

# 4 jaar

## Politieke Ronde Tafel

Bedrijfsleven en politiek over de toekomst en rol  
van de zelfstandig kenniswerker in Nederland.



“De toename van het aantal zelfstandigen is onomkeerbaar, dat ziet ook het bedrijfsleven. Hoewel ze de mensen liever in dienst hebben spelen ze in op de maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende arbeidsmarkt door attractief te blijven voor de zelfstandig kenniswerker.”



# Inhoudsopgave

Inleiding	5
Meerwaarde van de zelfstandig kenniswerker	6
De zzp'er een bedorven begrip	7
Bedrijfsleven vermoeid over regeldruk	8
Sterke toename payrolling sinds intrede Wet DBA	8
Arbeidsrecht toe aan vernieuwing	9
Samenwerkingsverbanden hebben de toekomst	10
Nieuwe balans op de arbeidsmarkt	10
Een alternatief voor de wet DBA	11
Feitelijk voer voor discussie	12
Colofon	13

“Specialisten zzp’ers willen helemaal geen vast dienstverband! De wet DBA is daardoor een groot risico voor de continuïteit van ons bedrijf want we moeten ze wegzenden door deze wet en ze zijn al zo schaars.”



# Inleiding

Sinds 2013 organiseerde The Future Group zeven maal een Politieke Ronde Tafel in samenwerking met het bedrijfsleven en de politiek. Verschillende bedrijven openden hun deuren om samen met andere bedrijven en Tweede Kamerleden ervaringen uit te wisselen over de flexibilisering van de arbeidsmarkt. Naast visievorming ging het hierbij over de impact die de verzelfstandiging van de arbeidsmarkt heeft op de dagelijkse praktijk binnen organisaties. In deze vier jaar was het zzp-dossier een heet hangijzer in het maatschappelijk debat en de Tweede Kamer.

Om enige richting te geven aan de discussie aan tafel wordt nagenoeg uitsluitend gesproken over de zelfstandig kenniswerker. Met de Tweede Kamerverkiezingen in maart 2017 voor de deur maken we de balans op van vier jaar Politieke Ronde Tafel. De informatie in dit rapport is gebaseerd op de gesprekken aan tafel en op verschillende onderzoeken onder ruim 400 indirect aangesloten bedrijven. Welke belangrijke conclusies kunnen er worden getrokken en welke aandachtspunten zijn er voor de nieuwe regering als het aan de betrokkenen van de Politieke Ronde Tafel ligt?

Wij willen een ieder uit het bedrijfsleven bedanken die de afgelopen vier jaar actief betrokken is geraakt als tafelgenoot bij de Politieke Ronde Tafel. Deze mensen willen niet bij naam genoemd worden omdat zij de Politieke Ronde Tafel zien als hun spreekbuis richting politiek. In het bijzonder dank aan de mensen achter ABN AMRO, Tata Steel, ING en Alliander voor hun co creatie. Daarnaast bedanken wij natuurlijk onze onderzoekspopulatie (leidinggevend bij grote en middelgrote bedrijven), die het mogelijk hebben gemaakt om alle bevindingen aan tafel via enquêtes breder te toetsen. En tot slot veel dank natuurlijk aan de politici uit de Tweede Kamer. In het bijzonder Erik Ziengs (VVD), Mei Li Vos (PvdA), Steven van Weyenberg (D66) en Pieter Heerma (CDA) die vanaf het eerste moment hun betrokkenheid en interesse toonden. Zij hebben met de verkregen informatie en verzoeken het debat in de Tweede kamer kunnen voeden.

De Tweede Kamer verkiezingen staan voor de deur. Dit rapport dient als voedingsbodem voor het Grand Debat dat op woensdag 8 maart in Nieuwspoort (Den Haag) zal worden georganiseerd door de tafelgenoten van de Politieke Ronde Tafel. Via onder andere een debat tussen bedrijfsleven, zelfstandig kenniswerkers en politici willen wij onze bijdrage leveren aan een duurzame oplossing voor zelfstandig kenniswerkers op de arbeidsmarkt.

