



# Handhavingsplan arbeidsrelaties *tranche 2024*

Op weg naar opheffing van  
het handhavingsmoratorium

Versie 1.0, 12 januari 2024

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Managementsamenvatting</b>	4	<b>5</b>	<b>Op weg naar opheffing van het handhavingsmoratorium</b>	15
<b>2</b>	<b>Algemeen</b>	6	5.1	Inleiding	15
2.1	Inleiding	6	5.2	Proces en toets op toepasbaarheid en uitvoerbaarheid	15
2.2	Perspectiefnota	7	5.3	Bemerking	15
2.3	Jaartranches	7	5.4	Zicht op populatie en gedrag: samenwerking met het ministerie SZW	15
2.4	Leeswijzer handhavingsplan: 'Versterken en verbeteren' versus 'ontwikkeling'	7	5.5	Modelovereenkomsten	15
<b>3</b>	<b>Handhaving in beeld</b>	9	5.6	Aanwijzingen	16
3.1	Uitvoerings- en Handhavingsstrategie van de Belastingdienst	9	5.7	Dashboard	16
3.1.1	<i>Inleiding</i>	9	5.8	Communicatie	16
3.1.2	<i>Inzicht en analyse</i>	9	5.9	Detectie en selectie	16
3.1.3	<i>Goedpaden</i>	9	5.10	Samenwerking met partners	17
3.1.4	<i>Risico's</i>	10	5.11	Samenloop met andere programma's en initiatieven	17
3.1.5	<i>Handhavingsinstrumenten</i>	10	5.12	Evalueren	17
3.2	Handhavingsmatrix: specificatie naar betrokken directies	10	5.13	Doorwerking richting IH en OB	17
3.3	Handhavingsmoratorium	10	5.14	Samenwerking met de markt	18
<b>4</b>	<b>Versterken en verbeteren</b>	12	<b>6</b>	<b>Overgang regulier toezicht</b>	20
4.1	Inleiding	12	<b>Bijlagen</b>		22
4.2	3-sporen-benadering	12	Bijlage 1: Perspectiefnota Handhaving arbeidsrelaties		24
4.3	Inzet medewerkers	13	Bijlage 2: Toelichting Handhavingsmatrix		46
4.4	Handhavingsmatrix: concretisering per directie	13	Bijlage 3: Handhavingsmatrix arbeidsrelaties		48
			Bijlage 4: Overzicht risico's		50
			Bijlage 5: Overzicht handhavingsinstrumenten		52
			Bijlage 6: Handhavingsmatrices arbeidsrelaties <i>per betrokken directie</i>		59

# 1 Managementsamenvatting

# 1 Managementsamenvatting

De ambitie om het handhavingsmoratorium uiterlijk per 1 januari 2025 op te heffen wordt binnen het programma handhaving arbeidsrelaties van de Belastingdienst zorgvuldig voorbereid (lijn 3 uit de voortgangsbrief werken met en als zelfstandige van 16 december 2022).

De uitwerking hiervan krijgt vorm in het handhavingsplan arbeidsrelaties. Dit handhavingsplan bestaat uit 3 tranches. De navolgende tranches worden onderscheiden:

- tranche 2023: 'Versterken en verbeteren van de handhaving'
- tranche 2024: 'Op weg naar opheffing van het handhavingsmoratorium'
- tranche 2025: 'Handhaven zonder handhavingsmoratorium'

Met elke tranche bouwt het handhavingsplan uit naar een meer integrale benadering van de handhaving op de juiste kwalificatie van arbeidsrelaties, in lijn met het normaliseren van de handhaving op arbeidsrelaties. Vanaf 2026 is de handhaving op dit thema weer onderdeel van de reguliere handhavingsplannen.

Voor u ligt de 2e tranche (2024) van het handhavingsplan arbeidsrelaties. In opvolging van de voortgangsbrief 'Werken met en als zelfstandige(n)' van 16 december 2022 werken we in het handhavingsplan arbeidsrelaties de in die brief opgenomen activiteiten nader uit.

In aanvulling op het handhavingsplan is de afgelopen periode gewerkt aan een zogenoemde 'perspectiefnota'. Deze perspectiefnota is geschreven als zelfstandig leesbaar stuk. Zowel binnen als buiten de Belastingdienst bleek behoefte aan een (gecomprimeerd) stuk waarin inzicht wordt gegeven in de context van, randvoorwaarden voor en ambities voor het onderwerp. In deze perspectiefnota is beschreven hoe het 'normaliseren' van de handhaving op arbeidsrelaties vorm krijgt. De leerervaringen van de afgelopen periode (opgedaan bij de uitvoering van de activiteiten zoals beschreven in tranche 2023 van het handhavingsplan) zijn daarin meegenomen. Onder andere op basis van de gesprekken met stakeholders is een beschrijving opgenomen van onderkende oorzaken van niet-compliant gedrag. Deze oorzaken zijn vertaald in een beschrijving van zowel de 'huidige' als 'gewenste situatie'.

Op basis hiervan zijn concrete activiteiten benoemd die in de periode tot en met 2025 zullen worden uitgevoerd. De perspectiefnota is daarmee de verbindende schakel tussen de verschillende tranches van het handhavingsplan. De in de perspectiefnota beschreven activiteiten worden in de tranches van het handhavingsplan arbeidsrelaties nader uitgewerkt. Vervolgens wordt aan de hand van de handhavingsmatrix inzichtelijk gemaakt hoe de handhaving concreet vorm krijgt aan de hand van deze activiteiten.

Bij de activiteiten in de tranche 2023 stond 'Versterken en verbeteren' van de handhaving centraal (inclusief het realiseren van de inzet van de toegezegde 80 fte op het dossier). In tranche 2024 van het handhavingsplan gaan we explicieter in op de inzet van onze handhavingsinstrumenten. We hanteren daarbij de bovengenoemde handhavingsmatrix als basis. Deze matrix wordt nader toegelicht en uitgewerkt in hoofdstuk 3.

In hoofdstuk 4 wordt vanuit de verschillende betrokken directies inzichtelijk gemaakt wat de betrokkenheid bij het thema arbeidsrelaties is en welke instrumenten daarbij in 2024 ingezet zullen worden. Vooruitlopend op de ambitie het handhavingsmoratorium uiterlijk 1 januari 2025 op te heffen wordt in hoofdstuk 5 nader ingegaan op de activiteiten om het proces tot opheffing te ondersteunen. Ten slotte wordt in hoofdstuk 6 kort ingegaan op de overgang van de thematische benadering naar de reguliere handhaving in 2026.

Achtergronden en historie van 'het dossier DBA' komen in deze tranche minder aan bod. Die zijn uitgebreid beschreven in de tranche 2023.

Wel herhalen we het centrale uitgangspunt voor onze activiteiten: 'De uitvoerings- en handhavingsstrategie van de Belastingdienst is erop gericht dat burgers en bedrijven bereid zijn uit zichzelf fiscale regels na te leven, zonder dwingende en kostbare acties van de Belastingdienst.'

Hierop zijn al onze activiteiten, zoals beschreven in zowel de perspectiefnota als het handhavingsplan, gericht.

## 2 Algemeen

## 2 Algemeen

### 2.1 Inleiding

Het afgelopen jaar heeft de handhaving op het thema arbeidsrelaties vorm gekregen binnen de activiteiten zoals beschreven in het handhavingsplan, tranche 2023:

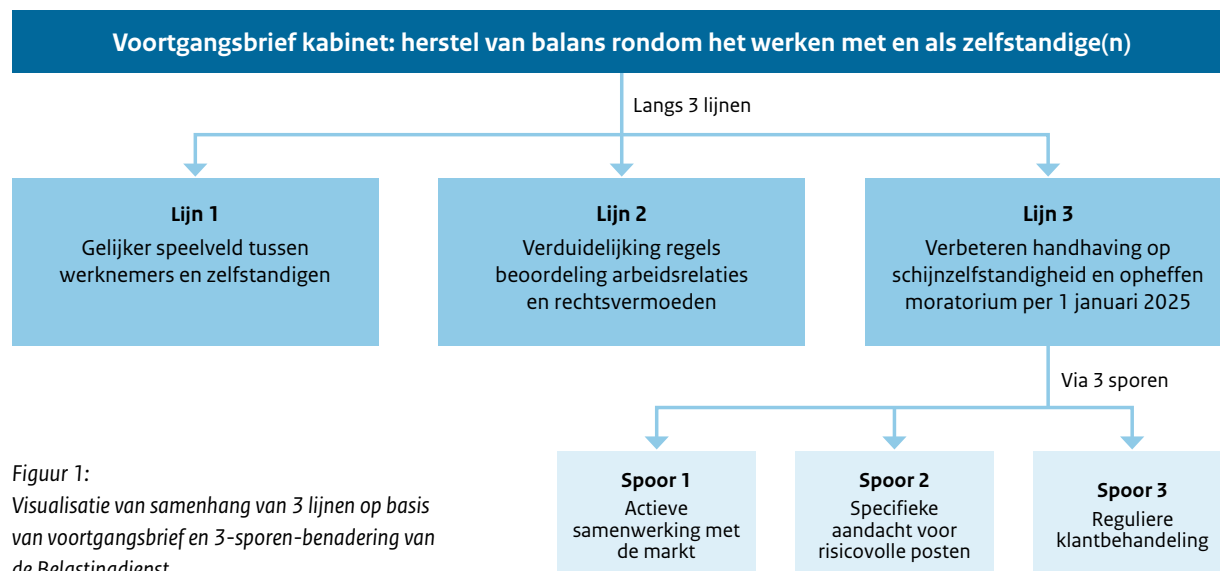
‘Versterken en verbeteren van de handhaving’ (hoofdstuk 4 van tranche 2023).

De focus vanuit het versterken en verbeteren van de handhaving heeft primair gelegen op ‘het realiseren van wat beloofd is’. Daarbij is veel aandacht besteed aan het inzetten van de toegezegde 80 fte in de handhaving en het betrekken en meenemen van de medewerkers in de uitvoering.

Vanuit het ‘ontwikkelplan handhaving arbeidsrelaties’ (hoofdstuk 5 van tranche 2023 van het handhavingsplan) is veel aandacht besteed aan te hanteren uitgangspunten bij het thema, zoals het nemen van eigen verantwoordelijkheid en het benoemen van het relatieve belang van zekerheid vooraf over het onderwerp.

In 2023 zijn met verschillende externe stakeholders gesprekken gevoerd. Vanuit die gesprekken is veel kennis opgedaan, waarbij ook veel beelden zijn opgehaald over oorzaken van niet-compliant gedrag.

In de voortgangsbrief van 16 december 2022 is al inzicht gegeven in de activiteiten die de Belastingdienst zou gaan uitvoeren in het kader van lijn 3. Binnen deze lijn hanteert de Belastingdienst een 3-sporenbenadering (zie figuur 1 hieronder). Samenwerking met de markt is op dat moment al geïdentificeerd als potentieel belangrijk instrument. Hoe daar concreet invulling en opvolging aan kon worden gegeven, was op dat moment echter nog onduidelijk. Ook de samenloop met de andere 2 genoemde sporen (‘basis klantbehandeling’ en ‘specifieke aandacht’) moest nog nader vorm krijgen. Ook ontbrak op dat moment een uitgeschreven overkoepelende visie.



Figuur 1:  
Visualisatie van samenhang van 3 lijnen op basis van voortgangsbrief en 3-sporen-benadering van de Belastingdienst

## 2.2 Perspectiefnota

De afgelopen periode is gewerkt aan de zogenaamde ‘perspectiefnota’ (opgenomen in bijlage 1) om de overkoepelende visie nader te duiden. In deze perspectiefnota is beschreven hoe het ‘normaliseren’ van de handhaving op arbeidsrelaties concreet vorm krijgt. De opgedane ervaringen bij de uitvoering van de activiteiten zoals beschreven in tranche 2023 van het handhavingsplan zijn daarin meegenomen. Onder andere op basis van deze ervaringen is een beschrijving opgenomen van opgehaalde beelden over oorzaken van niet-compliant gedrag. Deze beelden zijn vertaald in een beschrijving van zowel de ‘huidige’ als ‘gewenste situatie’. Op basis hiervan zijn concrete activiteiten benoemd die in de periode tot en met 2025 zullen worden uitgevoerd.

De perspectiefnota is daarmee de verbindende schakel tussen de verschillende tranches van het handhavingsplan. De in de perspectiefnota beschreven activiteiten worden in het handhavingsplan arbeidsrelaties nader uitgewerkt. Vervolgens wordt in de handhavingsmatrix inzichtelijk gemaakt hoe de handhaving concreet vorm krijgt aan de hand van deze activiteiten.

## 2.3 Jaartranches

Zoals bekend werken we de activiteiten gericht op het ‘versterken en verbeteren van de handhaving’ (op de korte termijn) en de ‘activiteiten die worden ontwikkeld in relatie tot de ambitie het handhavingsmoratorium op te heffen’ (uiterlijk per 1 januari 2025) concreet uit in 3 achtereenvolgende tranches. De volgende tranches zijn onderscheiden:

- tranche 2023: ‘Versterken en verbeteren van de handhaving’
- tranche 2024: ‘Op weg naar opheffing van het handhavingsmoratorium’
- tranche 2025: ‘Handhaven zonder handhavingsmoratorium’

Met elke tranche bouwt het handhavingsplan, volgens de uitgangspunten zoals beschreven in de perspectiefnota, uit naar een meer integrale benadering van ‘de handhaving op de juiste kwalificatie van arbeidsrelaties’, in lijn met het normaliseren van de handhaving op arbeidsrelaties. De daarbij gebruikte uitgangspunten, kaders en onderliggende visie komen samen in de eerdergenoemde perspectiefnota.

De verschillende jaartranches moeten in onderlinge samenhang gelezen en bezien worden en vormen samen 1 handhavingsplan. Achtergronden en historie van ‘het dossier DBA’ komen in deze tranche minder aan bod. Deze zijn uitgebreid beschreven in de tranche 2023.

## 2.4 Leeswijzer handhavingsplan: ‘Versterken en verbeteren’ versus ‘ontwikkeling’

De onder paragraaf 2.1 beschreven tweedeling in onderwerpen (versterken en verbeteren en het ontwikkelplan) komt tot uiting in de indeling van dit handhavingsplan. Naast eerst een algemeen deel (hoofdstukken 2 en 3) wordt in het 2e deel (hoofdstuk 4) ingegaan op het ‘versterken en verbeteren’ van de handhaving waarbij, zoals vermeld, de focus ligt op bestaande handhavingsactiviteiten in relatie tot opdrachtgevers en loonheffingen. Onderdelen van het ontwikkelplan van tranche 2023 die inmiddels zijn geïmplementeerd, komen hier ook tot uitdrukking. In het laatste deel (hoofdstuk 5) van het plan wordt ingegaan op de activiteiten om het proces tot opheffing van het handhavingsmoratorium te ondersteunen. Dit hoofdstuk bouwt voort op de beschrijving van het ontwikkelplan uit het handhavingsplan tranche 2023 en geeft per genoemd onderwerp een update van te ontwikkelen activiteiten.

### 3 Handhaving in beeld



# 3 Handhaving in beeld

## 3.1 Uitvoerings- en Handhavingsstrategie van de Belastingdienst

### 3.1.1 Inleiding

De handhaving op arbeidsrelaties is gebaseerd op de algemene Uitvoerings- en Handhavingsstrategie van de Belastingdienst. Die strategie gaat ervan uit dat burgers en bedrijven ‘zoveel mogelijk uit zichzelf regels naleven, zonder dwingende en kostbare acties van de zijde van de Belastingdienst’.

Op termijn is inzicht in de brede inzet van handhavingsinstrumenten van groot belang. In de 1e tranche (2023) zijn de 1e stappen in die verbreding gezet. In de huidige tranche (2024) wordt de verbreding doorgezet. We benoemen concrete risico's en we benoemen de concrete inzet van instrumenten in de context van de 4 compliance-aspecten die door de OESO zijn gedefinieerd.

#### Compliance-aspecten volgens OESO:

- (terecht) registreren voor belastingplicht
- (op tijd) aangifte doen
- juist en volledig aangifte doen
- (op tijd) betalen

We gaan daarbij uit van 3 goedpaden. In de goedpaden schrijven we uit wat compliant gedrag is. In aanvulling op de al in de tranche 2023 genoemde goedpaden hebben we ook een goedpad naar werknemerschap opgenomen. We hebben dit bewust gedaan om duiding te geven aan de opvolging van geconstateerde situaties van schijnzelfstandigheid. We hanteren daarbij het format van de handhavingsmatrix. Een korte toelichting op deze opzet van de matrix is opgenomen in bijlage 2.

### 3.1.2 Inzicht en analyse

In het handhavingsplan tranche 2023 is aangekondigd dat de Belastingdienst activiteiten start om beter zicht te krijgen op omvang en samenstelling van de populatie waarbinnen de problematiek van de kwalificatie van arbeidsrelaties zich afspeelt, en ook op het nalevingsgedrag van betrokken partijen. Deze activiteiten krijgen, in samenwerking met de betrokken directies (I&S, Vaktechniek en UHB) en het ministerie van SZW, nader vorm in 2024. Eind 2024 komen, waarschijnlijk, de 1e resultaten vanuit deze activiteiten beschikbaar.

Daarmee kan dan meer concreet invulling gegeven worden aan de stappen ‘identificeren en analyseren’ binnen onze handhavingsregie.

Vooruitlopend daarop is in 2023 invulling gegeven aan het versterken en verbeteren van onze handhaving. Daarbij zijn beelden en ervaringen opgehaald in relatie tot niet-compliant gedrag bij dit onderwerp. Deze beelden en ervaringen zijn verwerkt in beschrijvingen van zogenaamde persona's. Deze beschrijvingen zijn als bijlage toegevoegd aan de perspectiefnota (zie bijlage 1). Deze beschrijvingen, in combinatie met de beschreven goedpaden (nader toegelicht in de volgende paragraaf en bijlage 3) en de geïnventariseerde risico's (zie bijlage 4), gebruiken we voor 2024 als uitgangspunt bij de keuze voor de inzet van onze handhavingsinstrumenten. Op basis van de uitkomsten van de stappen ‘identificeren en analyseren’ kan in het handhavingsplan tranche 2025 de keuze van in te zetten handhavingsinstrumenten worden aangescherpt.

Uitgangspunt daarbij is dat partijen die compliant gedrag vertonen, zoveel mogelijk worden ondersteund (bijvoorbeeld in de vorm van voorlichting en dienstverlening). Voor partijen die niet (volledig) compliant gedrag vertonen, zet de Belastingdienst handhavingsinstrumenten in om hen te bewegen richting gewenst gedrag (nader uitgewerkt als ‘goedpad’).

### 3.1.3 Goedpaden

We onderkennen in deze tranche 3 goedpaden:

- opdrachtgever: goedpad duiding arbeidsrelaties
- opdrachtnemer: goedpad duiding arbeidsrelaties
- opdrachtnemer: goedpad naar werknemerschap

De uitgeschreven goedpaden zijn opgenomen als bijlage 3. Het goedpad duiding arbeidsrelaties vanuit het perspectief van de opdrachtgever ziet op de juiste beoordeling van het onderscheid tussen inhuur van een werknemer binnen dienstbetrekking en de inhuur van een zelfstandige (inclusief het voldoen aan de fiscale verplichtingen die samenhangen met dat onderscheid).

Het goedpad duiding arbeidsrelaties vanuit het perspectief van de opdrachtnemer ziet op de fiscale verplichtingen, als sprake is van zelfstandig ondernemerschap.

Als sprake is van een dienstbetrekking, is de werkgever degene die moet zorgdragen voor de juiste en volledige invulling van het goedpad werknemerschap.

Het goedpad naar werknemerschap ziet op de situatie dat een opdrachtnemer als zelfstandig ondernemer is ingehuurd, maar dat die situatie geherkwalificeerd wordt naar werken binnen dienstbetrekking. Het goedpad beschrijft de fiscaal relevante stappen (inclusief verplichtingen) in dat proces vanuit het perspectief van de werkende. De relevante stappen voor de opdrachtgever zijn opgenomen in het goedpad voor opdrachtgevers.

De goedpaden zullen komend jaar nader worden geconcretiseerd om de uitvoeringspraktijk verder te ondersteunen.

#### 3.1.4 Risico's

Het identificeren van risico's is een belangrijke stap binnen 'het inzicht geven in (gedragingen van) bedrijven met betrekking tot de wet DBA'. We hebben een overzicht samengesteld met door ons onderkende risico's, waarbij expliciet rekening is gehouden met de leerervaringen in 2023. De genoemde risico's komen ook tot uiting in de beschrijvingen van de verschillende persona's in de perspectiefnota. De onderkende risico's zijn opgenomen in bijlage 4.

