsbarrières) de concurrentiepositie van de vrije beroepen beschermen, zijn veel freelance markten juist volkomen ongereguleerd.

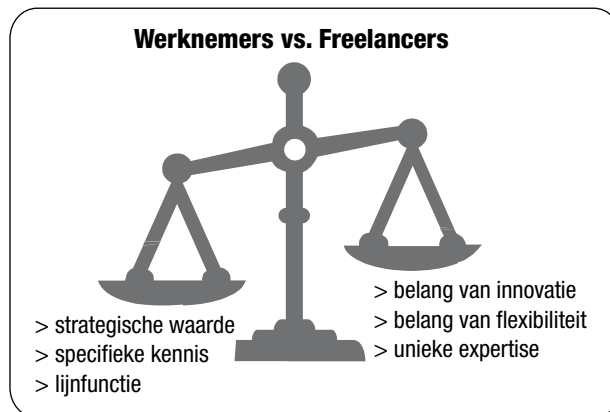
Veel freelance markten zijn nog steeds ondoorzichtig met hoge bemiddelingstarieven

Ondanks de daling van de transactiekosten in de laatste twee decennia, zijn vooral de 'zachte' transactiekosten (veelal gerelateerd aan het beperken van het reputatierisico) nog aanzienlijk. Hierdoor is in veel freelance sectoren een wildgroei aan bemiddelingsbureaus ontstaan, waarbij bemiddelingstarieven van 20 tot 40 procent geen uitzondering zijn. Dat dit een lucratieve business is blijkt wel uit de spectaculaire stijging van het aantal bemiddelingsbureaus in de laatste 10 jaar: een groei van meer dan 600 procent. Blijkbaar vervullen deze bureaus een nuttige rol in een ondoorzichtige markt. Zij brengen vraag en aanbod bij elkaar en beperken de risico's van opdrachtgever en freelancer.

De rol van online freelance marktplaatsen neemt daardoor toe

Gezien de hoge tarieven van bemiddelingsbureaus, blijven zowel freelancers als opdrachtgevers initiatieven ontplooiën om de markt transparanter te maken. Technologie staat hierbij centraal. In de laatste jaren zijn diverse online marktplaatsen (o.a. Associates, In Interim, Detaned) opgericht, die voor een beperkt tarief vraag en aanbod bijeen proberen te brengen. Hoewel niet alle opdrachten en functies even geschikt zijn voor online afhandeling, lijkt de rol van online markten toe te nemen in de komende jaren. Dit kan zorgen voor een verdere groei van het freelancen.

THE DRIVERS OF CAREER SUCCESS



Marktfactoren

- > Vraag vs. aanbod
- > Marktstructuur
- > Diepte & omvang
- > Transactiekosten

De volwassenheid van de freelance markten is zeer belangrijk voor opdrachtgevers

In hoeverre een organisatie gebruik maakt van freelancers hangt van vele factoren af. De traditionele theorieën (o.a. Lepak en Snell, 1999) beargumenteren dat organisaties freelancers alleen inhuren voor functies die niet van **strategisch belang** zijn voor de organisatie.

Meer recente theorieën (o.a. Matusik en Hill, 1998) beargumenteren echter dat freelancers ook voor kernfuncties van belang zijn, omdat freelancers de flexibiliteit en creativiteit van organisaties verhogen. Uit onze interviews met opdrachtgevers bleek dat deze drie theoretische motieven (d.w.z. strategische waarde, flexibiliteit en innovatie), inderdaad in de praktijk gebruikt worden als argumenten voor of tegen freelancers.

Maar er is een nog veel belangrijkere reden waarom organisaties met freelancers werken: Het bestaan van een volwassen en liquide markt met freelancers. Als een dergelijke markt bestaat, waarbij er te allen tijde voldoende aanbod en vraag is, zijn opdrachtgevers veel eerder geneigd om freelancers te gebruiken.

Verschillen tussen mannelijke en vrouwelijke freelancers, maar dezelfde succesfactoren

Er zijn zeer grote verschillen in de freelance omzetten van mannen en vrouwen; mannen zetten 66 procent meer om. Dit wordt deels verklaard doordat mannelijke freelancers per week veel meer uren werken; 42 uur voor mannen versus 34 uur voor vrouwen. Mannen factureren daarvan 29 uur per week en vrouwen 22 uur per week (30% verschil). Een tweede verklaring is dat mannen en vrouwen de neiging hebben om in verschillende freelance beroepen te werken; mannen in de technische en financiële beroepen, vrouwen vaak als journalist, trainer en coach. Ondanks deze grote verschillen blijken de freelance succesfactoren van mannelijke en vrouwelijke freelancers grotendeels dezelfde te zijn.

Omzet van mannelijke freelancers daalt boven de 55 jaar..., maar niet in alle beroepen

Mannelijke freelancers gaan vanaf een jaar of 55 minder werken. Hun bezettingsgraad daalt dan langzaam. Dit lijkt grotendeels een vrijwillige keuze te zijn, hoewel stereotypering en sociale dwang ook een rol spelen. Veel freelancers hebben tegen die tijd gezorgd voor een goede financiële buffer en hebben dus ook de mogelijkheid om minder te gaan werken. Dit fenomeen doet zich niet voor bij vrouwelijke freelancers. Zij gaan vaak juist meer werken rondom hun 45ste als de kinderen minder zorg nodig hebben en denken daarom op hun 55ste nog lang niet aan stoppen. Niet in alle freelance beroepen daalt het aantal gewerkte uren met de leeftijd. Vooral interim managers, coaches, trainers en technici kunnen tot hoge leeftijd aan de slag blijven. Het zijn vooral die beroepen waarin veel vernieuwing plaats vindt en waar veel vloeiende intelligentie nodig is, zoals in financiën en in de IT, waar oudere freelancers vanaf een bepaalde leeftijd minder gaan werken.