Met vriendelijke groet,

*Bart Timmer*

**Initiator Politieke Ronde Tafel**

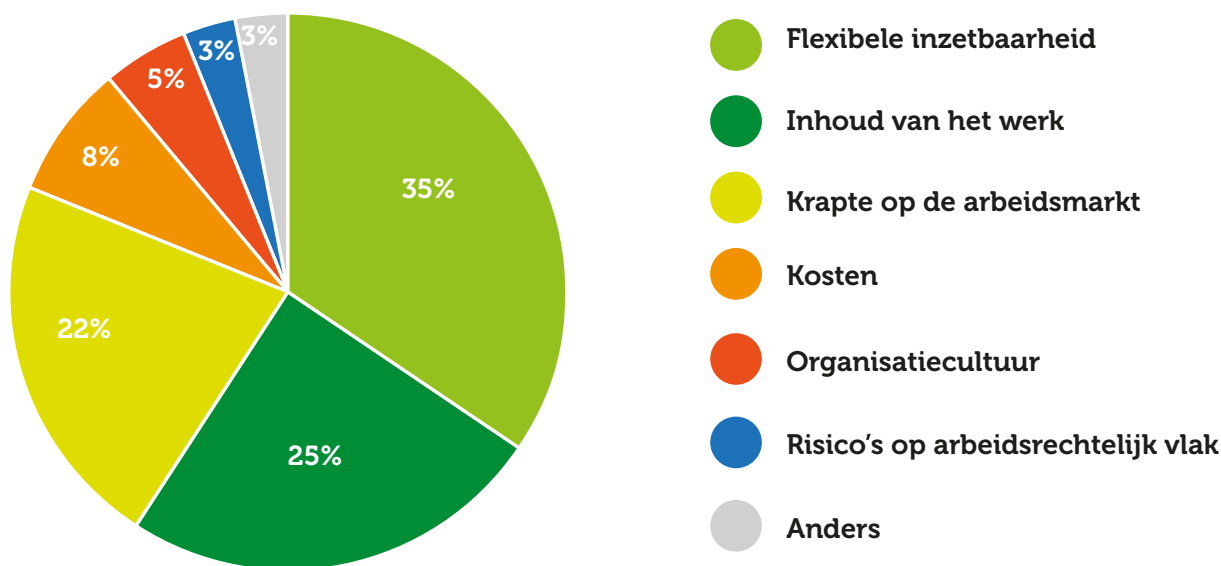
"In deze vier jaar was het zzp-dossier een heet hangijzer in het maatschappelijk debat en de Tweede Kamer"

## Meerwaarde van de zelfstandig kenniswerker

Bedrijven die deelnemen aan de Politieke Ronde Tafel geven allen aan dat zelfstandige kenniswerkers voorzien in een belangrijke behoefte. Zo zien de tafelgenoten dat het tegenwoordig in veel gevallen niet lukt om mensen met de vereiste kennis via een loondienstverband in huis te halen. De zelfstandigen die actief zijn in de markt op bijvoorbeeld IT- of HR-gebied willen de vrijheid en onafhankelijkheid van een bestaan als zelfstandige en wijzen een dienstverband zelf van de hand. Dit terwijl veel bedrijven aangeven dat zij graag deze zelfstandigen in dienst zouden nemen om hen voor langere tijd te binden. Inmiddels geeft 60% van de bedrijven aan dat zij, mede door de veranderende wetgeving, moeite hebben om de juiste expertise voor de uitdagingen in de organisatie te vinden en/of te behouden.

Een meerderheid van de bedrijven vindt verder de actuele vakinhoudelijke kennis en bijbehorende vaardigheden van de door hen ingehuurde zzp'ers beter in vergelijking met die van de eigen medewerkers in loondienst. Daarmee is duidelijk dat zelfstandigen toegevoegde waarde bieden t.o.v. werknemers en voor steeds meer bedrijven ook onmisbaar worden. Opdrachtgevers hebben de werkvorm inmiddels ondergeschikt gemaakt en zijn vooral bezig met het binnenhalen en borgen van de benodigde kennis en expertise. Meer dan driekwart van de bedrijven vindt het van belang om met zzp'ers een langetermijnrelatie op te bouwen waarin oog is voor onder andere kennisdeling, het uitbreiden van het netwerk en professionele ontwikkeling.

### De belangrijkste reden(en) voor het inzetten van zelfstandige kenniswerkers zijn...



“Meer dan driekwart van de bedrijven vindt het van belang om met zzp'ers een langetermijnrelatie op te bouwen.”