De opgenomen lijst met risico's is geen limitatieve lijst, maar kan gedurende het jaar worden aangevuld met nieuwe risico's op basis van nieuwe inzichten vanuit onderzoek en ervaringen uit de praktijk. Het is ook mogelijk dat een aantal eerder gesignaleerde risico's minder relevant blijken.

De ambitie is om bij het schrijven van het handavingsplan tranche 2025 meer zicht te hebben op doelgroepen en oorzaken van gedrag zodat de inzet van handavingsinstrumenten daarop afgestemd kan worden.

#### 3.1.5 Handavingsinstrumenten

Voor wat betreft de inzet van mogelijke handavingsinstrumenten sluiten we aan op het totaaloverzicht zoals opgenomen in de handreiking handavingsplannen van de corporate dienst Vaktechniek. Dit totaaloverzicht is opgenomen en toegelicht in bijlage 5.

In het kader van de handhaving op arbeidsrelaties maken we op directieniveau een keuze in de inzet van deze handavingsinstrumenten, wat we tot uitdrukking brengen in de handavingsmatrix.

In de beleving van veel betrokkenen zal de huidige situatie – waarin minder wordt gehandhaafd – als een 'gegeven' worden beschouwd, waarbij het 'herstel van de balans' gezien wordt als achteruitgang. Dit is een gevolg van het sinds 2016 ontbreken van effectieve handhaving (onder andere door het instellen van het handavingsmoratorium), wat werd veroorzaakt door de maatschappelijke onrust over de mogelijke uitwerking van de wet DBA voor opdrachtgevers en opdrachtnemers. Dit gegeven kan mogelijk impact hebben op het rechtvaardigheidsgevoel van de betrokken partijen. Deze impact ziet op de componenten 'Gelegenheid' en 'Motivatie' met als gevolg een negatief effect op het compliant handelen. Bij de keuze van de inzet van onze handavingsinstrumenten houden we hier rekening mee. Onder andere via samenwerking met de markt zetten we in op bredere uitstraling van activiteiten om zo het gevoel van collectiviteit te versterken.

Daarnaast zetten we in de handhaving zoveel als mogelijk in op het proactief en in de actualiteit handelen en het vergroten van de 'voorspelbaarheid in het handelen van de Belastingdienst'.

### 3.2 Handavingsmatrix: specificatie naar betrokken directies

In hoofdstuk 4 wordt, uitgewerkt in het format van de handavingsmatrix, per directie invulling gegeven aan de in de vorige paragrafen beschreven elementen. We werken dat uit in een matrix per betrokken directie.

### 3.3 Handavingsmoratorium

Ook in 2024 is het handavingsmoratorium nog van kracht. Voor een nadere toelichting op het handavingsmoratorium, de impact daarvan op de inzet van handavingsinstrumenten, het begrip 'kwaadwillendheid' en aanwijzingen wordt verwezen naar betreffende paragrafen in tranche 2023 van het handavingsplan.

## 4 Versterken en verbeteren

## 4 Versterken en verbeteren

### 4.1 Inleiding

In de voortgangsbrief van 16 december 2022 is de rol van handhaving beschreven binnen de volgende context: 'Handhaving is noodzakelijk om een toekomstbestendige arbeidsmarkt en een houdbaar belasting- en sociale verzekeringsstelsel te ondersteunen.' In de beschreven activiteiten in die brief is onderscheid gemaakt in activiteiten:

- op de korte termijn: versterken en verbeteren
- op de middellange termijn: activiteiten in relatie tot de ambitie tot het opheffen van het handhavingsmoratorium

In dit hoofdstuk beschrijven we de activiteiten die we vanuit het versterken en verbeteren van de handhaving concreet inzetten. Dit handhavingsplan gaat daarbij uit van de themagerichte benadering van arbeidsrelaties. De klantbehandeling is echter belegd bij de betrokken uitvoerende directies. Zoals al in tranche 2023 van het handhavingsplan beschreven, zijn bij dit thema de volgende uitvoerende directies betrokken:

- Grote Ondernemingen (hierna: GO) waar grote opdrachtgevers onder vallen
- Midden- en Kleinbedrijf (hierna: MKB) waar de overige opdrachtgevers onder vallen, en ook de opdrachtnemers die als zzp'er actief zijn en belasting over de winst betalen
- Particulieren (hierna: P) waar opdrachtnemers onder vallen die de opbrengsten verantwoorden onder 'resultaat overige werkzaamheden'

Een toelichting op de behandelstrategieën van de verschillende directies is opgenomen in tranche 2023.

### 4.2 3-sporen-benadering

Bij de concretisering van het 'versterken en verbeteren' sluiten we aan bij de 3-sporen-benadering zoals beschreven in de voortgangsbrief van 16 december 2022:

- actieve samenwerking met markt: actief samenwerken met die partijen die willen en kunnen voldoen aan de fiscale en sociale verzekeringsverplichtingen zoals inhouding en afdracht van de loonheffingen en de afdracht van de inkomensafhankelijke bijdrage voor de Zvw en de premies werknemersverzekeringen
- specifieke aandacht: specifiek aandacht geven aan dat deel van de markt dat extra aandacht nodig heeft van de Belastingdienst en zijn partners om aan de verplichtingen uit wet- en regelgeving te voldoen  
Op basis van objectieve kenmerken krijgen hierbij de meest risicovolle sectoren of arbeidsrelaties meer handhavingsaandacht.
- reguliere klantbehandeling: de behandeling krijgt vorm binnen de reguliere klantbehandeling, waarbij geen sprake is van bijzondere voorinformatie

In de perspectiefnota is beschreven hoe de betrokken directies samenwerken om afstemming te zoeken in de inzet van hun handhavingsinstrumenten, om daarmee maximaal bij te dragen aan het zogenaamde 'vliegwieltje' (inzet van instrumenten binnen de 3-sporen op zo'n manier dat deze elkaar maximaal versterken). De directies zullen daarom, uitgaande van bestaande overlegstructuren, invulling geven aan afstemming en regie van deze samenwerking.

Daarnaast wordt een zogenaamd marktteam opgezet dat, samen met de betrokken uitvoerende directies, de samenwerking met de markt nader zal concretiseren en invulling zal geven aan de in de perspectiefnota benoemde verkenningen. Dit marktteam zal bestaan uit 8 fte. De bemensing van dat marktteam krijgt vorm met medewerking van collega's van de betrokken directies.

Onder de afstemming over inzet van de handhavingsinstrumenten wordt ook de samenwerking tussen de uitvoeringsdirecties begrepen bij het invulling geven aan posten waar specifieke aandacht aan gegeven wordt.

### 4.3 Inzet medewerkers

Overeenkomstig de brief aan de Kamer van 24 juni 2019 wordt in 2024, net als in 2023, specifiek 80 fte ingezet in relatie tot de loonheffingen bij MKB en GO.<sup>1</sup> Die inzet krijgt vorm door bedrijfsgesprekken, boekenonderzoeken, de beoordeling modelovereenkomsten en vooroverleg. Daarnaast wordt in 2024 invulling gegeven aan het eerdergenoemde marktteam en wordt ook vanuit andere directies een belangrijke bijdrage geleverd aan de handhaving. Dit krijgt deels vorm door bemensing van het ingestelde programmateam, deels door uitvoering te geven aan de in te zetten handhavingsinstrumenten. Zoals eerder aangegeven beschrijven we in deze tranche alleen de kwalitatieve inzet van instrumenten. Dit wordt geconcretiseerd in de ingevulde handhavingsmatrix per directie.

### 4.4 Handhavingsmatrix: concretisering per directie

Per directie is een handhavingsmatrix opgesteld. Vooruitlopend op het 'normaliseren van de handhaving' is de betrokkenheid van de betreffende directie bij het thema beschreven vanuit de reguliere processen binnen de klantbehandeling. De concreet onderkende risico's zijn benoemd en in kwalitatieve zin is beschreven welke instrumenten de directie inzet om de onderkende risico's te mitigeren. Voor wat betreft de inzet van instrumenten is aangesloten op het totaaloverzicht aan instrumenten zoals opgenomen in bijlage 5.

De ingevulde matrices per directie zijn opgenomen in bijlage 6.

---

<sup>1</sup> In de genoemde inzet is nog geen rekening gehouden met de uitkomsten van de lopende uitvoeringstoets op het wetsvoorstel 'verduidelijking beoordeling arbeidsrelaties en rechtsvermoeden' en de aangekondigde uitvoeringstoets in relatie tot de opheffing van het handhavingsmoratorium.

## 5 Op weg naar opheffing van het handhavingsmoratorium

# 5 Op weg naar opheffing van het handhavingsmoratorium

## 5.1 Inleiding

Vooruitlopend op de ambitie het handhavingsmoratorium uiterlijk 1 januari 2025 op te heffen wordt dit binnen de Belastingdienst zorgvuldig voorbereid door het programma handhaving arbeidsrelaties. In dit hoofdstuk zijn de activiteiten beschreven die het proces tot opheffing ondersteunen. Dit hoofdstuk bouwt voort op de beschrijving van het ontwikkelplan uit het handhavingsplan tranche 2023 en geeft per genoemd onderwerp een update. Voor een algemene toelichting wordt verwezen naar de teksten in het handhavingsplan tranche 2023.

## 5.2 Proces en toets op toepasbaarheid en uitvoerbaarheid

De activiteiten vanuit het ontwikkelplan worden per kwartaal nader gepland en uitgewerkt. Dit krijgt vorm in een kwartaalplanning waarover aan het einde van het kwartaal verantwoording wordt afgelegd. Zowel planning als realisatie worden besproken met de relevante bestuurders.

De uitvoeringstoets in relatie tot de ambitie tot het opheffen van het handhavingsmoratorium wordt medio 2024 uitgevoerd.

## 5.3 Bemerking

Met het realiseren van de inzet van 80 fte op het onderwerp zijn er meer contactmomenten met de markt in vergelijking met de situatie voor 2023. Deze contactmomenten dragen bij aan de 'herkenbaarheid' en 'zichtbaarheid' van de Belastingdienst in de markt voor dit onderwerp. De Belastingdienst doet hierdoor meer kennis en ervaring op over in de praktijk voorkomende arbeidsrelaties en de duiding hiervan in de praktijk. Onder de werktitel 'bemerking' wordt verkend of, en zo ja hoe, hier invulling en opvolging aan kan worden gegeven om deze kennis en ervaring te delen. Hierbij kan worden gedacht aan het gestructureerd uiting geven van opgehaalde beelden en onze reflectie daarop.

## 5.4 Zicht op populatie en gedrag: samenwerking met het ministerie SZW

In paragraaf 3.1.2 is al beschreven dat (meer) zicht op de omvang en samenstelling van de relevante doelgroepen en onderliggende oorzaken van het nalevingsgedrag voor wat betreft het arbeidsrecht aandacht krijgt. Belangrijke notie daarbij is dat de Belastingdienst niet de hoeder van de arbeidsmarkt is. Het arbeidsrecht valt onder de verantwoordelijkheid van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Samenwerking met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid op dit punt is daarom essentieel.

De Belastingdienst zal het verkregen zicht op de doelgroep en de onderliggende oorzaken van het gedrag vanuit het arbeidsrecht betrekken bij het onderzoeken van de gevolgen voor het fiscaal gedrag. Daarnaast zal specifiek worden gekeken naar gedragsoorzaken die hun oorsprong vinden in de fiscaliteit.

## 5.5 Modelovereenkomsten

In 2023 hebben we naar aanleiding van het 'Deliveroo-arrest' van de Hoge Raad de goedkeuring van de modelovereenkomst voor vrije vervanging per 1 januari 2024 ingetrokken. Hierover hebben we alle bij ons bekende relaties persoonlijk geïnformeerd. Zoals eerder aangegeven hebben modelovereenkomsten een beperktere werking dan door de markt gewenst en ervaren wordt. Met name rondom zekerheid vooraf biedt een modelovereenkomst een beperkte waarde omdat die zekerheid afhankelijk is van de opvolging in de praktijk. Eind 2023 is een werkgroep gestart om de toekomst van modelovereenkomsten te verkennen. In de verkenning nemen we de praktijkervaringen, waaronder de redenen tot het intrekken van modelovereenkomsten, en de ervaringen en behoeftes van opdrachtgevers, opdrachtnemers en fiscaal dienstverleners mee.

## 5.6 Aanwijzingen

Het instrument van de ‘aanwijzing’ is geïntroduceerd in 2019. Aanwijzingen zien primair op de beoordeelde individuele arbeidsrelatie(s) waarbij de aanwijzing aan een individuele opdrachtgever ter zake van die individuele arbeidsrelatie(s), of een vergelijkbare groep arbeidsrelaties bij dezelfde opdrachtgever, wordt gegeven. In de aanwijzing wordt opgenomen dat een individuele arbeidsrelatie wordt aangemerkt als een dienstbetrekking en dat de opdrachtgever binnen een bepaalde termijn die arbeidsrelatie – als de opdrachtgever die arbeidsrelatie anders heeft beoordeeld – moet aanpassen, of die arbeidsrelatie ook als dienstbetrekking in de loonadministratie en loonaangifte moet opnemen.

In het handhavingsplan 2023 stond aangegeven dat onderzocht werd of aanwijzingen een bredere werking kunnen hebben. Op dit moment loopt de inventarisatie nog. De uitkomsten zullen op een later moment worden gedeeld.

## 5.7 Dashboard

Iedere maand wordt een rapportage gemaakt over de voortgang van de uren en producten in het dossier arbeidsrelaties in het dashboard arbeidsrelaties. Deze rapportage wordt in diverse overleggen besproken. Zoals:

- het maandelijks directeurenoverleg
- de stuurgroep zpp
- gesprekken met de Staatssecretaris

## 5.8 Communicatie

Onze communicatie is gebaseerd op de overkoepelende communicatiestrategie waarvan de hoofdlijnen terugkomen in de perspectiefnota. Daarbij wordt over het onderwerp gecommuniceerd met als doel de inhoudelijke inzet vanuit de uitvoeringsdirecties te versterken.

Dit krijgt vorm door vanuit de in te zetten handhavingsinstrumenten extra communicatie te organiseren waarbij in de communicatie 2024 specifiek aandacht besteed wordt aan de ambitie tot opheffing van het handhavingsmoratorium per 1 januari 2025.

Ook wordt gekeken welke communicatieboodschappen en -middelen kunnen worden ingezet om specifieke doelgroepen te informeren of te betrekken zodat zij gebruikmaken van de content op belastingdienst.nl. Daarnaast zal worden verkend welke stakeholders een rol kunnen spelen om de communicatie vanuit de Belastingdienst te versterken.

De uitkomsten worden gebruikt om de interactie (KI&S) en communicatie (CDC) vorm te geven.

## 5.9 Detectie en selectie

Toezicht in het kader van de loonheffingen houdt in dat arbeidsrelaties achteraf worden getoetst. Doel is te acteren op situaties waar het risico bestaat dat een arbeidsrelatie mogelijk ten onrechte niet gekwalificeerd is als een dienstbetrekking. Met andere woorden: inhuur van derden is subject van aandacht. De selectie van bedrijven met inhuur van derden is lastig. Dit komt doordat in de fiscale aangiften niet wordt aangegeven of en in welke mate sprake is van inhuur van derden. Vooral voor MKB is het lastig om posten te selecteren, omdat er – anders dan bij GO – een individueel klantcontact en klantbeeld ontbreken. Daarom is een landelijke detectiemodule beschikbaar, waar, over de gehele doelpopulatie, geautomatiseerd wordt gezocht naar aanwijzingen (voor een toename van) inhuur van derden waarvan de inschatting is dat er sprake is van een groter risico voor de onjuiste kwalificatie van arbeidsrelaties. Deze detectiemodule is gebouwd door DF&A.

De detectiemodule is ondersteunend aan het selectieproces van een kantoor. Niet alle signalen worden behandeld, ze zijn aanvullend en onderdeel van het geheel aan signalen. Voor het gebruik van deze signalen vindt een nadere selectie plaats. Op basis van de leerervaringen wordt, als dat nodig is, de detectiemodule aangepast waarbij de uitgangspunten van het beleidskader ‘Waarborgen selectie-instrumenten voor de Belastingdienst’ worden toegepast.



## 5.10 Samenwerking met partners

Uit gevoerd overleg is naar voren gekomen dat de problematiek programma-overstijgend is. In het kader van intensief toezicht en externe samenwerking vinden er gesprekken plaats. Vanuit het programma wordt dit gevolgd en indien nodig input geleverd. Daarnaast zijn er vanuit dienstverlening gesprekken met KVK. In dit geval volgt het programma de gesprekken en levert wanneer nodig input. De samenwerking met het UWV moet nog vorm krijgen waarbij overwogen wordt om, als dat mogelijk is, aan te sluiten bij al bestaande overleggen.

## 5.11 Samenloop met andere programma's en initiatieven

Vanuit het programma besteden we bijzondere aandacht aan de raakvlakken tussen de handhaving op arbeidsrelaties en andere programma's en initiatieven. De volgende raakvlakken zijn onderkend:

- thema WagwEU
- thema uitzendbureaus
- thema signaalverwerking binnen de Belastingdienst
- thema Starters/Goede start en KVK

Het programma brengt (vanuit de zelfstandigheid van de verschillende programma's en initiatieven) afhankelijkheden in beeld, borgt afstemming en doet concrete werkvoorstellen hoe om te gaan met en invulling te geven aan onderkende raakvlakken en afhankelijkheden.

## 5.12 Evalueren

Naast de specifieke capaciteitsinzet van de 80 fte binnen de loonheffingen op bedrijfsgesprekken, boekenonderzoeken, de beoordeling modelovereenkomsten en vooroverleg, zoals beschreven in hoofdstuk 4.3, worden in 2024 de gekozen handhavinginstrumenten meer generiek ingezet. Hierbij wordt het effect van de inzet van deze instrumenten zo goed als mogelijk gemeten. In 2024 zal het onderwerp arbeidsrelaties, onder andere in afstemming met SZW, nader worden onderzocht. De veronderstelling daarbij is dat doelgroepen beter onderscheiden kunnen worden. Dit vormt de basis voor een gerichtere inzet van handhavinginstrumenten of zelfs andere instrumenten. De eerder opgedane ervaringen en gemeten effecten van de generieke inzet van handhavinginstrumenten worden in dit onderzoek meegenomen.

## 5.13 Doorwerking richting IH en OB

Afgelopen jaar is de impact van de kwalificatie van de arbeidsrelatie voor de onderliggende (werk)processen in de inkomensheffingen (IH) en omzetbelasting (OB) onderzocht door een daartoe geformeerde werkgroep. Deze werkgroep heeft daarna in kaart gebracht hoe de handhaving op arbeidsrelaties bij de opdrachtnemer en opdrachtgever op het gebied van de IH en OB verder vorm kan worden gegeven aan de hand van richtlijnen. Uitgangspunt van deze richtlijnen is dat de focus binnen de handhaving op arbeidsrelaties primair is gericht op de loonheffingen in relatie tot opdrachtgevers, om zo een hefboomwerking te bewerkstelligen. Deze richtlijnen zijn door het directieoverleg arbeidsrelaties geaccordeerd. Ze zijn vastgelegd in het memo 'Handhaving arbeidsrelaties – richtlijnen doorwerking IH en OB'. Daarnaast is de 'Handleiding voor bedrijfsbezoeken en boekenonderzoeken voor controlemedewerkers' op dit punt geüpdatet.

## 5.14 Samenwerking met de markt

Het kabinet stelt in de voortgangsbrief dat samenwerking met de markt randvoorwaardelijk is om te komen tot een 'enigszins werkbare situatie' na opheffing van het handhavingsmoratorium. Een groot risico is dat er maatschappelijke onrust ontstaat zodra het handhavingsmoratorium wordt opgeheven. De markt moet in 2024 voorbereid worden op de opheffing van het handhavingsmoratorium. Mede daarom wordt een marktteam met een capaciteit van 8 fte opgezet dat, samen met de betrokken uitvoerende directies, de samenwerking met de markt nader zal concretiseren. De ambitie is dat dit marktteam vanaf februari 2024 wordt ingericht en actief de samenwerking met de markt zal opzoeken.

Het doel van de samenwerking met de markt is het beperken van de verwachte maatschappelijke onrust door in de samenwerking een vast aantal onderwerpen te bespreken. De samenwerking is erop gericht het bewustzijn (ook rondom de gevolgen bij de daadwerkelijke opheffing van het handhavingsmoratorium) te vergroten en sectoren in de actiestand te krijgen vanuit hun eigen verantwoordelijkheden zodat de sectoren een bijdrage leveren aan de kwaliteit van de kwalificatie van de arbeidsrelaties.