“Old boys with old toys”

Enig bewijs werd gevonden voor ervaringconcentratie, d.w.z. het proces waar oudere individuen zich steeds meer op een steeds kleiner gebied concentreren. Ervaren freelancers investeren steeds minder in netwerken en in het volgen van opleidingen. Daarom verstart de kennis en het netwerk als men ouder wordt. Een mogelijke verklaring voor deze observatie is dat een freelancer veel tijd en energie in de aanloopfase van een onderneming investeert, maar wanneer de onderneming stabiliseert, worden de training- en netwerkspanningen verminderd. Dit leidt uiteindelijk tot een krimpend netwerk en verminderde vaardigheden.

Een groeiende rol van freelancers, maar niet in alle industrieën en beroepen

Het is duidelijk dat de rol van zelfstandige professionals in de Westerse economieën groeiende is. Freelancen is onomkeerbaar verbonden met de kenniseconomie en creatieve productie. Aangezien onderzoek ook nog eens consequent aantoonde dat zelfstandig ondernemerschap individuen gelukkiger maakt, omdat het meer autonomie en flexibiliteit biedt, en bovendien beter gebruik maakt van de professionele vaardigheden, lijkt het evident dat overheden het freelancen actief zouden moeten bevorderen. Dit is immers een gemakkelijke en goedkope manier om zowel het geluk van individuen, als de prestaties van de economie te verhogen. Dit betekent nochtans niet dat freelancen de natuurlijke norm in de gehele economie zal worden. Het is waarschijnlijker dat freelancen de norm in bepaalde beroepen en industrieën zal zijn (bijvoorbeeld in kennis intensieve sectoren), maar het vaste dienstverband zal de norm blijven in andere beroepen en industrieën (bijvoorbeeld in complexe kapitaalintensieve industrieën).

Op basis van het bovenstaande kunnen we concluderen dat de freelance markt langzamerhand een volwassen groeiemarkt is, waarbij het draait om de markt, kennis en netwerk. Freelancers zijn daarbij veelal gemotiveerd door intrinsieke redenen zoals: zelfstandigheid, flexibiliteit en professionaliteit. De impact van de freelance groei wordt in de regel nog onderschat. Daarom volgen hieronder een aantal aanbevelingen voor overheid en bedrijfsleven.

- 1. De overheid moet de groei van het freelancen verder stimuleren, omdat freelancen goed is voor welvaart en welzijn.** Freelancen ondersteunt het creëren van dynamische teams, die in flexibele projectvormen samenwerken. Door individuen met verschillende achtergronden dynamisch met elkaar te mengen, kunnen organisaties en individuen hogere prestaties leveren in termen van creativiteit en innovatie. Freelancen is in feite gebaseerd op hetzelfde gedachtegoed als diversiteitsbeleid en technologiecampussen (d.w.z. het mixen van een grote verscheidenheid aan individuen). Alleen is het effect van freelancen in potentie veel groter, omdat veel meer individuen in een veel hogere frequentie met elkaar in contact worden gebracht. Bovendien toont wetenschappelijk onderzoek consistent en consequent aan dat zelfstandige professionals duidelijk gelukkiger met hun leven zijn dan werknemers.
- 2. De overheid kan de groei van het freelancen verder stimuleren door het wegnemen van de huidige drempels en zorgen voor goede marktwerking.** Hierbij moet niet alleen worden gedacht aan collectieve voorzieningen, maar de overheid heeft zeker ook een rol bij het zorgen voor een goede marktwerking (transparantie, tegengaan monopolies). Hierbij moet de NMa eigenlijk een veel actievere rol spelen, om te zorgen voor een eerlijk speelveld. Er zijn nu veel freelance markten met slechts één of enkele vragers en veel verschillende aanbieders (o.a. tolken, zorg, media), waardoor groei en innovatie beperkt worden.
- 3. De freelance markt wordt een steeds grotere concurrent van kennisorganisaties.** De variëteit en kwaliteit die freelance markten bieden wordt steeds beter. Kennisorganisaties hebben daardoor twee strategische opties. Ten eerste kan een organisatie zich concentreren op terreinen waar markten in het nadeel zijn (bijvoorbeeld op vakgebieden met een hoog reputaties risico of gebieden waar zeer specifieke kennis nodig is). Ten tweede kan een organisatie juist gebruik maken van de groei van de freelance markten door te investeren in de capaciteiten die nodig zijn om dynamische teams te formeren en te managen.
- 4. Beroepsorganisaties en vakbonden moeten zich meer gaan gedragen zoals de traditionele middeleeuwse gilden.** De huidige situatie van de kennisprofessional verschilt niet zo gek veel van de middeleeuwse situatie van de traditionele ambachtslieden. Traditionele gilden onderhandelden met krachtige handelsorganisaties, voorzagen leden van financiële steun, beschermden leden tegen machtsmisbruik en dwongen kwaliteitsnormen af. Ook hadden de gilden een belangrijke rol bij het ondersteunen van kennisuitwisseling, het verzorgen van opleidingen en stimuleren van technische innovatie. Op sommige markten onderhandelden ze zelfs over standaardtarieven om de transparantie te vergroten. Voor een dergelijke actieve rol van beroepsorganisaties zouden overheden niet te bang moeten zijn.