## De zzp'er een bedorven begrip

Een van de tafelgenoten noemde de zzp'er medio 2014 al een bedorven begrip. Door alle negatieve (media-)aandacht voor het fenomeen zzp'er wordt alles waar het gaat om zelfstandigheid inmiddels met een vergrootglas bekeken. Dit terwijl het een heel diverse groep van zelfstandigen is. Dit blijkt ook uit het **Interdepartementaal Beleidsonderzoek naar zelfstandigen zonder personeel (IBO-rapport oktober 2015)**. De in het rapport genoemde beleidsopties zijn grotendeels toegesneden op de totale groep van zzp'ers. Het bedrijfsleven aan tafel geeft al enkele jaren aan dat segmentatie van het containerbegrip zzp'er essentieel is om te komen tot een goed sociaal en fiscaal beleid per doelgroep. In het rapport wordt vooral benoemd wat er allemaal niet moet gebeuren maar vernieuwende oplossingen en denkrichtingen zijn er niet of nauwelijks. Na een opening waarin men opteert voor minder beleid gericht op werknemers versus zelfstandigen, en meer beleid gericht op werkenden met differentiatie op basis van zelfredzaamheid, blijven verdere opties op dit vlak uit. Dit geldt eveneens voor de constatering dat het fiscale beleid met haar faciliteiten te weinig is gericht op het bevorderen van innovatie en werkgelegenheid. Geen van de drie genoemde beleidsopties zal in de praktijk leiden tot een verbetering van de positie van de zelfstandig kenniswerker. Daarvoor worden ze simpelweg teveel gedomineerd door de problematiek aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Beleidsoptie één kent onder meer een verplichting voor een arbeidsongeschiktheidsverzekering en afschaffing van de zelfstandigenaftrek. Zzp'en wordt zo duurder, personeel aannemen goedkoper. In de tweede beleidsvariant worden werkgeverslasten verlaagd doordat de premielasten dalen en een geringer verplicht beschermingsniveau. Werknemers worden zo goedkoper en de zelfstandigenaftrek wordt een heffingskorting. De derde beleidsvariant bevat een verhoging van de subsidie op vrijwillige ziekte- en arbeidsongeschiktheidsverzekeringen voor zelfstandigen. Ook hoeven kleine werkgevers geen tweede jaar loondoorbetaling bij ziekte meer te betalen. Pensioenfondsen worden wettelijk verplicht en de zelfstandigenaftrek en startersaftrek worden afgeschaft. Werknemers worden goedkoper en zien hun koopkracht toenemen, zzp'ers gaan er op achteruit. Deze beleidsvarianten focussen

zich vooral op de schatkist en bescherming van werknemers, maar meer vernieuwing in dit debat is juist nu noodzakelijk. De afdeling advisering van de Raad van State constateert dat de groei van het aantal zzp'ers vermoedelijk mede het gevolg is van het minder functioneren van de bestaande arrangementen op een arbeidsmarkt die steeds diverser arbeidsrelaties omvatten. In het onderzoek is onder meer gekeken naar inkomens- en vermogenspositie, opleidingsniveau, werkervaring en mate van verzekerdheid van zzp'ers. Ook is onderzocht of er belemmeringen zijn die de doorgroeimogelijkheden voor zzp'ers beperken. Het rapport geeft een doorwrochte analyse over wat voor gevolgen deze zaken hebben voor de economische ontwikkeling, het sociale zekerheidsstelsel en de houdbaarheid van de overheidsfinanciën.

Een gedifferentieerd beleid voor de ruim 400.000 kenniswerkers in ons land maakt het mogelijk om beter onderscheid te maken tussen de groep zelfstandigen waarvoor schijnconstructies en uitbuiting op de loer liggen, en de groep die bewust heeft gekozen voor een bestaan als zelfstandig kenniswerker met alle voordelen van dien. Het bedrijfsleven aan tafel is van mening dat zzp'ers en bedrijven veel meer aan de politiek moeten laten zien wat ze doen om begrip te kweken en duidelijk te maken dat veel zzp'ers uit eigen beweging ondernemer zijn. De politiek gooit nu alle zzp'ers op één hoop terwijl de zzp'er niet bestaat.