In de samenwerking met de markt zal het marktteam onder meer de volgende onderwerpen bespreken:

- het nemen van eigen verantwoordelijkheid rondom de kwalificatie van de arbeidsrelatie ('social responsibility')
- het ondersteunen van het nemen van eigen verantwoordelijkheid vanuit de betrokken ministeries
- het met elkaar verkennen van duidelijke situaties van (schijn)zelfstandigheid
- werken aan beheersing ('kwaliteit binnen het proces rondom inhuur')
- betrokkenheid van specialisten (denk aan fiscaal dienstverleners, juristen en HR-adviseurs)
- vormen van zelfregulering (inclusief keurmerk vanuit de markt)
- mogelijkheden tot voorspelbaarheid in de inzet van handhavinginstrumenten vanuit de Belastingdienst (inclusief inzet van 'onvoorspelbaar' toezicht)

## 6 Overgang regulier toezicht

## 6 Overgang regulier toezicht

Binnen het toezicht en de klantbehandeling wordt voor de loonheffing – voornamelijk ook in de jaren 2024 en 2025 – 80 fte ingezet.<sup>2</sup> Vanaf 1 januari 2026 maakt de beoordeling arbeidsrelaties weer integraal onderdeel uit van het reguliere toezicht. De aandacht voor het onderwerp krijgt vorm binnen de reguliere klantbehandeling, waarbij keuzes gemaakt kunnen worden uit al onze handhavinginstrumenten.

De inzet van handhavinginstrumenten in de jaren 2024 en 2025 zal vooral worden gericht op ‘herstel naar de toekomst’ en het in gang zetten van een beweging naar (meer) compliant gedrag op fiscale wet- en regelgeving. In 2024 geldt het handhavingsmoratorium nog. Ook onder het handhavingsmoratorium verricht de Belastingdienst handhavingactiviteiten, onder andere in de vorm van bedrijfsbezoeken en boekenonderzoeken voor de loonheffingen bij de opdrachtgever. Als bij een bedrijfsbezoek de relevante feiten niet duidelijk of volledig zijn, of het beeld ontstaat dat ten onrechte buiten dienstbetrekking wordt gewerkt, wordt het bedrijfsbezoek uitgebreid naar een boekenonderzoek zodat over de arbeidsrelatie een standpunt kan worden ingenomen. Als we naar aanleiding van een boekenonderzoek een onjuiste kwalificatie van de arbeidsrelatie constateren, richten we ons op herstel naar de toekomst, tenzij sprake is van kwaadwillendheid of als een aanwijzing niet is opgevolgd. In deze 2 gevallen kunnen we wel correctieverplichtingen, naheffingsaanslagen en een eventuele boete opleggen. Volledigheidshalve merken we op dat het handhavingsmoratorium niet van toepassing is in geval van toezicht bij opdrachtnemers.

De ambitie is het handhavingsmoratorium per 1 januari 2025 op te heffen. Daarmee komt ook de aanwijzing te vervallen. Per 1 januari 2025 kan de Belastingdienst bij een constatering van een onjuiste kwalificatie van de arbeidsrelatie weer in alle gevallen correctieverplichtingen en naheffingsaanslagen opleggen, eventueel met een boete (vanaf 1 januari 2025). Daar past dan ook weer regulier toezicht bij.

Om zicht te houden op de gevolgen van de opheffing van het handhavingsmoratorium en de inbedding van de handhaving in het regulier proces wordt daar expliciet aandacht aan besteed in het handhavingsplan, tranche 2025.

---

<sup>2</sup> In de genoemde inzet is nog geen rekening gehouden met de uitkomsten van de lopende uitvoeringstoets op het wetsvoorstel ‘verduidelijking beoordeling arbeidsrelaties en rechtsvermoeden’ en de aangekondigde uitvoeringstoets in relatie tot de opheffing van het handhavingsmoratorium.

## Bijlagen

# Bijlagen

Bijlage 1: Perspectiefnota Handhaving arbeidsrelaties .....	24
Bijlage 2: Toelichting Handhavingsmatrix .....	46
Bijlage 3: Handhavingsmatrix arbeidsrelaties .....	48
Bijlage 4: Overzicht risico's .....	50
Bijlage 5: Overzicht handhavingsinstrumenten .....	52
Bijlage 6: Handhavingsmatrices arbeidsrelaties <i>per betrokken directie</i> .....	59

**Bijlage 1:**  
Perspectiefnota



# Perspectiefnota

## *Handhaving arbeidsrelaties*

Normaliseren van de handhaving op arbeidsrelaties

Versie 1.0, 19 december 2023



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Basis</b>	26	<b>Bijlagen</b>	36
1.1	Bijdragen aan het herstel van de balans in het werken met en als zelfstandige(n)	26	Bijlage A: Samenhang kabinetsaanpak en aanpak Belastingdienst	37
<b>2</b>	<b>Analyse</b>	27	Bijlage B: Handhavingsplan arbeidsrelaties en perspectiefnota	38
2.1	Zicht op oorzaken niet-compliant gedrag	27	Bijlage C: Zicht op oorzaken niet-compliant gedrag	39
2.2	Beschrijving huidige en gewenste situatie	28	Bijlage D: Uitgangspunten handhaving arbeidsrelaties	41
<b>3</b>	<b>Aanpak Belastingdienst</b>	29	Bijlage E: Randvoorwaarden handhaving arbeidsrelaties	42
3.1	Uitwerking handhaving langs 3 sporen	29	Bijlage F: Voorspelbaarheid	43
3.2	Actieve samenwerking met de markt	30		
3.3	Specifieke aandacht risicovolle posten, sectoren en branches	31		
3.4	Reguliere klantbehandeling	32		
<b>4</b>	<b>Activiteiten</b>	33		
4.1	Concretiseren activiteiten	33		
4.2	Bemensing	34		
<b>5</b>	<b>Evaluatie</b>	35		
5.1	Doelstelling en tussendoelen	35		

# 1 Basis

## 1.1 Bijdragen aan het herstel van de balans in het werken met en als zelfstandige(n)

Het werken met en als zelfstandige(n) staat volop in de belangstelling. Het kabinet constateert dat in te veel gevallen inzet van zelfstandigen zonder personeel (verder zzp'er) niet in lijn is met wet- en regelgeving. Het vermoeden is dat zich relatief veel situaties van schijnzelfstandigheid voordoen. Op een potentieel van om en nabij 1,2 miljoen zzp'ers, 775.000 inhoudingsplichtigen en 9 miljoen werknemers is het aantal (potentiële) arbeidsrelaties, waar het fenomeen van schijnzelfstandigheid zich kan voordoen, enorm en niet sectorspecifiek. De primaire verantwoordelijkheid voor het kwalificeren van de arbeidsrelatie ligt bij de opdrachtgevers en werkenden. De kwalificatie van een arbeidsrelatie (is sprake van een arbeidsovereenkomst of kan gewerkt worden op basis van overeenkomst van opdracht) blijkt in de praktijk uitdagend.

De jarenlange groei van het aantal zzp'ers heeft naast positieve effecten ook nadelen. In de voortgangsbrief van 16 december 2022 heeft het kabinet toegelicht welke stappen zij wil realiseren om de balans te herstellen in het werken met zelfstandigen en als zelfstandige.

Handhaving vanuit de Belastingdienst is onderdeel van de oplossing, maar een bredere benadering is noodzakelijk.<sup>1</sup> De kwalificatie van arbeidsrelaties is feitelijk een arbeidsrechtelijk issue, maar de fiscale kwalificatie is onlosmakelijk verbonden met de arbeidsrechtelijke kwalificatie.

Zoals aangegeven is handhaving vanuit de Belastingdienst onderdeel (lijn 3) van de door het kabinet benoemde activiteiten, waarbij de beoogde activiteiten in de voortgangsbrief zijn beschreven. Doel is toe te werken naar een werkbare situatie waarbij de handhaving op het thema 'genormaliseerd' is, passend binnen de uitvoerings- en handhavingsstrategie van de Belastingdienst. Die is erop gericht dat burgers en bedrijven zoveel mogelijk uit zichzelf hun verplichtingen nakomen (zonder kostbare, dwingende acties).

<sup>1</sup> Bijlage A bevat een schematische weergave van hoe de stappen vanuit het kabinet samenhangen met de activiteiten vanuit de Belastingdienst.

Mede op basis van de in 2023 opgedane ervaringen beschrijven we in deze perspectiefnota hoe de weg naar het 'normaliseren' vorm krijgt, waarbij het de ambitie is om per 1 januari 2025 het handhavingsmoratorium op te heffen en de themaspecifieke benadering vanaf 2026 komt te vervallen. De oorzaken van niet-compliant gedrag worden beschreven en vertaald naar een beschrijving van de 'huidige en gewenste situatie'. Daaraan worden concrete activiteiten gekoppeld om meer fiscaal compliant gedrag te realiseren. De genoemde activiteiten worden in het 'Handhavingsplan arbeidrelaties' nader uitgewerkt.

In tranche 2023 van het handhavingsplan is ingegaan op het versterken en verbeteren van de handhaving. Tranche 2024 bevat de beschrijving van de handhaving in aanloop naar het opheffen van het handhavingsmoratorium en in tranche 2025 wordt ingegaan op handhaving zonder handhavingsmoratorium. Vanaf 2026 moet de handhaving op het onderwerp 'genormaliseerd' zijn binnen de reguliere klantbehandeling. Een toelichting op het begrip 'normaliseren' en inzicht in de relatie tussen de perspectiefnota en het handhavingsplan (in tranches) is opgenomen in bijlage B.

### *Aandacht voor het wetgevend traject is essentieel*

Een 'gelijker speelveld' (lijn 1) draagt eraan bij dat opdrachtgevers en werkenden vanuit de juiste overwegingen (passend binnen wet- en regelgeving) arbeidsrelaties kwalificeren.

De verduidelijking van de wetgeving (arbeidsrecht) in relatie tot die kwalificatie moet bijdragen aan een eenvoudiger beoordeling (lijn 2). Primair moet dit de opdrachtgevers en werkenden helpen, maar het is ook van belang voor de handhaving vanuit bijvoorbeeld de Belastingdienst.

## 2 Analyse

### 2.1 Zicht op oorzaken niet-compliant gedrag

Het uitgangspunt van de huidige kabinetsinzet op het dossier is dat de inzet van (schijn)zelfstandigen in onze economie is doorgeschoten. Maar wat zijn daarvoor bekende redenen en oorzaken?

Om goed zicht te krijgen op oorzaken van niet-compliant gedrag is een uitgebreide doelgroepanalyse nodig. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid vervult daarbij een belangrijke rol. Daarop vooruitlopend hebben wij in 2023 een aantal gesprekken gevoerd met marktpartijen en stakeholders. De vanuit die gesprekken opgehaalde beelden zijn uitgewerkt in de vorm van een aantal persona's. Dit zijn fictieve personages waarbij in de omschrijvingen, in beknopte vorm, de opgetekende problematiek wordt geschetst in relatie tot de kwalificatie van arbeidsrelaties. De beschrijving van de persona's is opgenomen in bijlage C.

Deze beschrijvingen geven uiting aan de gedeelde signalen en praktijksituaties. Op basis daarvan hebben we de 'huidige situatie' en 'gewenste situatie' beschreven. Met deze beschrijving (opgenomen in paragraaf 2.2) maken we onze ambitie op het thema tastbaar en concreet.



#### **Persona A ('Geert'):**

Hr-manager bij middelgrote publieke organisatie



#### **Persona B ('Ben'):**

Bestuurder bij een tussenpersoon



#### **Persona C ('Jamilla'):**

Student hbo en verkoopmedewerker



#### **Persona D ('Maryam'):**

Ondernemer, laat zich inhuren als zzp'er



#### **Persona E ('Sophia'):**

Voorzitter van koepelorganisatie



#### **Persona F ('Vinay'):**

Fiscaal dienstverlener MKB

## 2.2 Beschrijving huidige en gewenste situatie

### Concrete ambities



#### Van huidige situatie ...

Relatief hoge mate van niet-compliant gedrag op kwalificatie van arbeidsrelaties, met verschillende onderkende oorzaken:

- Onjuiste financiële en fiscale prikkels in relatie tot keuze ondernemerschap (zzp'er) (onvoldoende bewustzijn op fiscale eisen en consequenties ondernemerschap)
- Opdrachtgevers hanteren de wens tot inzet van zzp'ers als niet-fiscaal argument om inzet van medewerkers flexibel te organiseren
- Het zzp-schap wordt ervaren als een vrije keuze, ook in relatie tot algemene maatschappelijke ontwikkelingen en wensen
- Krapte op de arbeidsmarkt geeft werkenden 'macht' om (fiscaal) als zzp'er te worden ingehuurd
- De positie van werkenden met beperkte onderhandelingsmacht waardoor opdrachtgevers fiscale duiding van arbeidsrelaties 'afdwingen'

De Belastingdienst wordt ten onrechte gezien als de hoeder van de arbeidsmarkt en daarmee wordt een oplossing op dit dossier van de Belastingdienst verwacht.

De Belastingdienst wordt ten onrechte verantwoordelijk gehouden voor het borgen van een gelijk fiscaal speelveld, dat wil zeggen het borgen van gelijke fiscale omstandigheden voor alle betrokken partijen.

Zekerheid vooraf is randvoorwaardelijk voor het fiscaal juist kunnen duiden van arbeidsrelaties. Zonder deze zekerheid kan geen goede fiscale kwalificatie worden gemaakt.



#### ... naar gewenste situatie

Hoge mate van compliant gedrag op juiste kwalificatie van arbeidsrelaties, met verschillende kenmerken:

- Een fiscaal bewuste keuze voor ondernemerschap (zzp'er) (voldoende bewustzijn op de fiscale eisen en consequenties ondernemerschap)
- Fiscaal gedragen afspraken tussen opdrachtgevers en werkenden in relatie tot flexibele inzet medewerkers
- Kwalificatie arbeidsrelatie is gebaseerd op kaders fiscale wet- en regelgeving (bewustzijn op verplicht onderscheid werknemer en zzp'er enerzijds en arbeidsrecht en fiscaliteit anderzijds)
- Bewustheid opdrachtgevers om binnen de krapte op de arbeidsmarkt bij te dragen aan een gelijk fiscaal speelveld
- Financiële afhankelijkheid is geduid en kwalificatie is onafhankelijk van de financiële en fiscale positie van werkenden

Betrokken partijen (onder andere ministeries, opdrachtgevers, werkenden, service providers) werken vanuit eigen verantwoordelijkheden en dragen zo bij aan het herstel van 'de balans' in het werken met en als zelfstandige(n).

Voor het borgen van een gelijk fiscaal speelveld zijn opdrachtgevers en werkenden zich bewust van hun eigen verantwoordelijkheid.

Opdrachtgevers en werkenden zijn zich bewust van het relatieve belang van 'zekerheid vooraf' gegeven de 'feiten en omstandigheden bij de uitvoering van de werkzaamheden'. Er is bewust aandacht voor interne beheersing (inclusief monitoring) en het – continu en achteraf – borgen van de juiste fiscale kwalificatie.

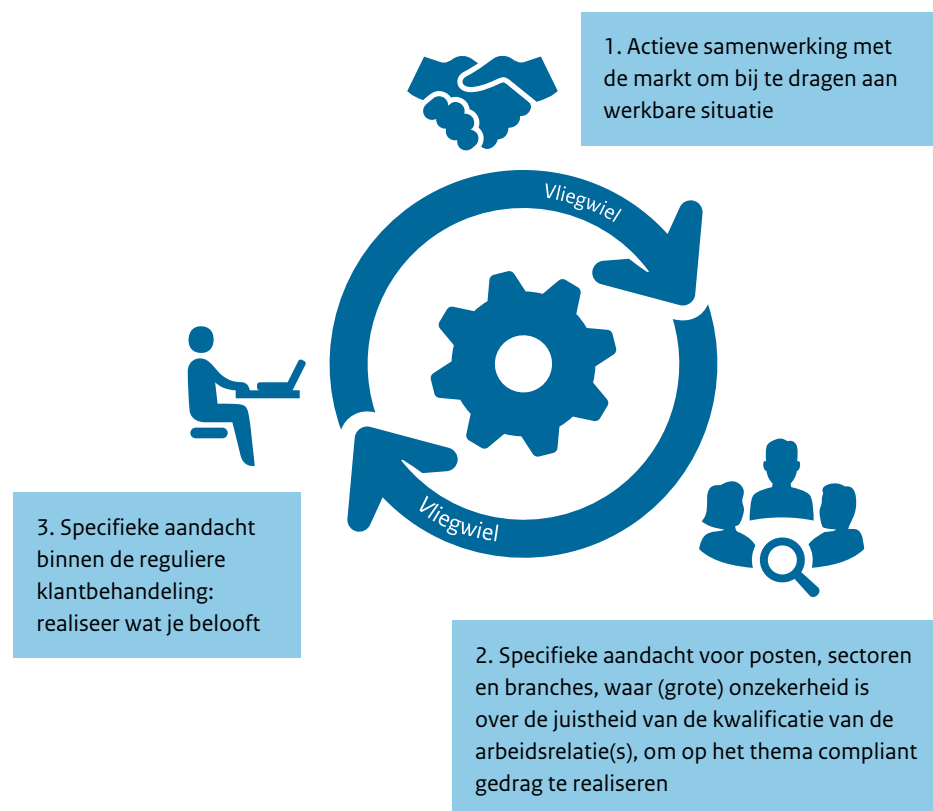
### Context

- De kwalificatie van een arbeidsrelatie is afhankelijk van de beoordeling van de relevante feiten en omstandigheden bij de uitvoering van de werkzaamheden.
- De primaire verantwoordelijkheid voor de juiste kwalificatie van een arbeidsrelatie ligt bij de betrokken opdrachtgever en werkende.
- Opdrachtgever en werkende moeten bij aanvang van een arbeidsrelatie deze kwalificeren om vorm en invulling te geven aan contracten en onderliggende afspraken. Zij hebben de verantwoordelijkheid de kwalificatie van de arbeidsrelatie te volgen gedurende de uitvoering van de werkzaamheden.
- De Belastingdienst toetst de arbeidsrelatie achteraf (waarbij alle feiten en omstandigheden bij de uitvoering van de werkzaamheden een gegeven zijn).

# 3 Aanpak Belastingdienst

## 3.1 Uitwerking handhaving langs 3 sporen

Voor de ambitie om de handhaving op schijnzelfstandigheid te versterken en te verbeteren, en ook om uiterlijk op 1 januari 2025 het handhavingsmoratorium op te heffen, hanteert de Belastingdienst de onderstaande 3-sporen benadering<sup>2</sup>. Hierna worden de 3 sporen nader uitgewerkt.



<sup>2</sup> In de voortgangsbrief 'Werken met en als zelfstandige(n)' van 16 december 2022 wordt gesproken over de term 'invalshoeken'. Inmiddels hanteert de Belastingdienst de term '3-sporenbenadering'.

### Activiteiten onder elk spoor dragen gezamenlijk bij aan het realiseren van een 'vliegwiel'

Door individuele acties binnen 1 van de 3 sporen te combineren met activiteiten vanuit een ander spoor vergroten we het effect van onze handhaving.

1. Samenwerking met de markt is gericht op het creëren van beweging naar 'herstel van de balans in het werken met en als zelfstandige(n)' en het stimuleren en activeren van de eigen verantwoordelijkheden.
2. Specifieke aandacht voor bepaalde dossiers, sectoren en branches waar (grote) onzekerheid is over de juistheid van de kwalificatie van de arbeidsrelatie(s) geeft een extra impuls aan de ervaren pakkans en maakt 'de stok achter de deur' concreet.
3. Specifieke aandacht voor de inzet van medewerkers (en dus handhavings-instrumenten) binnen de reguliere klantbehandeling draagt bij aan het beeld dat de Belastingdienst actief is op het thema en levert inzicht op naleving op klantniveau.

*De ambitie is te komen tot juiste keuzes bij de inzet van instrumenten: de optimale mix om de gewenste beweging te ondersteunen.*

### 3.2 Actieve samenwerking met de markt

Bij het invulling geven aan samenwerking met de markt wordt zoveel als mogelijk gebruikgemaakt van een hefboomwerking: de 1 op n benadering. Om die benadering concreet te maken zoekt de Belastingdienst actief de samenwerking op met (vertegenwoordigers van) koepels en brancheorganisaties (verbonden aan sectoren, branches, werkverbanden of doelgroepen). Door in gesprek te gaan met deze gesprekspartners bereiken we een veel grotere groep achterliggende bedrijven en ondernemers.

Omdat de samenwerking met de markt een verandering beoogt die direct effect heeft op de betrokken klanten (in aanvulling op de reguliere klantbehandeling), is het van belang dat binnen dit spoor nauw samengewerkt wordt met de collega's van de uitvoerende directies (waaronder die klanten ressorteren).

De selectie van gesprekspartners die actief worden benaderd in het kader van samenwerking met de markt, vindt plaats op basis van beschikbare informatie in relatie tot sectoren en/of doelgroepen.

In de gesprekken met marktpartijen worden de volgende thema's belicht:

- De primaire verantwoordelijkheid van opdrachtgevers en werkenden voor de juiste kwalificatie van de arbeidsrelatie (zowel bij het aangaan van die arbeidsrelatie als tijdens de uitvoering van het werk) staat centraal. De rollen en verantwoordelijkheden van betrokken partijen worden bespreekbaar gemaakt en verduidelijkt.
- Met elkaar zal worden verkend hoe in specifieke situaties zoveel als mogelijk uiting kan worden gegeven aan 'duidelijke situaties'. Daarbij is er aandacht voor situaties waarbij met zelfstandigen kan worden gewerkt, maar nadrukkelijk ook voor situaties waarbij het evident is dat binnen dienstbetrekking moet worden gewerkt. Met behulp van geanonimiseerde casussen kan deze duidelijkheid verder vorm gegeven worden.
- De Belastingdienst vraagt aandacht voor het – continu en achteraf – borgen van de juiste fiscale kwalificatie. Daarbij wordt ingegaan op het belang en gebruik (inclusief opzet en onderhoud) van beheersingsmodellen en hoe, vanuit de uitvoerings- en handhavingsstrategie van de Belastingdienst, dit zich vertaalt in de – keuze van – inzet van handhavingsinstrumenten.



Om de samenwerking met de markt te concretiseren, wordt een specifiek team ingezet (het 'marktteam'). Dit team zal uit 8 personen bestaan en naar verwachting vanaf 1 februari 2024 actief zijn.

Het marktteam zal met een blik van buiten naar binnen de samenwerking met de markt vormgeven en de mogelijkheden tot meer voorspelbaarheid in de inzet van onze handhavingsinstrumenten verkennen.

Daarbij wordt expliciet rekening gehouden met benodigde expertise vanuit de uitvoering en expertise vanuit diverse sectoren.

Het team organiseert interne betrokkenheid (inzet van specialisten) en benutten van beschikbare (branche)kennis.

### 3.3 Specifieke aandacht risicovolle posten, sectoren en branches

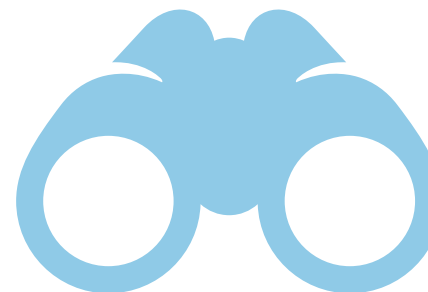
Om de bewustwording bij opdrachtgevers en werkenden te versterken en daarmee beweging op dit onderwerp te realiseren, besteedt de Belastingdienst expliciet aandacht aan posten waar een groter risico is op een onjuiste kwalificatie van de arbeidsrelaties (schijnzelfstandigheid).

Dit geeft een extra impuls aan de ervaren pakkans. Het ondersteunt daarmee de activiteiten die vanuit de reguliere klantbehandeling en samenwerking met de markt in gang worden gezet.

Het selecteren van de posten gebeurt zoveel als mogelijk op basis van objectieve criteria waarbij de uitgangspunten van het beleidskader 'Waarborgen selectie-instrumenten voor de Belastingdienst' worden toegepast.

Daarbij worden in ieder geval de volgende overwegingen gehanteerd:

- mogelijkheid tot gebruik hefboom ('1 op n')
- impact op onderliggende keten (opdrachtgever, tussenpersoon, werkenden)
- Impact op verschillende sectoren en branches
- Impact op media en politiek.



Bij de aanpak van risicovolle posten kijkt de Belastingdienst actief naar mogelijkheden om ervaringen breder kenbaar te maken via handhavingscommunicatie en overleg met de sectoren en branches.

### 3.4 Reguliere klantbehandeling

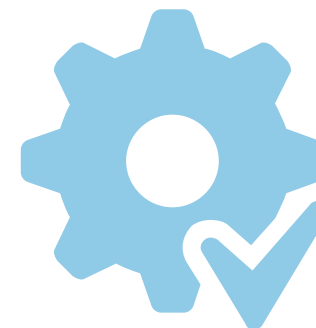
De Belastingdienst moet ervoor zorgen dat de basis op orde is, dat wil zeggen dat binnen de reguliere klantbehandeling de inzet van – vooralsnog ook over de jaren 2024 en 2025 – 80 fte voor de loonheffingen wordt gerealiseerd, zodat de Belastingdienst op dat punt realiseert wat is beloofd.

De aandacht op het onderwerp krijgt vorm binnen de reguliere klantbehandeling inclusief dienstverlening. Bij de keuze voor de inzet van onze handhavinginstrumenten richten we ons de komende periode (2024-2025) vooral op ‘herstel naar de toekomst’ en het in gang zetten van een beweging naar (meer) compliant gedrag op fiscale wet- en regelgeving. Zo nodig treden we corrigerend op.

Over de inzet van de instrumenten vindt zowel binnen als over de betrokken directies heen afstemming en regie plaats. De gedachte hierachter is dat door deze afstemming de activiteiten binnen de verschillende sporen elkaar gaan versterken. Dit draagt bij aan het beoogde ‘vliegwiel’ over de 3 sporen heen, zoals in paragraaf 3.1 van deze perspectiefnota beschreven.

Bij de inzet van instrumenten wordt nadrukkelijk gekeken naar de beperkte waarde van ‘zekerheid vooraf’. Inherent aan het arbeidsrecht is immers dat de kwalificatie van een arbeidsrelatie afhankelijk is van (de holistische beoordeling van) de feiten en omstandigheden bij de uitvoering van het overeengekomen werk. Dat maakt dat (beperking van) de inzet van modelovereenkomsten en individueel vooroverleg op het onderwerp nader wordt verkend.

Door afstemming van de activiteiten over de sporen en directies heen dragen de individuele klantervaringen bij aan bredere beelden die meegenomen kunnen worden binnen de vorm te geven samenwerking met de markt.



De Belastingdienst streeft ernaar om het keuzeproses voor de inzet van de instrumenten meer ‘voorspelbaar’ te maken.

Dit krijgt vorm door hier, binnen de samenwerking met de markt, een verkenning op uit te voeren. Bestaande kaders vormen daarbij het uitgangspunt.

In bijlage F wordt nader ingegaan op het begrip ‘voorspelbaarheid’.



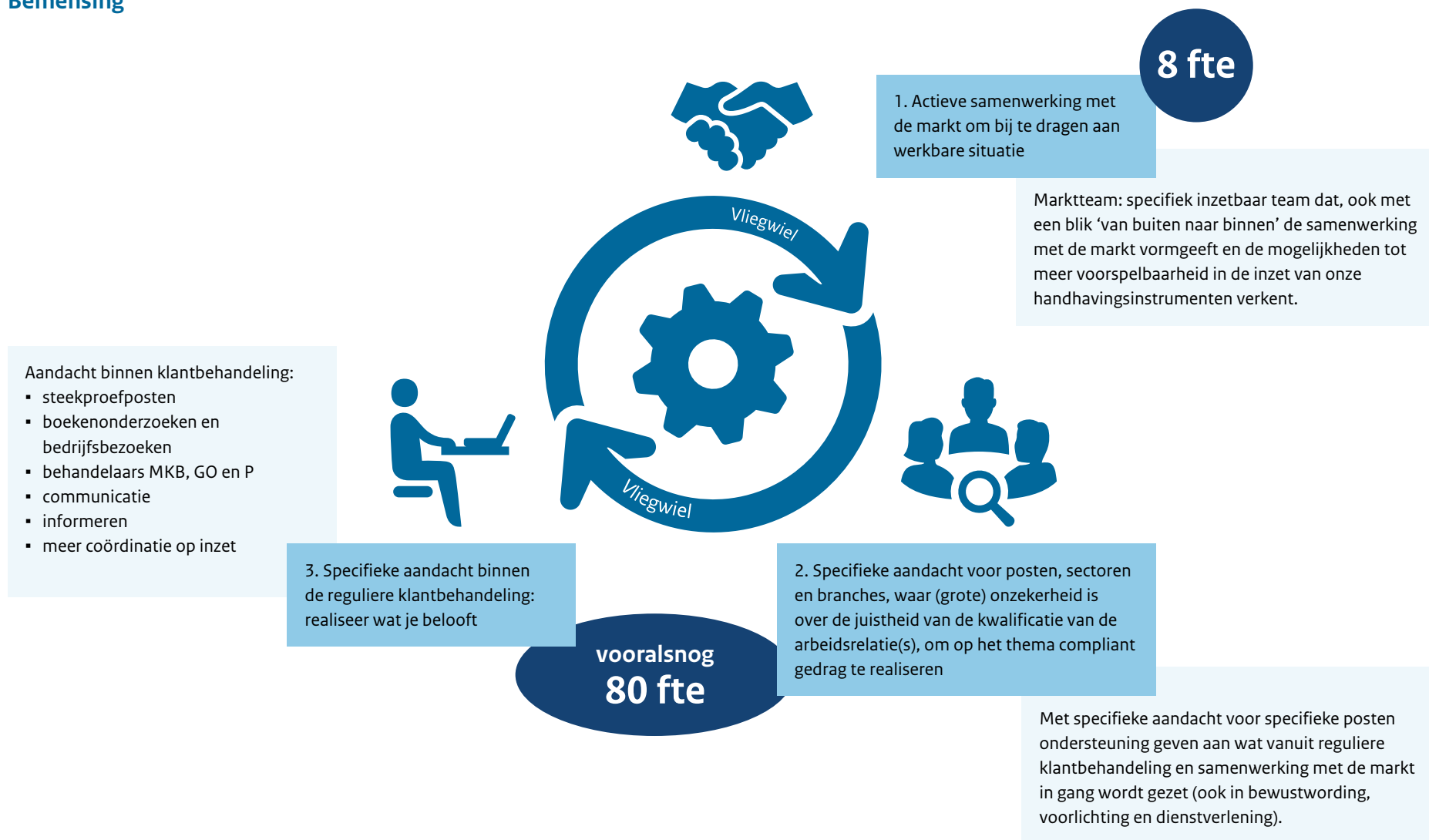
## 4 Activiteiten

### 4.1 Concretiseren activiteiten

De Belastingdienst richt zich, conform de uitgangspunten in deze perspectiefnota en de voortgangsbrief van 16 december 2022, over de jaren 2024-2025 directie-overstijgend op de onderstaande activiteiten. Deze worden nader geconcretiseerd in (verschillende tranches van) het 'Handhavingsplan arbeidsrelaties'. Vanaf 2026 zijn de activiteiten onderdeel van de reguliere klantbehandeling.

	2024	2025	2026
Overkoepelende activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>actief ondersteunen realisatie lijnen 1 en 2 op basis van voortgangsbrief december 2022</li> <li>opzet interne regie op 'vliegwiel' voor bewuste keuzes op inzet van instrumenten vanuit de 3 sporen binnen de Belastingdienst</li> <li>actieve communicatie gericht op bewustzijn opheffing moratorium, begeleiding werkenden naar dienstbetrekking, eigen verantwoordelijkheden, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>operationaliseren regie 'vliegwiel' zodat hier – directie-overstijgend – continu invulling aan gegeven wordt (implementeren leerervaringen 2024)</li> <li>actieve communicatie gericht op effect opgeheven moratorium, implementatie aangepaste wetgeving, herhaalde boodschap eigen verantwoordelijkheden, verdere inspanning op herstel van de balans in het werken met en als zelfstadige(n)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>beëindiging themagerichte aandacht op handhaving kwalificatie arbeidsrelaties</li> <li>actieve communicatie op herhaalde boodschap eigen verantwoordelijkheden</li> <li>opheffing programmeerteam 'handhaving arbeidsrelaties'</li> </ul>
<b>Spoor 1</b> Samenwerking met markt	<ul style="list-style-type: none"> <li>opzet en inrichting 'marktteam'</li> <li>concretisering van 'voorspelbaarheid'</li> <li>bijdrage leveren aan zicht op 'duidelijke situaties'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uitwerken en vastleggen afspraken (met ondersteuning vanuit IV in relatie tot de klantbehandelsystemen)</li> <li>actief uitwisselen beelden 'duidelijke situaties'</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>borging werkzaamheden 'marktteam' in reguliere uitvoering</li> <li>uitwerken en vastleggen afspraken (met IV-ondersteuning)</li> <li>actief uitwisselen beelden 'duidelijke situaties'</li> <li>opheffen 'marktteam'</li> </ul>
<b>Spoor 2</b> Specifieke aandacht voor risicovolle posten	<ul style="list-style-type: none"> <li>over de directies heen gecoördineerde actie op keten (opdrachtgever – betrokken tussenpersonen – werkenden)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>over de directies heen gecoördineerde actie op keten (opdrachtgever – betrokken tussenpersonen – werkenden)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>concrete aandacht voor fraude en opwerking daarvan</li> </ul>
<b>Spoor 3</b> Specifieke aandacht binnen de reguliere klantbehandeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>verkenning toekomst modelovereenkomsten</li> <li>verkenning toekomst thema gerelateerd vooroverleg</li> <li>ondersteuning vanuit dienstverlening</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>opvolging gecoördineerde actie op keten (opdrachtgever – betrokken tussenpersonen – werkenden)</li> <li>verdere ondersteuning vanuit dienstverlening</li> <li>leerervaringen uit samenwerking markt opwerken in relatie tot reguliere klantbehandeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>borging interne regie op 'vliegwiel' binnen reguliere klantbehandeling</li> </ul>

## 4.2 Bemensing



# 5 Evaluatie

## 5.1 Doelstelling en tussendoelen

Het programma is succesvol als de handhaving op arbeidsrelaties vanaf 1 januari 2026 (weer) onderdeel is van de reguliere handhavingsplannen. Daarbij wordt een aantal uitgangspunten gehanteerd (zie bijlage D). Om succesvol te zijn moet daarnaast een aantal randvoorwaarden ingevuld worden (zie bijlage E).

De te realiseren randvoorwaarden, zoals in bijlage E verwoord, zijn daarmee te realiseren tussendoelen:

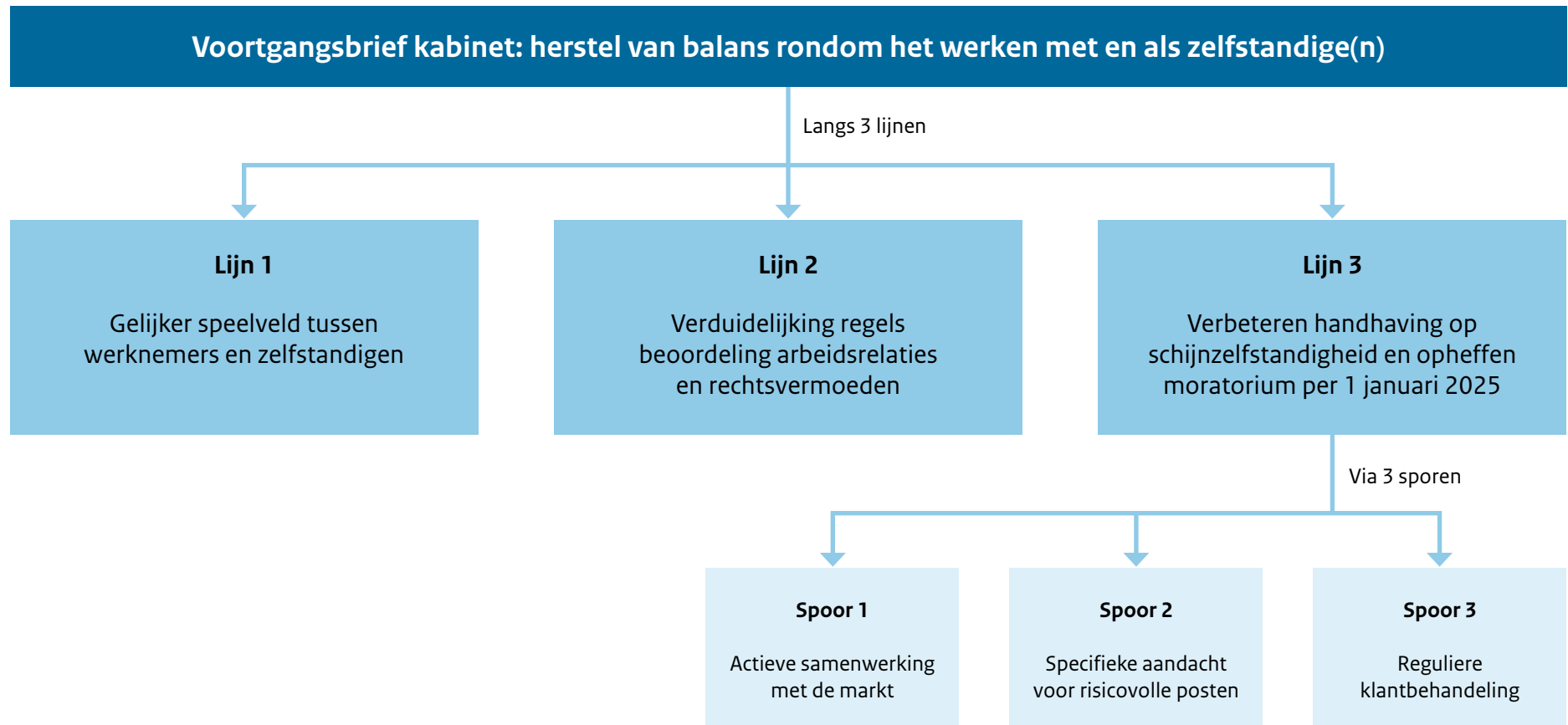
- Uiterlijk 1 februari 2024 is het ‘marktteam’ gevormd, bemenst en actief.
- Uiterlijk 1 maart 2024 is invulling gegeven aan het directie-overstijgend afstemmen van de inzet van handhavingsinstrumenten in relatie tot de kwalificatie van arbeidsrelaties.
- Uiterlijk 1 juli 2024 is invulling gegeven aan de uitkomsten van de verkenning van de toekomst van de modelovereenkomsten en individueel vooroverleg.
- Uiterlijk 1 augustus 2024 is een uitvoeringstoets opgesteld voor het opheffen van het handhavingsmoratorium waarbij het oordeel minimaal (enigszins) uitvoerbaar is.
- Uiterlijk 31 december 2024 is invulling gegeven aan de concretisering van de samenwerking (gerelateerd aan het thema) met andere toezichthouders en partners (zoals UWV, de Nederlandse arbeidsinspectie en KVK). Daarbij staat de 1-overheid-gedachte centraal.
- Uiterlijk 31 december 2025 zijn leerervaringen geïmplementeerd in relatie tot het ‘vlieg wiel’ zodat hier – directie-overstijgend – continu invulling aan gegeven wordt.
- Uiterlijk 31 december 2025 is de communicatie over het opheffen van het handhavingsmoratorium en aangepaste wetgeving afgerond.
- Uiterlijk 31 december 2026 is de opheffing van het programmeerteam ‘handhaving arbeidsrelaties’ gerealiseerd.
- Uiterlijk 31 december 2026 zijn de werkzaamheden van het marktteam geborgd binnen de reguliere klantbehandeling.
- Uiterlijk 31 december 2026 is de opheffing van het marktteam gerealiseerd.