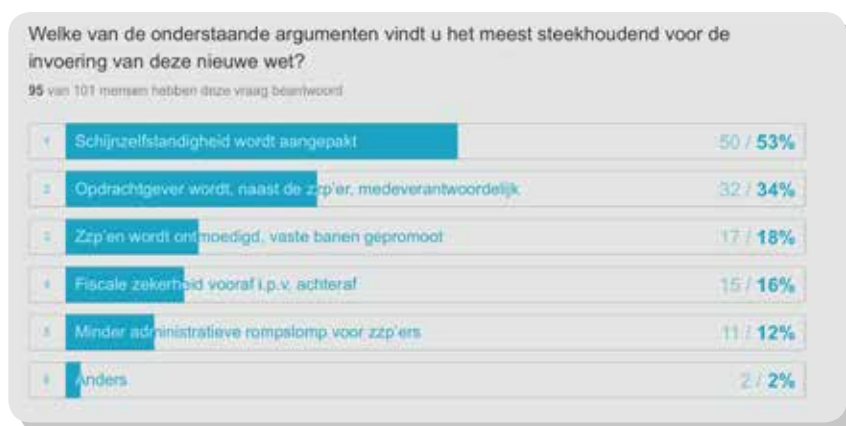


## Bedrijfsleven vermoeid over regeldruk

Met de nieuwe Wet deregulering beoordeling arbeidsrelaties (Wet DBA) per mei 2016 is de opdrachtgever (lees het bedrijfsleven) medeverantwoordelijk geworden voor een eventueel fictief loondienstverband. Met de afschaffing van de VAR is tevens de duidelijkheid vooraf voor de zzp'er verdwenen. Daardoor heeft de Wet DBA voor veel onduidelijkheid en onrust gezorgd, zelfs met gevolg dat bedrijven de overeenkomsten met zzp'ers niet verlengd hebben om zo de zekerheid te hebben dat de onderneming niet geconfronteerd zou worden met naheffingen. Uit onderzoek via de Politieke Ronde Tafel geeft negen op de tien bedrijven aan dat wanneer de Belastingdienst achteraf toetst of er sprake is van een (fictieve) arbeidsrelatie zij altijd zullen kiezen voor constructies waarin dergelijke risico's worden uitgesloten. Daarmee vormt de Wet DBA, en eventuele verdere uitwerkingen hiervan in de toekomst, een risico voor de continuïteit van bedrijfsvoering bij veel bedrijven. Veel zzp'ers worden erdoor geraakt, ondanks het besluit van het kabinet om de handhaving van de nieuwe wet op te schorten tot 1 januari 2018. Maar liefst twee op de drie bedrijven verwacht dat de organisatie, wanneer de overgangperiode naar de nieuwe Wet DBA eindigt, minder zzp'ers inhuurt.

Alle Tafelgenoten zijn het erover eens dat de bovenkant van de zzp-arbeidsmarkt van specifieke wetgeving moet worden voorzien, anders dan de onderkant van de arbeidsmarkt. Hiermee zou de ontwikkeling van de kenniswerker in de Nederlandse economie een boost krijgen. **Hoogleraar Sweder van Wijnbergen** zei hierover: "Structureel zal uiteindelijk wel een knoop moeten worden doorgemaakt. Het huidige vaste arbeidscontract waar Asscher iedereen terug in wil hebben, is internationaal gezien onhoudbaar geworden. Maar je moet ook niet van iedereen een zzp'er willen maken. Er zal een nieuwe tussenvorm moeten worden bedacht, waar bedrijven mensen aan zich kunnen binden zonder ze in tijden van crisis vol te moeten doorbetalen. Je wilt meer ruimte voor flexibeler tussenvormen, tussen de twee extremen in die we nu hebben. Daar zie ik nog geen ideeën voor. Dat zou Nederland echt een voorsprong geven."

**Hans Biesheuvel, oprichter van ONL**, beaamde aan tafel dat er wat moet gebeuren: "Nederland is dichtgeregeld, terwijl wendbaarheid nodig is. Het is onmogelijk om nog jaren vooruit te plannen en daarom is een verdere flexibilisering van de arbeidsmarkt noodzakelijk."



## Sterke toename payrollings sinds intrede Wet DBA

Medio 2016 is tevens zichtbaar geworden dat steeds meer bedrijven een beroep doen op payrollbedrijven. Opdrachtgevers vragen de zelfstandige zich op de payroll van een derde te laten zetten omdat men bang is achteraf gehouden te worden aan een loondienstverband met de zelfstandige door de combinatie van loon, persoonlijke arbeid en gezag.