# Bijlagen

<b>Bijlage A:</b> Samenhang kabinetsaanpak en aanpak Belastingdienst .....	37
<b>Bijlage B:</b> Handhavingsplan arbeidsrelaties en perspectiefnota .....	38
<b>Bijlage C:</b> Zicht op oorzaken niet-compliant gedrag .....	39
<b>Bijlage D:</b> Uitgangspunten handhaving arbeidsrelaties .....	41
<b>Bijlage E:</b> Randvoorwaarden handhaving arbeidsrelaties .....	42
<b>Bijlage F:</b> Voorspelbaarheid .....	43

## Bijlage A: Samenhang kabinetsaanpak en aanpak Belastingdienst

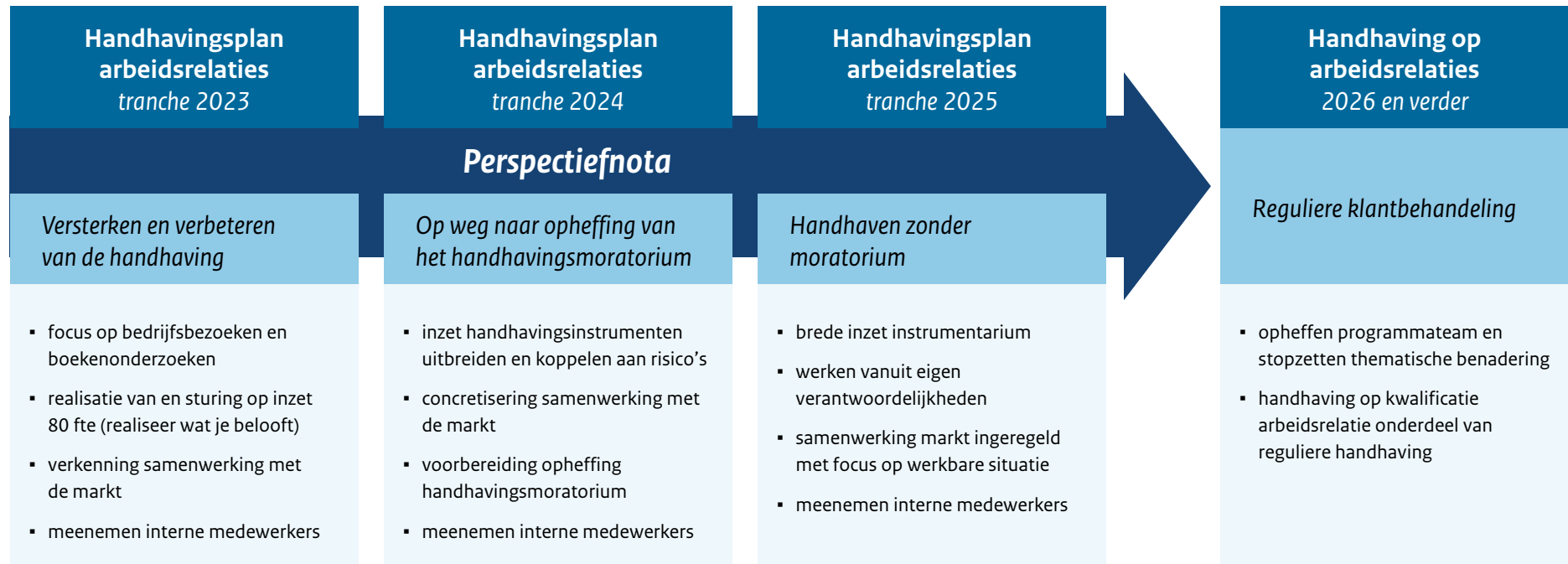
Het kabinet stelt in de voortgangsbrief van december 2022 dat in te veel gevallen de inzet van zelfstandigen zonder personeel niet in lijn is met wet- en regelgeving. Het vermoeden is dat zich relatief veel situaties van schijnzelfstandigheid voordoen.



## Bijlage B: Handhavingsplan arbeidsrelaties en perspectiefnota

De perspectiefnota beschrijft hoe de Belastingdienst stappen zet om per 1 januari 2026 de thematische benadering van de handhaving op de kwalificatie van arbeidsrelaties (weer) op te laten gaan in de reguliere klantbehandeling. Tot en met 2025 geldt de themaspecifieke benadering met een eigen handhavingsplan. Dit handhavingsplan wordt in tranches uitgewerkt waarbij in de tranches de richting vanuit de perspectiefnota nader geconcretiseerd wordt in de vorm van (te ontwikkelen) activiteiten en producten. Vanaf 2026 wordt de handhaving op arbeidsrelaties weer opgenomen in de reguliere handhavingsplannen waarmee de handhaving wordt genormaliseerd.

Het is nog steeds de ambitie van het kabinet het handhavingsmoratorium per 1 januari 2025 op te heffen. Dit krijgt nog aandacht binnen de themaspecifieke benadering. Tranche 2023 van het handhavingsplan is gepubliceerd als 1e concrete stap na de voortgangsbrief.



## Bijlage C: Zicht op oorzaken niet-compliant gedrag



**Persona A ('Geert'):**  
Hr-manager bij middelgrote  
publieke organisatie

Geert is hr-manager bij een middelgrote organisatie in de publieke sector. De druk op de publieke sector is, zoals algemeen bekend, groot. Dat is niet anders bij de instelling waar Geert werkt. Op ruim 15 locaties zijn meer dan 900 medewerkers actief. Er is sprake van personeelsschaarste, een relatief hoog ziekteverzuim en een relatief groot verloop onder het personeel. Geert is dagelijks bezig met het rondbreien van de personeelsplanning. Daarbij komt het continu aan op laatste wijzigingen in de plannings en dus inzet van flexibel personeel. Hij wordt in zijn werk steeds meer geconfronteerd met medewerkers die alléén als zelfstandige aan de slag willen omdat ze zelf willen kunnen kiezen welke diensten zij draaien. Geert twijfelt echter of dat (fiscaaltechnisch) wel juist is. Hij krijgt echter te horen dat als hij de werkende niet als zelfstandige inhuurt, die werkende wel naar een andere organisatie gaat. Er is toch werk zat. De inzet van steeds meer zzp'ers leidt wel tot klachten bij het vaste personeel in loondienst: een deel geeft aan ook graag de voordelen van het zzp-schap te willen ervaren en overweegt de stap naar een leven als zzp'er.



**Persona B ('Ben'):**  
Bestuurder bij een  
tussenpersoon

Ben is in zijn rol als bestuurder bij een tussenpersoon in het verleden betrokken geweest bij het opstellen van een aantal modelovereenkomsten die door de Belastingdienst zijn goedgekeurd. Vanuit zijn netwerk is hij op de hoogte van een lopend boekenonderzoek bij een collega-bedrijf. Dat bedrijf maakt gebruik van 1 van de goedgekeurde modelovereenkomsten. Ondanks de eerder afgegeven goedkeuring blijkt dat die organisatie toch een aanwijzing heeft gekregen van de Belastingdienst. De feiten en omstandigheden bij de uitvoering van de werkzaamheden blijken op een aantal punten af te wijken van de in de modelovereenkomst beschreven feiten en omstandigheden. Soms als gevolg van veranderingen in processen, soms als gevolg van wijzigingen in werkafspraken en soms ook door wijzigingen in de organisatiestructuur. Vanuit bedrijfsvoering (inclusief interne beheersing) is daar blijkbaar niet voldoende aandacht voor geweest.



**Persona C ('Jamilla'):**  
Student hbo en  
verkoopmedewerker

Jamilla is studente aan de hbo. Zij doet de opleiding Commerciële Economie. Zij is daar gemiddeld genomen per week zo'n 35 uur aan kwijt. Dat geeft haar ruimte om aan de slag te gaan als verkoopmedewerker in een grote retailwinkel. Dat vindt ze fijn omdat ze daarbij gelijk veel klantervaringen opdoet. Omdat Jamilla 19 jaar is, verdient zij ruim € 10 per uur. Zij was daar best tevreden mee, totdat zij hoorde dat een collega bij haar in de winkel bijna het dubbele verdiende, maar dan als ingehuurde zelfstandige. Nu blijkt dat bij haar op school veel meer studenten zich laten inhuren als zelfstandige. Zij willen de vrijheid van het werken als zzp'er. Laatst hoorde Jamilla dat er door tussenpersonen actief geworven wordt onder studenten om aan de slag te gaan als zzp'er. Maar wat zijn nu eigenlijk de (fiscale) voorwaarden om als zelfstandige ingehuurd te mogen worden?



### Persona D ('Maryam'):

Ondernemer, laat zich inhuren als zzp'er

Maryam is sinds kort ingeschreven bij KVK. Na 15 jaar aan de slag te zijn geweest bij een grote multinational vond zij het tijd voor een nieuw avontuur. Arbeidstechnisch heeft zij alle schepen achter zich verbrand. Zij heeft ontslag genomen en gekozen voor een sprong in het diepe. Zij laat zich sinds 7 maanden inhuren als zzp'er. De overstap van werknemer naar ondernemer (zzp'er) is relatief makkelijk gebleken. Een startkapitaal was niet nodig en de inschrijving bij KVK was ook snel geregeld. Werken vanuit huis is na corona voor Maryam eigenlijk ook al een vanzelfsprekendheid. Zij heeft inmiddels een paar opdrachten gedaan en het bevalt haar uitstekend. Zij heeft veel vrijheid in het kiezen van haar eigen arbeidstijden. Dat maakt dat het werk goed te combineren is met haar werkzaamheden als mantelzorger. Het feit dat zij op deze manier de flexibiliteit van het eigen ondernemerschap kan combineren met het werken binnen teams bij grotere organisaties vindt zij geweldig. Nee, Maryam wil niets anders meer.



### Persona E ('Sophia'):

Voorzitter van koepelorganisatie

Sophia is voorzitter van een koepelorganisatie. Deze koepel vertegenwoordigt rond de 150 van de 400 actieve organisaties in de sector. Sophia heeft vanuit haar rol als voorzitter de afgelopen jaren veel tijd en energie gestoken in het bespreken van het thema arbeidsrelaties. Zowel tijdens ledenbijeenkomsten als in het maandelijks magazine is regelmatig stilgestaan bij het onderwerp. De Belastingdienst heeft in het verleden zelfs een bijdrage geleverd aan een ledenbijeenkomst. Vanuit haar regelmatige contacten met leden blijkt dat de nalevingsbereidheid nog steeds aanwezig is. Wel hoort ze dat leden, door het jarenlang ontbreken van effectieve handhaving, het inmiddels 'wel geloven'. Bij het aannemen van werk worden veel 'financieel gedreven keuzes' gemaakt. Leden voelen zich steeds vaker gedwongen zzp'ers in te zetten. Haar achterban verwacht zichtbare inzet van de Belastingdienst om het gelijke (fiscale) speelveld te garanderen. Sophia geeft aan dat als de Belastingdienst zichtbaar aandacht aan handhaving besteedt, zij ook weer aandacht kan vragen voor het onderwerp vanuit haar rol. Zij verwacht veel van die gezamenlijke inzet. Overigens kent Sophia veel voorbeelden van situaties in de sector waar met zzp'ers wordt gewerkt, terwijl de feitelijke omstandigheden wijzen op werken binnen dienstbetrekking.



### Persona F ('Vinay'):

Fiscaal dienstverlener MKB

Vinay werkt al 15 jaar als fiscaal dienstverlener in het MKB. Hij spreekt regelmatig met zijn klanten (opdrachtgevers en werkenden) over actuele onderwerpen in de fiscaliteit. Het onderwerp 'handhaving arbeidsrelaties' staat steeds vaker op de agenda. Zijn klanten lezen en horen veel over het onderwerp in de media, onder andere in relatie tot de consultatieronde over het wetsvoorstel 'verduidelijking beoordeling arbeidsrelaties en rechtsvermoeden'. Zijn klanten hebben behoefte aan duidelijke en herkenbare voorbeelden waar (niet) gewerkt kan worden met en als zzp'er; zij willen het gewoon goed doen. 'Nee' zeggen tegen een werkende die alléén als zzp'er ingezet wil worden is zonder die voorbeelden lastig. Ook zou de lat voor inzet van en als zelfstandige(n) flink hoger moeten komen te liggen. Zijn klanten zien in de praktijk veel zzp'ers die 'er niet bewust voor kiezen'. Ook krijgt Vinay regelmatig de vraag of hij als betrokken adviseur geen grotere rol of betrokkenheid kan krijgen in de processen rondom inhuur. Hij kan, met zijn expertise en betrokkenheid, toch helpen de juiste (fiscale) kwalificatie aan een arbeidsrelatie te koppelen en dat zichtbaar maken naar de Belastingdienst. Dat helpt de Belastingdienst toch ook om meer aandacht te besteden aan die klanten die geen gebruikmaken van dit soort dienstverleners en door hen geleverde kwaliteit!



## Bijlage D: Uitgangspunten handhaving arbeidsrelaties

De volgende uitgangspunten worden gehanteerd bij het normaliseren van de handhaving op arbeidsrelaties:

- Opvolging lijnen 1 en 2 zoals in de voortgangsbrief van 16 december 2022 beschreven.  
Creëren gelijk speelveld en verduidelijking arbeidsrecht waarbij die verduidelijking de kwalificatie van de arbeidsrelatie ook daadwerkelijk eenvoudiger maakt.
- Het handhavingsmoratorium wordt per 1 januari 2025 opgeheven.  
Daarmee kan de Belastingdienst weer in alle situaties achteraf belastingen, premies en boetes navorderen (tot aan het moment van het opheffen van het moratorium).
- De Belastingdienst is niet de hoeder van de arbeidsmarkt. Zicht op de doelgroep en onderliggende oorzaken van het niet naleven van het arbeidsrecht zijn daarbij noodzakelijk en vallen daarmee onder de verantwoordelijkheid van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Samenwerking met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is daarvoor essentieel.  
Op deze punten zal het ministerie SZW dan ook een actieve rol moeten vervullen.
- De 'markt' is bereid met ons samen te werken en (h)erkent het belang van (het nemen van) eigen verantwoordelijkheid en compliant gedrag.  
Anders geformuleerd: 'als de markt de randen blijft opzoeken (lees steeds bewust kiest voor werken in het grijze gebied), dan zal geen werkbare situatie ontstaan'.  
Een beroep op verantwoord ondernemerschap ('social responsibility') als driver is en blijft belangrijk. Hoe 'strakker' de markt hierop acteert, hoe eerder een werkbare situatie bereikt wordt.

- Beweging naar meer compliant gedrag: huidige status is de uitkomst van een langdurig proces.  
De huidige situatie van (verondersteld) relatief lage compliance is 'de uitkomst' van een langdurig proces van onder andere onzekerheid, onduidelijkheid en de werking van het handhavingsmoratorium. Een eenvoudige oplossing op korte termijn is niet realistisch. De Belastingdienst zet stappen als onderdeel van een proces en dat kost tijd. Daarbij vormt handhaving slechts een deel van de oplossing. De Belastingdienst kiest de komende jaren bewust voor de inzet van instrumenten (ook in de tijd) en verkent (tijdelijke) ondersteunende maatregelen en/of beleid.
- Eigen initiatieven in de markt zijn belangrijk en dragen inherent bij aan compliant gedrag.  
We stimuleren en ondersteunen vanuit onze dienstverlening actief initiatieven in de markt die bijdragen aan het herstel van de balans in het werken met en als zelfstandige(n).

## Bijlage E: Randvoorwaarden handhaving arbeidsrelaties

De volgende randvoorwaarden zijn essentieel voor het succesvol kunnen normaliseren van de handhaving op arbeidsrelaties:

- Een marktteam dat invulling kan geven aan de ‘samenwerking met de markt’.  
Het ‘marktteam’ is een specifiek inzetbaar team dat, ook met een blik van buiten naar binnen, de samenwerking met de markt vormgeeft en de mogelijkheden tot meer voorspelbaarheid in de inzet van onze handhavingsinstrumenten verkent.
- De samenwerking met de markt leidt tot een ‘enigszins werkbare situatie’.  
Medio 2024 wordt, vooruitlopend op het opheffen van het handhavingsmoratorium, een uitvoeringstoets opgesteld. De maatregelen tot op dat moment worden daarin meegenomen en meegewogen. Vanuit deze uitvoeringstoets wordt duidelijk of sprake kan zijn van een ‘enigszins werkbare situatie’.
- Themagerichte handhaving krijgt vorm binnen de subjectgeorganiseerde organisatie.  
Handhaving op arbeidsrelaties is onderdeel van het brede palet aan relevante onderwerpen waarbij de Belastingdienst de klantbehandeling subjectgericht ingericht heeft (de keuze tot inzet van instrumenten bij de klant is gebaseerd op veel meer aspecten dan alleen de kwalificatie van arbeidsrelaties). Tot 2026 (het moment dat de handhaving op arbeidsrelaties opgaat in de reguliere klantbehandeling) maken we binnen de klantbehandeling specifieke afspraken over regie en samenwerking zodat de themagerichte benadering wordt gerealiseerd. Dat doen we bewust om zo optimaal mogelijk bij te dragen aan het herstel van de balans in het werken met en als zelfstandige(n).
- Bewustwording voorwaardelijke zekerheid en impact op de markt.  
Gegeven het relatief beperkte belang van ‘zekerheid vooraf’ op het thema (het gaat immers om de feiten en omstandigheden bij de uitvoering van het werk) wordt het toekomstig gebruik van modelovereenkomsten nader verkend. De mogelijke brede intrekking van het werken met modelovereenkomsten (aangevuld met het regie voeren op individueel vooroverleg) op het thema arbeidsrelaties veroorzaakt potentieel veel onduidelijkheid en onzekerheid in de markt. Concretiseren van samenwerking met de markt, het delen van ‘duidelijke situaties’, het in de praktijk brengen van het benoemde vliegwiel en de eventuele mogelijkheden tot het concretiseren van ‘voorspelbaarheid’ in plaats van ‘zekerheid’ (uitgewerkt in bijlage F) vormen de speerpunten en daarmee succesfactoren in het managen van die onduidelijkheid en onzekerheid.
- Samenwerking met andere toezichthouders op het thema is gebaseerd op de 1-overheid-gedachte.  
De samenwerking met andere partners, zoals UWV, de Nederlandse arbeidsinspectie en KVK, krijgt vorm en wordt waar mogelijk versterkt waarbij een gelijke duiding van arbeidsrelaties in gelijke omstandigheden het uitgangspunt vormt. Samenwerking met deze partners versterkt de bijdrage aan het herstel van de balans in het werken met en als zelfstandige(n).

# Bijlage F: Voorspelbaarheid

## Verkenning inzet van handhavingsinstrumenten op basis van de fiscale beheersing

### Zekerheid vooraf is relatief

Inherent aan het arbeidsrecht is dat de kwalificatie van een arbeidsrelatie afhankelijk is van de holistische beoordeling van de feiten en omstandigheden bij de uitvoering van het overeengekomen werk. Dit verandert niet met de komende aangepaste wetgeving, wel draagt de aangepaste wetgeving bij aan duidelijkheid.

Dat in de praktijk veel waarde wordt gehecht aan zekerheid vooraf, blijkt onder andere uit het aantal voorgelegde modelovereenkomsten (tot nu toe meer dan 8.000). Die modelovereenkomsten blijken in de praktijk echter vooral schijnzekerheid op te leveren. Een belangrijke voorwaarde voor het daadwerkelijk realiseren van zekerheid is immers dat feiten en omstandigheden bij de uitvoering van de werkzaamheden overeenkomen met de (beschreven en/of veronderstelde) feiten en omstandigheden in de goedgekeurde modelovereenkomsten. De uitvoeringspraktijk leert echter dat feiten en omstandigheden in de dynamiek van alle dag altijd op 1 of meer aspecten afwijken. Dat heeft tot gevolg dat de beoordeling van de kwalificatie van de arbeidsrelatie feitelijk een continu proces moet zijn.

### Van zekerheid naar voorspelbaarheid

De hang naar zekerheid vooraf wordt (deels) veroorzaakt door de (nu nog) onduidelijke wetgeving in het arbeidsrecht. Hoewel met het realiseren van lijn 2 (verduidelijking wetgeving) op dat gebied stappen worden gezet, zal ook onder de aangepaste wet een 'grijs gebied' blijven bestaan. Het risico op een onjuiste kwalificatie inclusief gevolgen ligt bij opdrachtgevers en werkenden (en overige betrokken partijen). Zij moeten daar evenwel dagelijks keuzes in maken.

De noodzakelijke holistische beoordeling van de feiten en omstandigheden bij de uitvoering van de werkzaamheden geeft (ook wanneer de aangepaste wetgeving voor meer duidelijkheid zorgt) toch weer onzekerheid. De onzekerheid kan worden beperkt als opdrachtgevers en werkenden (en betrokken partijen) investeren in het werken met beheersingskaders (inclusief het monitoren van eerder gemaakte keuzes op de kwalificatie van arbeidsrelaties).

Conform de uitvoerings- en handhavingsstrategie van de Belastingdienst wordt bij de keuze voor de inzet van handhavingsinstrumenten rekening gehouden met de bereidheid en het vermogen van burgers en bedrijven om aan (fiscale) regels te voldoen. Het gebruik van 'beheerste processen rondom de kwalificatie van arbeidsrelaties' (inclusief het reflecteren op dat kader en de beschrijving van zogenoemde 'duidelijke' en 'onduidelijke situaties') maakt daar onderdeel van uit. Het voorspelbaar maken van de inzet van handhavingsinstrumenten kan bijdragen aan het draagvlak om te (gaan) werken met dit soort beheersingskaders.

Bij de keuze voor de inzet van handhavingsinstrumenten houden we rekening met de bereidheid en het vermogen van marktpartijen om aan de (fiscale) regels te voldoen. Zicht op beheersing maakt daar onderdeel van uit. Een verkenning van het concretiseren van de voorspelbaarheid van de inzet van handhavingsinstrumenten kan marktpartijen helpen daarin te investeren.

### Duiding situaties

We spreken van een 'duidelijke situatie' als vanuit de (holistische) beoordeling van de relevante feiten en omstandigheden er geen enkel misverstand kan bestaan over de duiding van de arbeidsrelatie: het is of volstrekt helder dat deze binnen dienstbetrekking moet plaatsvinden of volstrekt helder dat deze uitgevoerd kan worden door de inzet van een zelfstandige.

'Foute situaties' laten zich omschrijven als het bewust anders invullen van 'duidelijke situaties': partijen kennen de juiste kwalificatie maar kiezen voor een andere.

We spreken van een 'onduidelijke situatie' als de duiding van de arbeidsrelatie onzeker is: er zijn meerdere interpretaties verdedigbaar. Deze situaties worden ook wel 'grijs' genoemd.

Uiting geven aan voorwaarden en werkwijzen in relatie tot beheersingskaders en (meer) gericht inzicht geven op (de impact op) de inzet van instrumenten is een belangrijk aspect binnen de 'samenwerking met de markt'.

Als sprake is van 'beheerste processen rondom de kwalificatie van arbeidsrelaties' (waarbij de Belastingdienst kan reflecteren op die processen en de beschrijving van zogenoemde 'duidelijke' en 'onduidelijke situaties'), houdt de Belastingdienst daar bij de inzet van handhavingsinstrumenten rekening mee.

De Belastingdienst wil, in samenwerking met de markt, een verkenning opstarten om de inzet van handhavingsinstrumenten in relatie tot dit thema meer voorspelbaar te maken. Bij die verkenning wordt rekening gehouden met onderstaande aspecten:

- Voor zover bij de samenwerking fiscaal dienstverleners worden betrokken, wordt aansluiting gezocht bij het concept 'Horizontaal toezicht fiscaal dienstverleners'.
- In alle andere situaties wordt aansluiting gezocht bij de voorbeelden zoals verwoord in de 'Good Practices Fiscale beheersing'.
- Doel is de genoemde relevante kaders meer te concretiseren: hoe kan, als aan 1 of meer elementen van de genoemde kaders wordt voldaan, meer concreet worden aangegeven wat daarvan de impact is op de inzet van onze handhavingsinstrumenten.
- Hoe kan concreter dan nu uiting gegeven worden aan de keuzes rondom de inzet van handhavingsinstrumenten? Daarbij wordt onderscheid gemaakt in de activiteiten gericht op een individueel oordeel op aangifteniveau en de activiteiten gericht op het vaststellen van de werking van onderliggende processen, beheersingsmodellen of kwaliteitsstandaarden. Dit omdat in beide gevallen de beoordeling op aangifteniveau zal plaatsvinden. Doel is op deze manier optimaal bij te dragen aan het creëren van een beweging ('herstel van de balans' en 'herstel gericht op de toekomst').
- Na afronding van de in te stellen verkenningen en de daarop gebaseerde besluitvorming geeft de Belastingdienst transparant uiting aan de opgedane ervaringen (inclusief de geconstateerde (on)mogelijkheden tot voorspelbaarheid).

**Bijlage 2:**  
Toelichting  
Handhavingsmatrix

## Bijlage 2: Toelichting Handhavingsmatrix

### Algemeen

In het handhavingsplan arbeidsrelaties staat, zoals in het plan vermeld, het strategisch doel van de Belastingdienst centraal: 'De Belastingdienst beoogt met 'handhaving' het gedrag van burgers en bedrijven zodanig te beïnvloeden dat zij structureel (fiscale) regels naleven (compliance). Dit moet zorgen voor de borging van de continuïteit van belastingopbrengsten.' Daarbij handelen wij proactief en zo veel als mogelijk in de actualiteit en stemmen we de mate en intensiteit van ons toezicht af op de belastingplichtige.

In tranche 2023 van het handhavingsplan is de zogenaamde handhavingsmatrix geïntroduceerd. Deze matrix gebruiken we om inzicht te geven in welke van de mogelijke handhavingsinstrumenten worden ingezet in relatie tot de handhaving op arbeidsrelaties.

De conceptuele opzet van de matrix is afgestemd met UHB en de opzet is in lijn met de geformuleerde handhavingsregie, waarin 5 stappen zijn opgenomen.

### Opzet handhavingsmatrix

Centraal in de matrix staat de geformuleerde strategie van de Belastingdienst: inzet van de instrumenten moet bijdragen aan compliant gedrag. In relatie tot het onderwerp schrijven we de zogenaamde goedpaden uit. We maken daarbij onderscheid in de compliance-elementen en richten ons op:

- de opdrachtgever: goedpad duiding arbeidsrelaties
- de opdrachtnemer: goedpad duiding arbeidsrelaties
- de opdrachtnemer: goedpad naar werknemerschap

Deze goedpaden zijn in bijlage 3 beschreven als onderdeel van de handhavingsmatrix.

Ten opzichte van de geformuleerde goedpaden identificeren we de risico's die het compliant gedrag van de opdrachtgevers en opdrachtnemers in de weg kunnen staan. Het overzicht aan risico's is opgenomen als bijlage 4.

We zetten vervolgens handhavingsinstrumenten in om de veronderstelde risico's te mitigeren. Het overzicht aan in te zetten instrumenten is opgenomen als bijlage 5.

In lijn met de benoemde sporen binnen de handhaving op arbeidsrelaties maken we bij de inzet van instrumenten onderscheid in 'reguliere klantbehandeling', 'actieve samenwerking met de markt' en 'specifieke aandacht'. In bijlage 6 is per betrokken directie een matrix opgesteld die inzicht geeft in de activiteiten voor het thema.

**Bijlage 3:**  
Handhavingsmatrix  
arbeidsrelaties

## Bijlage 3: Handhavingmatrix arbeidsrelaties

**Uitgangspunt:** opdrachtgevers en opdrachtnemers zodanig beïnvloeden dat zij structureel de juiste duiding geven aan een arbeidsrelatie in het kader van uit te voeren werkzaamheden.

**Handhaving:** de activiteiten die deze strategie ondersteunen en inzicht geven in een voldoende naleving daarvan. De beschreven goedpaden worden in 2024 nader uitgewerkt en concreetiseerd.

Opdrachtgevers Goedpad duiding arbeidsrelaties	Opdrachtnemers Goedpad duiding arbeidsrelaties; buiten dienstbetrekking	Opdrachtnemers Goedpad naar werknemerschap; loon uit dienstbetrekking	Risico's Bijlage 4	Handhavings- activiteiten Bijlage 5
<b>Registreren</b>				
<p><b>Administratieverplichting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De opdrachtgever (h)erkent de administratieplicht.</li> <li>De administratie bevat een volledige registratie van alle arbeidsrelaties (en alle verbonden transacties).</li> <li>Arbeidsrelaties (en transacties) worden volledig verwerkt.</li> <li>De opdrachtgever beoordeelt de arbeidsrelatie en de daarbij behorende fiscale gevolgen en kent de bijbehorende formele verplichtingen.</li> </ul> <p><b>Registratie inhoudingsplichtige</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Als sprake is van een arbeidsrelatie in de vorm van werknemerschap (binnen dienstbetrekking), vindt registratie als inhoudingsplichtige plaats.</li> <li>Registratie als inhoudingsplichtige is op tijd en juist.</li> </ul>	<p><b>Ondernemerschap</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Opdrachtnemer beoordeelt gevolgen ondernemerschap IH.</li> <li>Opdrachtnemer beoordeelt gevolgen ondernemerschap OB.</li> <li>De opdrachtnemer herkent de verplichting tot factureren en 'administreren' (volledigheid transacties).</li> </ul> <p><b>Registratie ondernemer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ingeval van IH-ondernemerschap meldt de zzp'er dit als zodanig op de aangifte IH (als winst uit onderneming).</li> <li>Ingeval van OB-ondernemerschap meldt de zzp'er zich als OB-ondernemer.</li> <li>Melding en registratie IH- en OB-ondernemerschap zijn op tijd en juist.</li> </ul>	<p><b>Ondernemerschap</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De opdrachtnemer herkent en onderkent dat er sprake is van loon uit dienstbetrekking (in plaats van winst uit onderneming).</li> <li>Opdrachtnemer beoordeelt gevolgen staken ondernemerschap IH.</li> <li>Opdrachtnemer beoordeelt gevolgen staken ondernemerschap OB.</li> </ul> <p><b>Staken onderneming</b></p> <p>Als geen onderneming meer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Werknemer schrijft zich uit bij KVK.</li> <li>Bij niet-registratie KVK wordt de Belastingdienst via de juiste postbus van de Belastingdienst op de hoogte gebracht.</li> <li>Werknemer blijft aangiften onderneming op verzoek invullen op nihil.</li> </ul>	<p>R...</p> <p>R...</p> <p>R...</p> <p>R...</p>	<p>H...</p> <p>H...</p> <p>H...</p> <p>H...</p>
<b>Renseigering/Aangifte</b>				
<p><b>Renseigneringsverplichting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Renseignementen zijn op tijd.</li> <li>Renseignementen zijn volledig en juist.</li> </ul> <p><b>OB-aspect</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>OB wordt enkel verrekend voor zover door werkende(n) in rekening gebracht.</li> </ul> <p><b>Aangiften LH</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aangiften LH zijn op tijd.</li> <li>Aangiften LH zijn volledig en juist.</li> <li>De verschuldigde betaling is juist en volledig bepaald.</li> </ul>	<p><b>IH-ondernemerschap</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aangiften IH zijn op tijd.</li> <li>Aangiften IH zijn volledig en juist.</li> <li>De verschuldigde betaling is juist en volledig bepaald.</li> </ul> <p><b>OB-ondernemerschap</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aangiften OB zijn op tijd.</li> <li>Aangiften OB zijn volledig en juist.</li> <li>De verschuldigde betaling is juist en volledig bepaald.</li> </ul>	<p><b>IH-afrekening</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aangiften IH zijn op tijd.</li> <li>Aangiften IH zijn volledig en juist.</li> <li>Het verschuldigde stakingsbedrag is juist en volledig bepaald.</li> </ul> <p><b>OB-ondernemerschap</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aangiften OB zijn op tijd.</li> <li>Aangiften OB zijn volledig en juist.</li> <li>De verschuldigde btw op overgang bedrijfsmiddelen naar privé en overige verschuldigde betalingen zijn juist en volledig bepaald.</li> </ul>	<p>R...</p> <p>R...</p> <p>R...</p> <p>R...</p>	<p>H...</p> <p>H...</p> <p>H...</p> <p>H...</p>
<b>Betalen</b>				
<p><b>Betalingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Betalingen op aangiften LH zijn op tijd.</li> <li>Betalingen op aangiften LH zijn volledig (sluiten met corresponderende aangifte).</li> </ul>	<p><b>Betalingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Betalingen op aangiften IH en OB zijn op tijd.</li> <li>Betalingen op aangiften IH en OB zijn volledig (sluiten met corresponderende aangifte).</li> </ul>	<p><b>Betalingen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Betalingen op aangiften IH en OB zijn op tijd.</li> <li>Betalingen op aangiften IH en OB zijn volledig (sluiten met corresponderende aangifte).</li> </ul>	<p>R...</p> <p>R...</p>	<p>H...</p> <p>H...</p>



**Bijlage 4:**  
Overzicht risico's

## Bijlage 4: Overzicht risico's

### Onderkende specifieke risico's

Omschrijving	Toelichting
Algemene risico's voor compliance	Algemene risico's verbonden aan de 4 aspecten van compliance (op tijd (de)registreren voor de relevante belastingmiddelen, op tijd aangifte doen, volledig en juist aangifte doen, op tijd betalen en op tijd en volledig renseigneren), gekoppeld aan de goedpaden.
Onduidelijke wet- en regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duidelijke wetgeving vormt de basis voor compliant gedrag ('als ik het niet begrijp kan ik niet compliant zijn').</li> <li>• Duidelijke wetgeving draagt bij aan handhaafbaarheid ('eenvoudiger beoordelingen').</li> </ul>
Onrust nieuwe en aangepaste wetgeving	De historie van het dossier en de vermeende onduidelijkheden maken dat de markt 'nervus' en onvoorspelbaar kan reageren op aanpassingen in bestaande wetgeving en nieuwe wetgeving.
Verwachtingen zekerheid vooraf	De markt gaat op zoek naar zekerheid en is zich niet bewust van de (zeer) beperkte toegevoegde waarde van zekerheid vooraf voor dit onderwerp. (De perceptie van zekerheid vooraf leidt tot massale toestroom van verzoeken om zekerheid vooraf, bijvoorbeeld vooroverleg en modelovereenkomsten.)
Onvoldoende bewustzijn van wet- en regelgeving	Betrokken opdrachtgevers en werkenden zijn zich onvoldoende bewust van hoe arbeidsrelaties (bij voortduring) gekwalificeerd moeten worden. (Er is bijvoorbeeld onvoldoende bewustzijn van het monitoren van feiten en omstandigheden bij de uitvoering van de werkzaamheden na de initiële kwalificatie.)
Onjuist begrip van wet- en regelgeving	Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in een gevoel van keuzevrijheid ('Ik kan zelf kiezen om als zzp'er aan de slag te gaan') of in onvoldoende kennis van de fiscale voorwaarden om actief te zijn als zelfstandige, bijvoorbeeld bij 'draaideursituaties'.
Onjuiste triggers bij kwalificatie arbeidsrelatie	Door verschil van 'waardering' van de onderliggende contractvormen vindt de keuze voor de contractvorm op onjuiste gronden plaats. (Zzp'er zijn geeft bijvoorbeeld een hoger uurloon en heeft daarom de voorkeur.)
Geen ervaren urgentie om gedrag te veranderen	De 'markt' (h)erkent het belang van (het nemen van) eigen verantwoordelijkheid en compliant gedrag in onvoldoende mate en neemt geen verantwoordelijkheid voor het onderwerp ('social responsibility' als driver voor verandering in gedrag).
Passieve houding betrokkenen	Doelgroepen weten niet (op tijd) wat we van hen verwachten en waar ze relevante informatie kunnen vinden over het handavingsproces van de Belastingdienst.
Onjuiste verwachtingen rol Belastingdienst	Er wordt naar de Belastingdienst gekeken als hoeder van de arbeidsmarkt, waarbij partijen voorbijgaan aan eigen verantwoordelijkheden. (De primaire verantwoordelijkheid voor de juiste kwalificatie van een arbeidsrelatie ligt bij de opdrachtgever en werkende).
Waterbedeffect	Niet-compliant gedrag 'verplaatst zich'. (De ingehuurde zelfstandige gaat bij andere opdrachtgever onder vergelijkbare condities aan de slag.)
Ontbreken van aandacht voor inhuur en kwalificatie	Organisaties hebben te weinig (structurele) aandacht voor beheersing van het proces van het inhuren van werkenden. (Daardoor ontbreekt benodigde - fiscale - kennis in situaties van inhuur met als gevolg mogelijk onjuiste kwalificaties.)
Onzekerheid en onduidelijkheid over standpunten Belastingdienst	In de markt is onvoldoende bekendheid met standpunten van de Belastingdienst in duidelijke situaties. (Het helpt als duidelijk is hoe de Belastingdienst tegen bepaalde situaties aankijkt.)
Ontbreken stok achter de deur	De markt ervaart geen inzet voor toezicht op het onderwerp door de Belastingdienst. (Zichtbare handhaving draagt bij aan compliant gedrag.)
Onbekendheid centrale boodschap kabinet	Stakeholders worden onvoldoende betrokken en geactiveerd om de boodschappen van SZW (en de Belastingdienst) te delen en te versterken.

**Bijlage 5:**  
Overzicht  
handhavingsinstrumenten

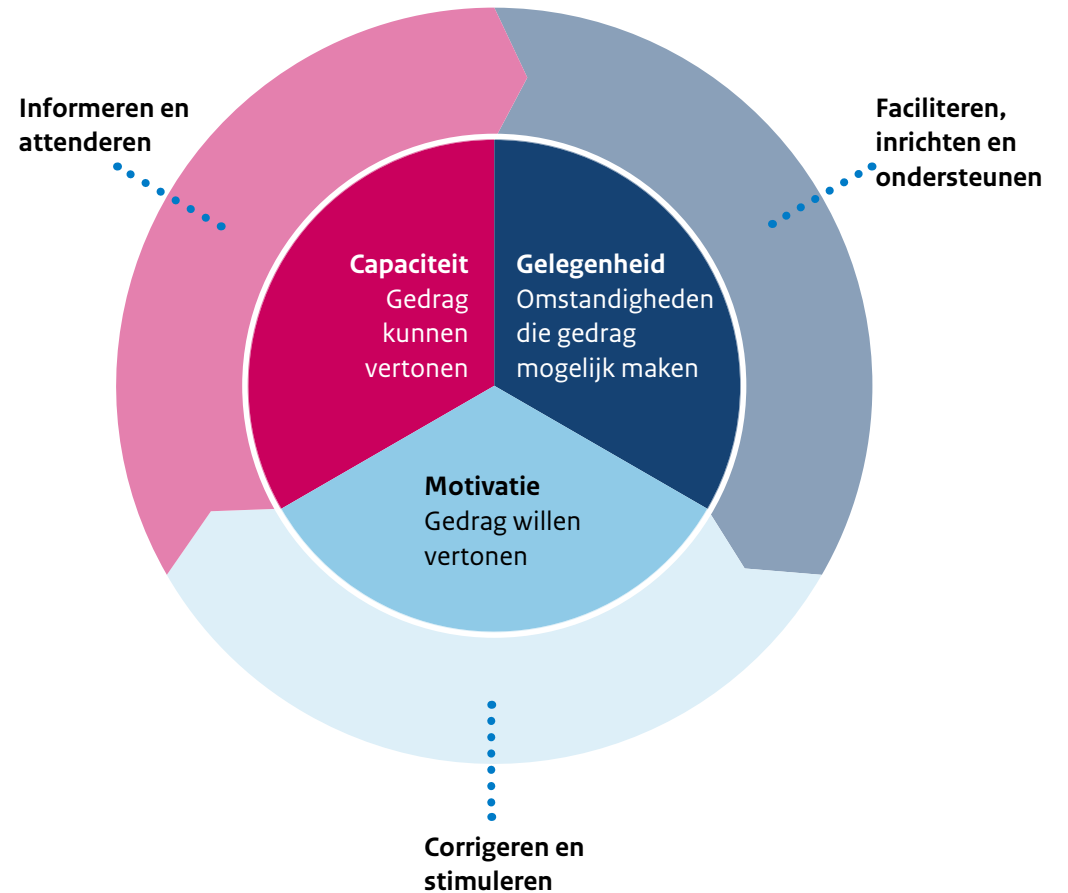
## Bijlage 5: Overzicht handhavingsinstrumenten

### Handhavingsmodel

Het handhavingsmodel fungeert als een denkmodel en maakt per gedragsfactor inzichtelijk welke interventies en instrumenten passend zijn bij de factoren van het gedrag.

Een totaaloverzicht van de handhavingsinstrumenten is opgenomen op de volgende pagina. Op de pagina's daarna zijn de instrumenten gerubriceerd naar de inzet op de benoemde gedragsfactoren.

Bij de handhaving op arbeidsrelaties maken we op directieniveau een keuze in de inzet van deze handhavingsinstrumenten, wat we tot uitdrukking brengen in de handhavingsmatrix.