Het risico voor de bedrijven aan tafel zit hem in de definitie en beoordeling van gezag. De payrollbedrijven zorgen in ieder geval voor fiscaal werkgeverschap, waaronder het afdragen van sociale lasten, het doorbetalen van loon bij ziekte etc. Hiermee kan de opdrachtgever flexibel blijven beschikken over dezelfde zelfstandige als die tenminste "een payroll"



accepteert. Momenteel is er een wildgroei gaande aan externe bureaus die aan zzp'ers verdienen. Hierbij worden zelfstandigen miskend als ondernemer en veelal gedwongen worden om hierin mee te gaan om nog opdrachten te krijgen. Het bedrijfsleven geeft aan dit zeker niet toe te juichen, maar geen ander alternatief te hebben om langer te kunnen beschikken over de expertise van zelfstandigen voor de duur van het project. In tegenstelling tot uitzenders krijgen payrollondernemingen geen opdrachten om actief personeel te werven en te plaatsen. Voor de Hoge Raad maakt dit verschil niet uit.

De hoogste rechter oordeelde al dat payrollbedrijven feitelijk uitzenders zijn. Door het arrest is een werknemer via payrolling vijfenhalf jaar flexibel in te zetten. Bij een rechtstreeks dienstverband mag een werkgever maximaal drie tijdelijke contracten gedurende twee jaar aanbieden. Voor de Belastingdienst speelt bij de beoordeling van zelfstandigheid naast ondernemersrisico, de tijd die iemand aan een onderneming besteedt en het opbouwen van winst ook nog steeds het aantal opdrachten een rol. Voor de Wet DBA speelt ondernemerschap gek genoeg geen enkele rol.

## Arbeidsrecht toe aan vernieuwing

De basis van het arbeidsrecht is begin vorige eeuw geformuleerd en niet meer van deze tijd. Een grondige herziening van het arbeidsrecht zou de rol van de zelfstandig kenniswerker beter kunnen benoemen, zodat politiek, opdrachtgevers en opdrachtnemers weten wat het betekent om te werken met of als een zelfstandige. Het bedrijfsleven geeft aan dat de politiek er goed aan doet om zelfstandigheid formeel te erkennen als uitzondering op de loonheffingen (waarvoor het werken met een zelfstandige niet leidt tot het betalen van loonheffingen). Een grote groep van acht op de tien bedrijven is het hier mee eens. Het voeren van wisselend beleid, afhankelijk van hoe de politieke wind waait, blijft op dit dossier anders tot ver in de toekomst goed voor discussie. Tot slot is twee-derde van de door ons ondervraagde bedrijven voorstander van het idee om te verkennen hoe echte ondernemers via een "toets op ondernemerschap" zekerheid vooraf kunnen krijgen zonder het gebruik van modelovereenkomsten. Een nieuw kabinet zou er goed om doen om te investeren in actuelere wetgeving en daarmee zekerheid te bieden aan burgers en bedrijven.

Hiermee worden de aanbevelingen van de **commissie Boot** niet als duurzaam en nogal als subjectief gezien. De Leidse arbeidsrecht deskundige Gerrard Boot stelde criteria op waaraan getoetst kan worden of er bij inhuur van arbeid sprake is van een opdracht of van een dienstverband.

De toets van Boot gaat uit van 3 criteria. De eerste is het tarief. Een zelfstandige professional die een onafhankelijke marktpositie inneemt, krijgt ook navariant hoger dan gebruikelijk betaald. Boot noemt een opslag van 50% ten opzichte van het bruto cao-loon. Als het loon daaronder ligt, is dat een aanwijzing dat er sprake is van een dienstbetrekking. Het tweede criterium is een bepaalde tijdsduur. Als een opdracht langer dan 6 maanden duurt is volgens Boot een gezagsverhouding al gauw aannemelijk. En tenslotte vindt Boot dat een zzp'er niet te werk kan worden gesteld in een functie die ook door werknemers wordt vervuld. Daar hoort ook een gedetailleerde opdrachtovereenkomst bij, die het ondernemersrisico van de zzp'er beschrijft.