Bron: Handreiking handhavingsplannen 2022

# Overzicht handhavingsinstrumenten

- aanbieden en aanpassen klantportaal (of vergelijkbare faciliteiten)
- aangiftecampagne
- aanpassen informatie op website
- advisering aanpassing wetgeving
- advisering nieuwe wet- en regelgeving
- attenderen en herinneren via geschikte kanalen, zoals SMS, apps, social-media-berichten, (instructie)video's, brieven, flyers, advertenties of free publicity
- belscripts
- bereikbaar voor vragen
- berichtenverkeer ondersteunen
- beslisbomen over specifieke onderwerpen
- betalingsregelingen aanbieden
- boekenonderzoek (ook in kader van steekproef)
- boekhoudprogramma's (zoals AWA)
- CCB-behandeling (zoals constructiebestrijding, en dergelijke)
- certificering (kassasystemen, rittenregistratiesysteem, en dergelijke)
- controles aan de digitale poort
- convenanten, zoals HT of branche
- default-opties, bijvoorbeeld in de OLAV
- doenvermogenstoetsen
- dreigen met controle en sancties
- eenduidige routing in digitale formulieren
- externe samenwerking zoals RIEC/LIEC
- FIOD inschakelen
- fiscale strafbeschikking
- forum (zoals Fiscaal dienstverleners)
- gamification
- helpfuncties bij digitale formulieren
- het maken van afspraken over zelf corrigeren (door belastingplichtige of intermediair)
- hulp organiseren (zoals HUBA), trainingen
- invorderingsmaatregel (zoals beslaglegging, executeren, ANPR-acties)
- kantoortoets
- liquiditeitsonderzoeken
- mondeling aanspreken (afspraak en horen)
- omgeving en derden ondersteunen
- online formulieren, op de website of in de OLAV
- ontsluiten hulp (opleiden en ondersteunen helpers)
- opstellen stappenplannen, checklist, instructievideo's
- opzetten hulpmiddelen (aangifteprogramma, rekenhulpen, beslisbomen, keuzehulp, en dergelijke)
- outbound bellen
- PM-brieven
- pop-ups, bijvoorbeeld in de OLAV
- regels verduidelijken en toelichten
- wegnemen onduidelijkheid
- samenwerking met derden (zoals softwareleveranciers, brancheorganisaties en fiscaal dienstverleners)
- schriftelijke (mailings) of fysieke voorlichtingssessies (zoals startersvoorlichtingen, webinars en intermediairdagen)
- social media (campagne)
- strafrechtelijke vervolging
- uitvoeringstoetsen
- vereenvoudiging en terugbrengen benodigde stappen van belastingplichtigen (zoals betalen vergemakkelijken)
- vooraf invullen van (derden)gegevens (VIA)
- waarnemingen ter plaatse
- zichtbaarheid in media van repressieve interventies (bijvoorbeeld FIOD)

# Informereren en attenderen (1)

<b>Advisering wet- en regelgeving</b>	<b>Informatievoorziening</b>
<p>Het signaleren van niet goed te handhaven wet- en regelgeving en beleid, zodat deze aangepast kan worden. Of voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving.</p>	<p>De publieke informatievoorziening op orde hebben. Begrijpelijke, heldere en vindbare informatie, voor iedereen toegankelijk en op maat.</p>
<b>Capaciteit</b>	
<p><b>Toepassing instrumentarium</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ advisering aanpassing wetgeving</li> <li>▪ advisering nieuwe wet- en regelgeving</li> <li>▪ uitvoeringstoetsen</li> <li>▪ doenvermogenstoetsen</li> </ul>	<p><b>Toepassing instrumentarium</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aanpassen informatie op website</li> <li>▪ opzetten hulpmiddelen (aangifteprogramma, rekenhulpen, beslisbomen, keuzehulp, en dergelijke)</li> <li>▪ aangiftecampagne</li> <li>▪ regels verduidelijken en toelichten door:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wegnemen onduidelijkheid</li> <li>▪ samenwerking fiscaal dienstverleners</li> <li>▪ samenwerking brancheverenigingen</li> </ul> </li> <li>▪ opstellen stappenplannen, checklists, instructievideo's</li> </ul>
<b>Gelegenheid</b>	
<p><b>Toepassing instrumentarium</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ advisering aanpassing wetgeving</li> <li>▪ advisering nieuwe wet- en regelgeving</li> <li>▪ uitvoeringstoetsen</li> </ul>	<p><b>Toepassing instrumentarium</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ opzetten hulpmiddelen (aangifteprogramma, rekenhulpen, beslisbomen, keuzehulp, en dergelijke)</li> <li>▪ regels verduidelijken en toelichten door:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wegnemen onduidelijkheid</li> <li>▪ samenwerking fiscaal dienstverleners</li> <li>▪ samenwerking brancheverenigingen</li> </ul> </li> </ul>
<b>Motivatie</b>	
<p><b>Toepassing instrumentarium Stimuleren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ advisering aanpassing wetgeving</li> <li>▪ advisering nieuwe wet- en regelgeving</li> <li>▪ uitvoeringstoetsen</li> </ul> <p><b>Toepassing instrumentarium Corrigeren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ advisering aanpassing wetgeving</li> <li>▪ advisering nieuwe wet- en regelgeving</li> <li>▪ uitvoeringstoetsen</li> </ul>	<p><b>Toepassing instrumentarium Stimuleren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aangiftecampagne (informereren, attenderen)</li> <li>▪ opstellen stappenplannen, checklist, instructievideo's</li> <li>▪ opzetten hulpmiddelen (aangifteprogramma, rekenhulpen, beslisbomen, keuzehulp, en dergelijke)</li> </ul>

## Informereren en attenderen (2)

<p><b>Groepsgewijze voorlichting of dienstverlening</b></p>	<p><b>Handhavingscommunicatie</b></p>
<p>Verschillende opties in interactie, afgestemd op een bepaalde groep, gedragsoorzaak en beoogd effect. Via passende communicatiekanalen (digitaal, schriftelijk of mondeling).</p>	<p>Berichten of berichtgeving gericht op attenderen of zelfherstel van de verplichtingen, al dan niet in combinatie met de inzet van een repressief instrument of (communicatieve) interventies bij betalingsachterstanden of aangifteverzuim.</p>
<p><b>Capaciteit</b></p>	
<p><b>Toepassing instrumentarium</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ forum (zoals Fiscaal dienstverleners)</li> <li>▪ social media (campagne)</li> <li>▪ schriftelijke (mailings) of fysieke voorlichtingssessies (zoals startersvoorlichtingen, webinars en intermediairdagen)</li> <li>▪ attenderen en herinneren via geschikte kanalen</li> <li>▪ hulp organiseren (zoals HUBA), trainingen</li> <li>▪ ontsluiten hulp (opleiden en ondersteunen helpers)</li> <li>▪ samenwerking met derden (intermediairs helpen juiste informatie te verspreiden, zoals notarissen en kennisplatformen)</li> <li>▪ gamification</li> </ul>	<p><b>Toepassing instrumentarium</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ attenderen en herinneren via geschikte kanalen, zoals SMS, apps, social media berichten, (instructie)video's, brieven, flyers, advertenties of free publicity</li> </ul>
<p><b>Gelegenheid</b></p>	
<p><b>Toepassing instrumentarium</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ forum (zoals Fiscaal dienstverleners)</li> <li>▪ samenwerking met derden (intermediairs helpen juiste informatie te verspreiden, zoals notarissen en kennisplatformen)</li> </ul>	
<p><b>Motivatie</b></p>	
<p><b>Toepassing instrumentarium Stimuleren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gamification</li> <li>▪ social media (campagne)</li> </ul>	<p><b>Toepassing instrumentarium Stimuleren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ attenderen en herinneren via geschikte kanalen, zoals SMS, apps, social media berichten, (instructie)video's, brieven, flyers, advertenties of free publicity</li> <li>▪ PM-brieven</li> </ul> <p><b>Toepassing instrumentarium Corrigeren</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ PM-brieven</li> </ul>

# Faciliteren, inrichten en ondersteunen

<b>Systeem- en procesaanpassingen en heldere keuzearchitectuur</b>	<b>Kwaliteitsverbeteringen</b>
Systemen en processen aanpassen zodat die (bijna) automatisch naleving ondersteunen, (soms ook) afdwingen, keuzemogelijkheden inzichtelijk en toegankelijk maken en waar nuttig een duwtje in de juiste richting geven.	Publiek-private samenwerking ter verbetering van de handhaving in de keten 'van transactie tot aangifte'.
<b>Capaciteit</b>	
<b>Toepassing instrumentarium</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ helpfuncties bij digitale formulieren</li> <li>▪ aanbieden en aanpassen klantportaal (of vergelijkbare faciliteiten)</li> <li>▪ berichtenverkeer ondersteunen</li> <li>▪ online formulieren, op de website of in de OLAV</li> <li>▪ pop-ups, bijvoorbeeld in de OLAV</li> <li>▪ helpfuncties bij digitale formulieren</li> </ul>	<b>Toepassing instrumentarium</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ boekhoudprogramma's (zoals AWA)</li> </ul>
<b>Gelegenheid</b>	
<b>Toepassing instrumentarium</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vooraf invullen van (derden)gegevens (VIA)</li> <li>▪ vereenvoudiging en terugbrengen benodigde stappen van belastingplichtige (zoals betalen vergemakkelijken)</li> <li>▪ aanbieden en aanpassen klantportaal (of vergelijkbare faciliteiten)</li> <li>▪ online formulieren, op de website of in de OLAV</li> <li>▪ default-opties, bijvoorbeeld in de OLAV</li> <li>▪ pop-ups, bijvoorbeeld in de OLAV</li> <li>▪ eenduidige routing in digitale formulieren</li> </ul>	<b>Toepassing instrumentarium</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ certificering (kassasystemen, rittenregistratiesysteem, en dergelijke)</li> <li>▪ boekhoudprogramma's (zoals AWA)</li> <li>▪ samenwerking derden (zoals softwareleveranciers, brancheorganisaties en fiscaal dienstverleners)</li> <li>▪ convenanten, zoals HT of branche</li> </ul>
<b>Motivatie</b>	
<b>Toepassing instrumentarium Stimuleren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ controles aan de digitale poort</li> <li>▪ vooraf invullen van (derden)gegevens (VIA)</li> <li>▪ vereenvoudiging en terugbrengen benodigde stappen van belastingplichtige (zoals betalen vergemakkelijken)</li> <li>▪ default-opties, bijvoorbeeld in de OLAV</li> <li>▪ eenduidige routing in digitale formulieren</li> </ul> <b>Toepassing instrumentarium Corrigeren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ controles aan de digitale poort</li> </ul>	<b>Toepassing instrumentarium Stimuleren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ certificering (kassasystemen, rittenregistratiesysteem, en dergelijke)</li> <li>▪ boekhoudprogramma's (zoals AWA)</li> <li>▪ convenanten, zoals HT of branche</li> </ul>



# Corrigeren en stimuleren

Individuele of (sub)groepsgerichte aanpak en beantwoorden van vragen	Corrigeren	Opsporing
Inzet van instrumenten gericht om een bepaalde belastingplichtige of (sub)doelgroep te bereiken. Bereikbaar en beschikbaar zijn om duidelijkheid te verschaffen bij individuele vragen van burgers, bedrijven en fiscaal dienstverleners.	Administratief en bestuursrechtelijk herstellen en corrigeren van nalevingstekorten. Instrumenten vooral gericht op de individuele belastingplichtige.	De instrumenten die beschikbaar zijn om een individuele belastingplichtige te dwingen aan verplichtingen te voldoen.
<b>Capaciteit</b>		
<b>Toepassing instrumentarium</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bescrpts</li> <li>▪ beslisbomen over specifieke onderwerpen</li> <li>▪ bereikbaar voor vragen</li> <li>▪ outbound bellen</li> </ul>		
<b>Gelegenheid</b>		
<b>Toepassing instrumentarium</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ betalingsregelingen aanbieden</li> <li>▪ omgeving en derden ondersteunen</li> </ul>		
<b>Motivatie</b>		
<b>Toepassing instrumentarium Stimuleren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bereikbaar voor vragen</li> <li>▪ waarnemingen ter plaatse</li> <li>▪ outbound bellen</li> <li>▪ PM-brieven</li> <li>▪ liquiditeitsonderzoeken</li> <li>▪ betalingsregelingen aanbieden</li> <li>▪ dreigen met controle en sancties</li> <li>▪ mondeling aanspreken (afpraak en horen)</li> </ul> <b>Toepassing instrumentarium Corrigeren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ waarnemingen ter plaatse</li> <li>▪ dreigen met controle en sancties</li> <li>▪ zichtbaarheid in media van repressieve interventies (bijvoorbeeld FIOD)</li> <li>▪ mondeling aanspreken (afpraak en horen)</li> </ul>	<b>Toepassing instrumentarium Stimuleren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kantoortoets</li> <li>▪ boekenonderzoek</li> <li>▪ het maken van afspraken over zelf corrigeren (door belastingplichtige of intermediair)</li> </ul> <b>Toepassing instrumentarium Corrigeren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kantoortoets</li> <li>▪ boekenonderzoek (ook in kader van steekproef)</li> <li>▪ invorderingsmaatregel (zoals beslaglegging, executeren, ANPR-acties)</li> <li>▪ het maken van afspraken over zelf corrigeren (door belastingplichtige of intermediair)</li> <li>▪ fiscale strafbeschikking</li> <li>▪ CCB-behandeling (zoals constructiebestrijding, en dergelijke)</li> <li>▪ externe samenwerking zoals RIEC/LIEC</li> </ul>	<b>Toepassing instrumentarium Stimuleren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zichtbaarheid in media van repressieve interventies (bijvoorbeeld FIOD)</li> </ul> <b>Toepassing instrumentarium Corrigeren</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kantoortoets</li> <li>▪ strafrechtelijke zaken</li> <li>▪ FIOD inschakelen</li> </ul>

**Bijlage 6:**  
Handhavingsmatrices  
arbeidsrelaties  
*per betrokken directie*

## Dienstonderdeel/rol: Midden- en kleinbedrijf (MKB)

### Toelichting

Vanuit de strategie van de directie MKB wordt de inzet van handhavingsinstrumenten steeds meer gericht op het bereiken van compliance-effecten. MKB-ondernemers zijn belangrijk voor de Nederlandse economie, ze werken hard en zijn bereid bij te dragen aan de samenleving. De directie MKB onderkent dat er ook kwetsbare groepen onder de MKB-ondernemers zijn. Voor Fiscaal Dienstverleners (hierna FD's) geldt als uitgangspunt dat ze hun klanten (zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers) ontzorgen en dat veel FD's kwaliteit toevoegen. De directie MKB stelt de onderneming centraal, legt de nadruk op een ondersteunende houding en is begripvol bij fouten. Tegelijkertijd pakt de directie MKB bewuste niet-naleving aan.

De inzet van instrumenten is primair gericht op het ondersteunen, behouden en versterken van de aanwezige bereidheid om uit zichzelf te voldoen aan fiscale verplichtingen. Het voorkomen en bestrijden van (veronderstelde) nalevingsrisico's maakt daar onderdeel van uit. Omdat de FD's een belangrijke rol vervullen in het voldoen aan fiscale verplichtingen van hun klanten is de FD-benadering een belangrijk element binnen het keuzeproses van MKB. De FD-benadering gaat uit van het bevorderen van het nalevingsgedrag van de klant via de FD door kennis, motivatie en gelegenheid (toestemming) van de FD te vergroten (hefboom). De FD-benadering richt zich zowel op het bestrijden van specifieke nalevingsrisico's bij individuele belastingplichtigen als op het bewerkstellingen van een generiek effect.

### Processen

Bij de uitvoering van de werkzaamheden moet de directie MKB keuzes maken. De basis van het keuzeproses binnen MKB is de uitvoerings- en handhavingstrategie van de Belastingdienst. MKB werkt langs de lijn van handhavingsregie om nalevingsgedrag te ondersteunen en nalevingstekorten structureel te verminderen: 'Het werken volgens handhavingsregie betekent dat MKB op een systematische en gestructureerde manier kijkt naar (groepen van) burgers en bedrijven (subjecten), en op basis van kennis over ( de oorzaken van) hun gedrag (informatiepositie) bewust keuzes maakt voor de inzet van een adequate mix aan handhavingsinstrumenten. Wij doen dit om compliance te onderhouden en te bevorderen en non-compliance tegen te gaan om zo de continuïteit van belastingopbrengsten te borgen (doelstelling/ effect), gegeven de beschikbare mensen en middelen (capaciteit/competenties).'

In 2023 heeft MKB ingezet op het versterken en verbeteren, en MKB zet dat voort in 2024. Daarnaast staat 2024 in het teken van de voorbereiding op de opheffing van het handhavingsmoratorium. Onderdeel daarvan is samenwerken met de markt. Hier draagt MKB aan bij door capaciteit beschikbaar te stellen voor de genoemde activiteiten. Vooruitlopend op 2025, wanneer zal worden gehandhaafd zonder handhavingsmoratorium, zal MKB onderzoeken wat er nodig is om de compliance te ondersteunen, behouden en versterken, volgens de uitvoerings- en handhavingstrategie.

### Bijdrage Handhavingsmatrix

Zie volgende pagina.

## Bijdrage Handhavingsmatrix

Concrete risico's	Concrete handhavingsactiviteiten binnen de 3 sporen		
	Reguliere klantbehandeling	Actieve samenwerking met markt	Specifieke aandacht
<ul style="list-style-type: none"> <li>algemene risico's voor compliance</li> <li>geen ervaren urgentie om gedrag te veranderen</li> <li>onjuist begrip van wet- en regelgeving</li> <li>onrust nieuwe en aangepaste wetgeving</li> <li>verwachtingen zekerheid vooraf</li> <li>onjuiste verwachtingen rol Belastingdienst</li> <li>onjuiste triggers bij kwalificatie arbeidsrelatie</li> </ul>	<b>Interventies gericht op informeren en attenderen</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>online informatie en formulieren, waaronder handboek LH</li> <li>bedrijfsbezoek</li> <li>vooroverleg (onder andere modelovereenkomsten)</li> <li>verzoeken verzekeringsplicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>regels verduidelijken en toelichten door:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>wegnemen onduidelijkheid</li> <li>samenwerking met fiscaal dienstverleners</li> <li>samenwerking met brancheverenigingen</li> </ul> </li> </ul>	
	<b>Interventies gericht op faciliteren, inrichten en ondersteunen</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>bedrijfsbezoek</li> <li>vooroverleg en modelovereenkomsten</li> <li>verzoeken verzekeringsplicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>convenanten, zoals HT of branche</li> </ul>	
	<b>Interventies gericht op corrigeren en stimuleren</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>kantoortoets</li> <li>boekenonderzoek</li> <li>steekproef ondernemingen</li> <li>liquiditeitsonderzoeken</li> <li>bronquery</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bereikbaar voor vragen</li> <li>mondeling aanspreken (afspraak en horen)</li> <li>kantoortoets</li> <li>boekenonderzoek (ook in kader van steekproef)</li> <li>invorderingsmaatregel (zoals beslaglegging, executeren, ANPR-acties)</li> <li>het maken van afspraken over zelf corrigeren (door belastingplichtige of intermediair)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>arbeidsmarktgerelateerde projecten</li> <li>uitzendbureaus</li> <li>aanpak misstanden in de uitzendsector</li> <li>aanpak misstanden in de schoonmaaksector</li> </ul>
<b>Algemeen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>participatie programmteam handhaving arbeidsrelaties</li> <li>participatie marktteam</li> <li>participatie regiegroep vaktechniek</li> </ul>		
<b>Capaciteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>53 fte reguliere klantbehandeling</li> <li>1 fte marktteam</li> <li>0,5 fte programmteam arbeidsrelaties</li> <li>vertegenwoordiging directieoverleg arbeidsrelaties</li> <li>Als bij samenwerking met de markt of bij specifieke aandacht specialisten in LH-arbeidsrelaties nodig zijn, vallen deze onder de 53 fte voor reguliere klantbehandeling.</li> </ul>		

## Dienstonderdeel/rol: Grote Ondernemingen (GO)

### Toelichting

Bij de directie GO zijn de behandelteams onder regie van een klantcoördinator (KC) verantwoordelijk voor het toezicht op de grootste Nederlandse ondernemingen, dus ook voor de grote ondernemingen die te maken hebben met het thema arbeidsrelaties.

- De klantpopulatie van GO-entiteiten wordt onderverdeeld in Top, Groot en Middelgroot.
- Bij nagenoeg alle GO-entiteiten is sprake van inhuur van derden en is de GO-klant opdrachtgever.
- Naar verwachting vallen opdrachtnemers, die werken terwijl ze zijn ingehuurd als zzp'er, niet onder de competentie GO.
- GO kan competent zijn voor belangrijke stakeholders ('dienstverleners', 'koepelorganisaties' en dergelijke), 'bemiddelaars' en zogenoemde 'platforms'.

### Processen

- Individuele klantbehandeling met toepassing van een breed scala aan instrumenten zoals klantgesprekken en -sessies, inzicht fiscale beheersing, vooroverleg, heffing, controle, bezwaar en voorlichting.
- Voorlichting en informatieverstrekking als onderdeel van de individuele klantbehandeling. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen procesinformatie en inhoudelijke en vaktechnische informatie.
- Interne kennisdeling over het onderwerp handhaving arbeidsrelaties (vaktechnische bijdrage).

### Bijdrage Handhavingsmatrix

Zie volgende pagina.

## Bijdrage Handhavingsmatrix

Concrete risico's	Concrete handhavingsactiviteiten binnen de 3 sporen		
	Reguliere klantbehandeling	Actieve samenwerking met markt	Specifieke aandacht
<ul style="list-style-type: none"> <li>algemene risico's voor compliance</li> <li>ontbreken stok achter de deur</li> <li>onduidelijke wet- en regelgeving</li> <li>onjuiste triggers bij kwalificatie arbeidsrelatie</li> <li>waterbedeffect</li> </ul>	<b>Interventies gericht op informeren en attenderen</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>online informatie en formulieren, waaronder handboek LH</li> <li>bedrijfsbezoek</li> <li>vooroverleg (modelovereenkomsten)</li> <li>verzoeken verzekeringsplicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>regels verduidelijken/toelichten door:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>wegnemen onduidelijkheid</li> <li>samenwerking fiscaal dienstverleners</li> <li>samenwerking brancheverenigingen</li> </ul> </li> </ul>	
	<b>Interventies gericht op faciliteren, inrichten en ondersteunen</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>bedrijfsbezoek</li> <li>vooroverleg (modelovereenkomsten)</li> <li>verzoeken verzekeringsplicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>convenanten, zoals HT of branche</li> </ul>	
<b>Interventies gericht op corrigeren en stimuleren</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>kantoortoets</li> <li>boekenonderzoek (ook in kader van steekproef)</li> <li>liquiditeitsonderzoeken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bereikbaar voor vragen</li> <li>mondeling aanspreken (afspraak en horen)</li> <li>kantoortoets</li> <li>boekenonderzoek (ook in kader van steekproef)</li> <li>invorderingsmaatregel (zoals beslaglegging, executeren, ANPR-acties)</li> <li>het maken van afspraken over zelf corrigeren (door belastingplichtige of intermediair)</li> </ul>	
<b>Algemeen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>participatie programmteam handhaving arbeidsrelaties</li> <li>participatie marktteam</li> </ul>		
<b>Capaciteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>27 fte reguliere klantbehandeling</li> <li>1 fte marktteam</li> <li>0,5 fte programmteam arbeidsrelaties</li> <li>vertegenwoordiging directieoverleg arbeidsrelaties</li> <li>Als bij samenwerking met de markt of bij specifieke aandacht specialisten in LH-arbeidsrelaties nodig zijn, vallen deze onder de 27 fte voor reguliere klantbehandeling.</li> </ul>		

## Dienstonderdeel/rol: Particulieren (P)

### Toelichting

De directie P is verantwoordelijk voor de fiscale behandeling van alle in particulieren die daarvoor worden uitgenodigd of daarom verzoeken.

- P is heffingsbevoegd voor die zelfstandigen die het resultaat aangeven als 'resultaat overige werkzaamheden'. Daarnaast vallen werknemers ook onder de competentie van P.
- P vervult een belangrijke rol in de bewustwording bij de werknemers die de overstap naar het ondernemerschap overwegen en omgekeerd.
- P vervult een belangrijke rol in de afhandeling van de werknemers die de overstap naar het ondernemerschap overwegen en omgekeerd.

### Processen

- Om de inzet van instrumenten verder te kunnen concretiseren zijn een nadere doelgroepanalyse en gedragsanalyse nodig. Aan SZW wordt gevraagd om een analyse te maken.
- De komende periode zal extra aandacht besteed worden aan het kennisniveau van individuele medewerkers die ingezet zullen worden op dit onderwerp.

### Bijdrage Handhavingsmatrix

Zie volgende pagina.

## Bijdrage Handhavingsmatrix

Concrete risico's	Concrete handhavingsactiviteiten binnen de 3 sporen		
	Reguliere klantbehandeling	Actieve samenwerking met markt	Specifieke aandacht
<ul style="list-style-type: none"> <li>algemene risico's voor compliance</li> <li>markt voelt niet de urgentie om gedrag te veranderen</li> <li>onvoldoende bewustzijn op wet- en regelgeving</li> <li>onjuist begrip van wet- en regelgeving</li> <li>passieve houding betrokkenen</li> </ul>	<b>Interventies gericht op informeren en attenderen</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>online informatie en formulieren, waaronder handboek LH</li> <li>verzoeken verzekeringsplicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>het maken van afspraken over zelf corrigeren (door belastingplichtige of intermediair)</li> <li>regels verduidelijken en toelichten door:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>wegnemen onduidelijkheid</li> <li>samenwerking brancheverenigingen</li> </ul> </li> </ul>	
	<b>Interventies gericht op faciliteren, inrichten en ondersteunen</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>verzoeken verzekeringsplicht</li> </ul>		
	<b>Interventies gericht op corrigeren en stimuleren</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>kantoortoets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bereikbaar voor vragen</li> <li>mondeling aanspreken (afspraak en horen)</li> <li>kantoortoets</li> </ul>	
<b>Algemeen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>participatie programmteam handhaving arbeidsrelaties</li> <li>participatie marktteam</li> </ul>		
<b>Capaciteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 fte marktteam</li> <li>0,5 fte programmteam arbeidsrelaties</li> <li>vertegenwoordiging directieoverleg arbeidsrelaties</li> <li>als bij samenwerking met de markt of bij specifieke aandacht specialisten in LH-arbeidsrelaties nodig zijn, komt dit uit de reguliere bemensing</li> <li>overige inzet medewerkers: PM</li> </ul>		



## Dienstonderdeel/rol: Concerndirectie Communicatie (CDC)

### Toelichting

De inzet van communicatie borduurt voort op de handhavingscommunicatie (informatie via website, voorlichting, gepubliceerde modelovereenkomsten, gerichte communicatie, fora) van de Belastingdienst. Het gaat primair om doelgroepgerichte communicatie naar de opdrachtgevers en opdrachtnemers die te maken kunnen krijgen met schijnzelfstandigheid. Deze doelgroepen kunnen behalve via de reguliere inzet ook bereikt worden via massamediale communicatie, zoals PR en een campagne. De focus hier ligt op bekendmaking en bewustwording. De massamediale inzet richting opdrachtnemers en opdrachtgevers moet ervoor zorgen dat ze de diverse hulpmiddelen begrijpen en kunnen toepassen om zorgvuldig naar de arbeidsrelaties te kijken. Naast scherpere kennis over arbeidsrelaties hoort het vermogen om zo'n relatie te kunnen beoordelen daar ook bij. De Belastingdienst streeft ernaar om tijdig te informeren wat de verschillende handelingsperspectieven zijn en op welke termijn bepaalde veranderingen worden doorgevoerd. De combinatie van de handhavings- en massamediale communicatie draagt bij de primaire doelgroepen bij aan kennisbevordering, bewustwording en activering, zodat het voor opdrachtgevers en opdrachtnemers vanzelfsprekend wordt om compliant te handelen.

De secundaire doelgroepen zijn partners en stakeholders. Het stakeholdermanagement is op departementaal niveau georganiseerd bij de ministeries van Financiën en Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De Belastingdienst sluit aan bij stakeholdersbijeenkomsten om in gesprek te blijven met bijvoorbeeld partijen die de belangen van zelfstandigen behartigen. Het doel van deze stakeholderbijeenkomsten is om vroeg in de beleidsfase bepaalde maatregelen, richtlijnen en veranderingen voor te leggen en daarover het gesprek te voeren. Stakeholders kunnen later bij de invoering van maatregelen een rol spelen in de communicatie door de veranderingen actief met hun achterbannen te delen.

### Processen

- Gefaseerde communicatie: vanaf 2024 bestaan de fases globaal uit vooraankondigen (wat gaat er veranderen), informeren en bewustmaken (welke informatie heb je nodig en waarom is dit belangrijk) en activeren (hoe ga je handelen en wat heb je hiervoor nodig).
- Concrete informatieverstrekking en communicatie richting moment opheffen handhavingsmoratorium: opdrachtgevers en opdrachtnemers zullen de opheffing van het handhavingsmoratorium tijdig zien aankomen. Weten hoe de Belastingdienst handelt bij schijnzelfstandigheid, op welke wijze dit te voorkomen is en hoe in dergelijke situaties gehandeld moet worden, draagt bij aan compliant handelen.

### Bijdrage Handhavingsmatrix

Zie volgende pagina.

### Bijdrage Handhavingsmatrix

Concrete risico's	Concrete handhavingsactiviteiten binnen de 3 sporen		
	Reguliere klantbehandeling	Actieve samenwerking met markt	Specifieke aandacht
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ onjuiste verwachtingen rol Belastingdienst</li> <li>▪ passieve houding betrokkenen</li> <li>▪ onbekendheid centrale boodschap kabinet</li> </ul>	<b>Interventies gericht op informeren en attenderen</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ omgeving en derden ondersteunen</li> <li>▪ regels verduidelijken en toelichten</li> <li>▪ samenwerking met derden</li> </ul>		
	<b>Interventies gericht op faciliteren, inrichten en ondersteunen</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ omgeving en derden ondersteunen</li> <li>▪ regels verduidelijken en toelichten</li> <li>▪ samenwerking met derden</li> </ul>		
<b>Interventies gericht op corrigeren en stimuleren</b>			
<b>Algemeen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ participatie programmteam handhaving arbeidsrelaties</li> <li>▪ samen met KI&amp;S uitvoering geven aan communicatie en communicatieboodschappen ter ondersteuning van de door de uitvoerende directies ingezette handhavinginstrumenten (inclusief betrokkenheid doelgroepen en stakeholders)</li> </ul>		
<b>Capaciteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ deelname overleggen programmteam arbeidsrelaties</li> <li>▪ overige inzet medewerkers: PM</li> </ul>		

# Dienstonderdeel/rol: Concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid (UHB)

## Toelichting

Samen met de concerndirectie Fiscale en Juridische Zaken vormt de concerndirectie UHB de verbindende schakel tussen het kerndepartement enerzijds en de uitvoerende directies anderzijds.

- De Belastingdienst is zowel een handhavings- als een uitvoeringsorganisatie. In de concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid (UHB) komen deze twee elementen bijeen.
- De Belastingdienst beoogt met 'handhaving' het gedrag van burgers en bedrijven zodanig te beïnvloeden dat zij structureel (fiscale) regels naleven (compliance). Dit moet zorgen voor de borging van de continuïteit van belastingopbrengsten en de rechtmatige betaling van toeslagen.

Handhaving omvat het samenstel van activiteiten van dienstverlening tot opsporing dat de Belastingdienst tot zijn beschikking heeft. In de directie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid kiest de Belastingdienst in afstemming met DGFZ op strategisch niveau hoe hij op hoofdlijnen het handhavingsbeleid invult en de beschikbare capaciteit toedeelt vanuit ontwikkelingen in de maatschappelijke en politieke context, een overzicht van de financiële belangen van (groepen) burgers en bedrijven en een inzicht in de compliancerisico's op centraal niveau.

## Processen

- coördineren van en centraal aanspreekpunt zijn voor politiek-bestuurlijke aangelegenheden over handhaving arbeidsrelaties.
- analyseren en meedenken over inzicht in de 'markt' en 'populatie bekend bij de Belastingdienst', ook vanuit financieel en fiscaal perspectief: zicht op de tax gap
- analyseren en meedenken bij vraagstukken over voorkomen zoeken van zekerheid vooraf (modelovereenkomsten en individueel vooroverleg)
- analyseren en meedenken bij vraagstukken over samenwerking met de markt

## Bijdrage Handhavingsmatrix

Concrete risico's	Concrete handhavingsactiviteiten binnen de 3 sporen		
	Reguliere klantbehandeling	Actieve samenwerking met markt	Specifieke aandacht
<ul style="list-style-type: none"> <li>onjuiste verwachtingen rol Belastingdienst</li> <li>passieve houding betrokkenen</li> <li>onbekendheid centrale boodschap kabinet</li> </ul>	<b>Interventies gericht op informeren en attenderen</b>		
	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces
	<b>Interventies gericht op faciliteren, inrichten en ondersteunen</b>		
	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces
	<b>Interventies gericht op corrigeren en stimuleren</b>		
	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces
<b>Algemeen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>participatie programmteam handhaving arbeidsrelaties</li> <li>participatie marktteam</li> </ul>		
<b>Capaciteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1,5 fte programmteam arbeidsrelaties</li> <li>vertegenwoordiging directieoverleg arbeidsrelaties</li> </ul>		

## Dienstonderdeel/rol: Concerndirectie Vaktechniek (CDVT)

### Toelichting

CDVT is onder andere een vaktechnisch expertisecentrum voor fiscaliteit, uitvoering, toezicht en handhaving. De CDVT adviseert, bewaakt en verbindt op het snijvlak van beleid en uitvoering en draagt op die manier bij aan de compliance van burgers en bedrijven.

- Het onderdeel Landelijke coördinatie is verantwoordelijk voor de werking van de verschillende vaktechnische netwerken.
- Vanuit de betrokkenheid bij het bevorderen van de kwaliteit van het handhavingproces voor het onderhouden en verbeteren van de (vrijwillige) naleving door belastingplichtigen is CDVT ook betrokken.

### Processen

- inrichten en onderhouden vaktechnische netwerken
- kennisontwikkeling
- ontwikkelen en actualiseren procesondersteuning handhaving (waaronder gedragsanalyse en doelgroepanalyse, steekproef onderneming)
- beantwoorden vaktechnische vraagstukken

### Bijdrage Handhavingsmatrix

Concrete risico's	Concrete handhavingsactiviteiten binnen de 3 sporen		
	Reguliere klantbehandeling	Actieve samenwerking met markt	Specifieke aandacht
	<b>Interventies gericht op informeren en attenderen</b>		
	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces
	<b>Interventies gericht op faciliteren, inrichten en ondersteunen</b>		
	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces
	<b>Interventies gericht op corrigeren en stimuleren</b>		
	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces
<b>Algemeen</b>	▪ participatie programmteam handhaving arbeidsrelaties		
<b>Capaciteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 0,5 fte programmteam arbeidsrelaties</li> <li>▪ vertegenwoordiging directieoverleg arbeidsrelaties</li> </ul>		

# Dienstonderdeel/rol: Klantinteractie & Services (KI &S)

## Toelichting

KI&S is de klantenservice van de Belastingdienst en is verantwoordelijk voor de informatievoorziening aan en interactie met burgers en bedrijven (klanten). Dit gebeurt via de kanalen website, social media, portals, BelastingTelefoon (telefonie) en berichten (brieven en digitale berichten).

KI&S zorgt ervoor dat de klant zélf zijn zaken met de Belastingdienst kan regelen. Doel is het maken van contact zo makkelijk als mogelijk te maken.

## Processen

KI&S is in ieder geval betrokken bij de volgende contactmogelijkheden voor het thema handhaving arbeidsrelaties:

- website
- belastingtelefoon
- portaal Mijn Belastingdienst Zakelijk

## Bijdrage Handhavingsmatrix

Concrete risico's	Concrete handhavingsactiviteiten binnen de 3 sporen		
	Reguliere klantbehandeling	Actieve samenwerking met markt	Specifieke aandacht
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ onjuiste verwachtingen rol Belastingdienst</li> <li>▪ passieve houding betrokkenen</li> <li>▪ onbekendheid centrale boodschap kabinet</li> </ul>	<b>Interventies gericht op informeren en attenderen</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aanpassen informatie op website</li> <li>▪ attenderen en herinneren</li> <li>▪ belscripts</li> </ul>		
	<b>Interventies gericht op faciliteren, inrichten en ondersteunen</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ attenderen en herinneren</li> <li>▪ belscripts</li> </ul>		
	<b>Interventies gericht op corrigeren en stimuleren</b>		
<b>Algemeen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ participatie programmeam handhaving arbeidsrelaties</li> <li>▪ samen met CDC uitvoering geven aan communicatie en communicatieboodschappen ter ondersteuning van de door de uitvoerende directies ingezette handhavingsinstrumenten (inclusief betrokkenheid doelgroepen en stakeholders)</li> </ul>		
<b>Capaciteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ deelname overleggen programmeam arbeidsrelaties</li> <li>▪ overige inzet medewerkers: PM</li> </ul>		

## Dienstonderdeel/rol: Concerndirectie Fiscaal en Juridische zaken (FJZ)

### Toelichting

De concerndirectie Fiscale en Juridische Zaken staat het programmateam handhaving arbeidsrelaties in bij het behandelen van een aantal specifieke juridische zaken, met name op beleidsmatig terrein.

### Processen

- ondersteuning UHB bij politiek-bestuurlijke aangelegenheden die samenhangen met handhaving arbeidsrelaties
- ondersteuning UHB bij de analyse van en het meedenken over vraagstukken over voorkomen zoeken van zekerheid vooraf (modelovereenkomsten en individueel vooroverleg)
- ondersteuning UHB bij de analyse van en het meedenken over vraagstukken over samenwerking met de markt

### Bijdrage Handhavingsmatrix

Concrete risico's	Concrete handhavingsactiviteiten binnen de 3 sporen		
	Reguliere klantbehandeling	Actieve samenwerking met markt	Specifieke aandacht
	<b>Interventies gericht op informeren en attenderen</b>		
	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces
	<b>Interventies gericht op faciliteren, inrichten en ondersteunen</b>		
	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces
	<b>Interventies gericht op corrigeren en stimuleren</b>		
	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces	▪ ondersteunend aan uitvoerend proces
<b>Algemeen</b>			
<b>Capaciteit</b>	▪ vertegenwoordiging directieoverleg arbeidsrelaties		

# Dienstonderdeel/rol: Programmteam handhaving arbeidsrelaties

## Toelichting

Het programmteam is verantwoordelijk voor:

- het opleveren van het 'Handhavingsplan Arbeidsrelaties' dat in 3 tranches wordt geschreven  
In de achtereenvolgende tranches worden de activiteiten gericht op het 'versterken en verbeteren van de handhaving' (op de korte termijn) en de 'activiteiten die worden ontwikkeld in relatie tot het opheffen van het handhavingsmoratorium' (uiterlijk per 1 januari 2025) nader uitgewerkt.
- het ontwikkelen van nieuwe activiteiten binnen het 'versterken en verbeteren' en in relatie tot het 'opheffen van het handhavingsmoratorium'  
Binnen het proces van ontwikkeling is het programma verantwoordelijk voor het laten toetsen van de ontwikkelde activiteiten op toepasbaarheid en uitvoerbaarheid door en onder verantwoordelijkheid van de betrokken uitvoerende directies MKB, GO en P.
- het over de directies heen inzichtelijk maken van de voortgang van de realisatie van de in het handhavingsplan beschreven activiteiten binnen de 'klantbehandeling'

## Processen

- opleveren van handhavingsplan in 3 tranches
- uitwerken activiteiten ontwikkelplan, opgevolgd door toets op toepasbaarheid en uitvoerbaarheid (door en onder verantwoordelijkheid van betrokken uitvoerende directies)
- verkenning samenwerking met de markt (meenemen externe stakeholders)
- zoeken van de oplossingsruimte binnen de uitvoerings- en handhavingsstrategie

## Bijdrage Handhavingsmatrix

Zie volgende pagina

## Bijdrage Handhavingsmatrix

Concrete risico's	Concrete handhavingsactiviteiten binnen de 3 sporen		
	Reguliere klantbehandeling	Actieve samenwerking met markt	Specifieke aandacht
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ onrust nieuwe en aangepaste wetgeving</li> <li>▪ verwachtingen zekerheid vooraf</li> <li>▪ onjuiste verwachtingen rol Belastingdienst</li> <li>▪ onvoldoende bewustzijn en begrip van wet- en regelgeving</li> <li>▪ passieve houding betrokkenen</li> <li>▪ ontbreken aandacht inhuur en kwalificatie</li> <li>▪ onzekerheid en onduidelijkheid over standpunten Belastingdienst</li> <li>▪ onbekendheid centrale boodschap kabinet</li> </ul>	<b>Interventies gericht op informeren en attenderen</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ het ontwikkelen van nieuwe activiteiten gericht op 'versterken en verbeteren van de handhaving' en 'opheffing van moratorium' zoals uitgewerkt in het ontwikkelplan arbeidsrelaties.</li> <li>▪ interne communicatie medewerkers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ samenwerking met de markt door een nader in te richten marktteam</li> <li>▪ bijdragen aan externe evenementen (zoals intermediairdagen)</li> <li>▪ verkenning mogelijkheden gamification</li> </ul>	
	<b>Interventies gericht op faciliteren, inrichten en ondersteunen</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aanpassen informatie op website</li> <li>▪ advisering aanpassing en nieuwe wetgeving</li> <li>▪ bereikbaar voor vragen</li> <li>▪ wegnemen onduidelijkheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ samenwerking met derden zoals brancheverenigingen</li> <li>▪ bereikbaar voor vragen</li> <li>▪ certificering (kassasystemen, rittenregistratiesysteem, en dergelijke)</li> <li>▪ convenanten, zoals HT of branche</li> <li>▪ externe samenwerking zoals RIEC/LIEC</li> <li>▪ forum (zoals Fiscaal dienstverleners)</li> <li>▪ omgeving/derden ondersteunen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zichtbaarheid in media van repressieve interventies (bijvoorbeeld FIOD)</li> </ul>
	<b>Interventies gericht op corrigeren en stimuleren</b>		
			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ FIOD inschakelen (afstemming mogelijkheden na opheffen handhavingsmoratorium)</li> </ul>
<b>Algemeen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ voorzitter directieoverleg arbeidsrelaties</li> <li>▪ aansturing en begeleiding marktteam (8 fte)</li> </ul>		
<b>Capaciteit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ programmamanager arbeidsrelaties (1 fte)</li> <li>▪ programmteam arbeidsrelaties (inzet 3,5 fulltime fte vanuit betrokken directies conform specificaties directies)</li> <li>▪ Program Management Officer (1 fte)</li> </ul>		



## Colofon

<b>Datum</b>	12 januari 2024
<b>Versie</b>	1.0
<b>Status</b>	Definitief
<b>Opdrachtgever</b>	Directieoverleg Arbeidsrelaties
<b>Opdrachtnemer</b>	Programma handhaving arbeidsrelaties
<b>Auteur(s)</b>	Programmateam handhaving arbeidsrelaties
<b>Contactpersoon</b>	John Piepers (programmamanager handhaving arbeidsrelaties)