**“Flexibilisering van arbeid is een niet te stuiten trend. Het zou goed zijn om hier passend en toekomstgericht beleid op te ontwikkelen.”**

## Samenwerkingsverbanden hebben de toekomst

Momenteel is een transitie waarneembaar waarin bedrijven veranderen en meer en meer gaan bestaan uit netwerken van zelfstandigen. The Future Group is hier een goed voorbeeld van met haar eigen vangnet in de vorm van een broodfonds, het onderling delen van kennis en scholing, elkaar helpen aan opdrachten enzovoort. Georganiseerde zelfstandigheid is een model waar veel toekomst in zit en zou veel meer gestimuleerd en beloond mogen worden. De gesprekspartners aan tafel zien de communityvorming in de praktijk terug: “Het is een diep menselijke behoefte

om verbonden te zijn met anderen. Zeker de jongere generatie is van nature meer geneigd om in een netwerk te opereren.” De kracht van communityvorming zal volgens het bedrijfsleven echter ‘van onderop’ moeten komen en minder van het bedrijfsleven zelf. Het bedrijfsleven ziet het belang van investeren in de relatie met zelfstandigen door niet alleen te kijken naar hoe de zzp’er zijn opdracht doet, maar de dienstverlening ook te bezien in het licht van kennisdeling, het versterken van het bedrijfsnetwerk, promotionele activiteiten etc.

## Een nieuwe balans op de arbeidsmarkt

Het bedrijfsleven aan tafel is eensgezind in de opvatting over hoe het verder moet. Een nieuw kabinet zal een nieuwe balans moeten zoeken die recht doet aan de politieke en maatschappelijke context, aan de belangen van zelfstandigen en het bedrijfsleven, en die stimulerend werkt voor de Nederlandse economie. Niets doen is geen optie. Bovenal vraagt het durf én vertrouwen in het Nederlandse bedrijfsleven om te breken met huidig beleid dat een slechte uitwerking heeft op de economie. Een bijkomende constatering is dat 73% van de ruim 400 geënquêteerde bedrijven vindt dat het huidige onderwijs

in Nederland onvoldoende aansluit bij de arbeidsmarkt van de toekomst. Bedrijven voorzien dat veel MBO-opleidingen onvoldoende basis geven voor een eerlijke kans op de arbeidsmarkt, iets dat zeker maatschappelijke gevolgen heeft. Ook zijn er grote zorgen over het verdwijnen van banen door automatisering, een ontwikkeling die zich heel snel voltrekt en grote groepen mensen raakt. Deze ontwikkelingen vragen een nog betere connectie tussen bedrijfsleven en onderwijs, en politici die zich goed laten informeren over (nieuwe) trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.



## Een alternatief voor de wet DBA

### Voorbeeld uit België

**Bij het maken van nieuwe regelgeving kan de manier waarop België omgaat met hetzelfde vraagstuk als inspiratie dienen. Bij het bepalen van zelfstandigheid wordt daar gekeken naar de onderstaande criteria, aldus mr. dr. GA (Mark) Diebek, arbeidsrechtelijk advocaat en docent aan de Universiteit van Tilburg.**

1. het lopen van financieel of economisch risico (bijv. bij een persoonlijke en substantiële investering in de eigen onderneming uit eigen middelen, of bij persoonlijke en substantiële deelname in winsten en verliezen van de eigen onderneming)
2. verantwoordelijkheid en beslissingsmacht over de zakelijke financiën
3. zelf aankopen mogen doen
4. zelf prijs mogen bepalen (behalve bij wettelijke prijsbepaling)
5. opdracht moet gericht zijn op een resultaat
6. geen garantie op vaste vergoeding / inkomen is afhankelijk van bedrijfsresultaten of hoeveel is gewerkt
7. zelf werkgever zijn of de mogelijkheid zich te laten vervangen
8. naar buiten toe optreden als onderneming / normaal gesproken voor meer dan één opdrachtgever werken
9. werken in eigen bedrijfsruimte en/of met eigen materiaal

Het daadwerkelijk voldoen aan vijf van de negen criteria, ongeacht welke, is voldoende om (in beginsel) als zelfstandige te worden aangemerkt. Ter voorkoming van misbruik geldt dat alleen uiterlijke kenmerken niet doorslaggevend zijn: alleen een inschrijving KvK, een eigen website en visitekaartjes zijn niet genoeg. Alleen deze kenmerken maken iemand nog niet tot ondernemer. Waar we zien dat in ons land de termen 'gezagverhouding' en 'vrije vervanging' veel vragen oproepen,

zijn de Belgische criteria voor velen op het eerste oog een stuk duidelijker. Mogelijk kan dit voorbeeld van onze zuiderburen ook worden beschouwd als de "toets op ondernemerschap" die gebruikt kan worden om te bepalen of iemand daadwerkelijk als zzp'er kan worden gezien. Het is het onderzoeken waard om te zien welke ervaringen België tot op heden heeft met deze wetgeving.

## Feitelijk voer voor discussie

**Frequent onderzoek onder ruim 400 middelgrote en grote bedrijven geeft een beeld van hoe het bedrijfsleven aankijkt tegen zelfstandig hoogopgeleide kenniswerkers en hun toegevoegde waarde.**

- 63% van de bedrijven is het er niet mee eens dat zzp'ers zelf de regie dienen te hebben over hun vervanging.
- 60% van de respondenten is niet bereid om meer te betalen als zzp'ers zelf zorgen voor kennisdeling en -borging.
- 85% van de bedrijven kent geen maximum aan de inhuurperiode van zelfstandig kenniswerkers.
- De meeste zzp'ers draaien meer dan 1.500 uur per jaar voor de opdrachtgevers die in dit onderzoek bevraagd zijn. Ook het aantal zelfstandigen dan tussen de 1.000 en 1.500 uur per jaar werkt is, met bijna een kwart, groot.
- Een meerderheid vindt de actuele vakinhoudelijke kennis en bijbehorende vaardigheden van de door hen ingehuurde zzp'ers beter in vergelijking dan die van mensen in loondienst. Daarmee is dus duidelijk dat zelfstandigen toegevoegde waarde bieden ten opzichte van werknemers.
- 60% van de bedrijven zou graag zien dat meer zzp'ers de overstap maken van het zelfstandigenbestaan naar een loondienstverband, maar 21% van de respondenten zien dit in de praktijk niet gebeuren.
- 67% van de bedrijven verwacht dat als de overheid de Wet DBA gaat handhaven de organisatie substantieel minder zzp'ers inhurt. Maar liefst 91% van de bedrijven is het eens met de stelling dat bedrijven altijd kiezen voor constructies waarbij risico's worden uitgesloten als de Belastingdienst achteraf de (fictieve) arbeidsrelatie toetst.
- 53% van de bedrijven is bereid een hoger tarief te betalen als zzp'ers kunnen aantonen dat ze adequaat verzekerd zijn.
- 46% van de bedrijven wil zich niet mengen in de discussie over zelfstandigenaftrek maar van de resterende meerderheid geeft 77% aan dat de zelfstandigenaftrek geen invloed heeft op het tarief dat het bedrijfsleven betaalt.
- 67% van de bedrijven ziet vrije vervanging niet werken als toetsingscriterium voor het verrichten van persoonlijke arbeid. Eveneens ziet meer dan de helft van de bedrijven het toetsingscriterium "gezag" niet van toepassing op zelfstandigen.
- 80% van de bedrijven vindt dat de politiek er goed aan doet om zelfstandigheid formeel te erkennen als uitzondering op loonheffingen (waardoor het werken met een zelfstandige niet leidt tot het betalen van loonheffingen)
- 84% ervaart niet dat, op basis van eenzelfde aantal uren, de kosten van een zzp'er per saldo lager zijn dan de loonkosten (inclusief risico-opslag) van een vaste medewerker.



# Met dank aan onze tafelgenoten:



## Colofon

Vormgeving, opmaak en realisatie  
The MindOffice

Hoofdredactie  
The Future Group

Copyright The Future Group,  
Februari, 2017

The Future Group  
Röntgenlaan 27  
2719 DX Zoetermeer, Nederland  
Telefoon: 0031 79 363 2905  
contact@the-future-group.com  
www.the-future-group.com



[instagram.com/thefuturegroup](https://www.instagram.com/thefuturegroup)



[facebook.com/TFG.collectief](https://www.facebook.com/TFG.collectief)



[twitter.com/futuregroup](https://twitter.com/futuregroup)



[linkedin.com/company/the-future-group](https://www.linkedin.com/company/the-future-group)