

## Life event 'In dienst nemen 1e werknemer'

Onderzoek naar de klantreis van het life event 'In dienst nemen 1e werknemer' in de sectoren ICT, Bouw en Horeca



# Life event 'In dienst nemen 1e werknemer'

Onderzoek naar de klantreis van het life event 'In dienst nemen 1e werknemer' in de sectoren ICT, Bouw en Horeca

Bilthoven, 21 oktober 2020

## **Auteurs**

Peter Bex

Michel Bloemheuvel

Stefan Prij

Joost Strijtveen

Sira Consulting B.V. is inhoudelijk verantwoordelijk voor deze rapportage. De in deze rapportage opgenomen teksten en onderzoeksresultaten mogen uitsluitend worden gebruikt als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldiging en/of openbaarmaking in welke vorm ook, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Sira Consulting B.V.. Sira Consulting B.V. aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Reikwijdte life event 'In dienst nemen 1<sup>e</sup> werknemer'</b>	<b>6</b>
2.1	Maatschappelijke relevantie	6
2.2	Afbakening	7
2.3	Persona's	8
2.4	Wettelijk kader	10
2.5	Complexe wet- en regelgeving	12
<b>3</b>	<b>Beleefde klantreizen</b>	<b>14</b>
3.1	Toelichting klantreis	14
3.2	Verloop klantreis	18
3.3	Heartbeat	19
<b>4</b>	<b>Knelpunten</b>	<b>22</b>
4.1	Inventarisatie knelpunten	22
4.2	Onbekendheid verplichtingen en faciliteiten	22
4.3	Onduidelijkheid over de uitvoering	24
4.4	Beknellende wet- en regelgeving	27
4.5	Hinderlijke uitvoering wet- en regelgeving	28
4.6	Risico's niet (tijdig) naleven verplichtingen	29
4.7	Specifieke knelpunten bouwsector	30
<b>5</b>	<b>Verbeteren klantreis</b>	<b>31</b>
5.1	Identificeren verbetermogelijkheden	31
5.2	Knelpunten en oplossingen	33
5.3	Selectie knelpunten	44
<b>6</b>	<b>Conclusies</b>	<b>46</b>
 <b>Bijlagen</b>		
I	Aanpak	50
II	Uitgebreide beschrijving klantreis	54

# 1 Inleiding

## **Aanleiding en doelstelling**

Kamerlid Wörsdörfer geeft in motie 35 000 XIII, nr. 20 aan dat werkgevers te maken hebben met veel administratieve verplichtingen voor het in dienst hebben van personeel en dat vooral voor kleinere werkgevers de administratieve last onevenredig zwaar is. In de motie stelt hij voor deze verplichtingen in kaart te brengen en voorstellen te doen voor substantiële vereenvoudigingen. Hij suggereert hiervoor de life eventaanpak.

De life eventaanpak is onderdeel van het programma 'Merkbaar betere regelgeving en dienstverlening voor bedrijven 2018-2021' van het kabinet. Deze aanpak is gericht op het merkbaar verminderen van regeldruk door vanuit het perspectief van de ondernemer inzichtelijk te maken welke stappen de ondernemer tijdens een life event doorloopt en welke knelpunten de ondernemer hierbij ervaart.

Om uitvoering te geven aan de bovenstaande motie, hebben de ministeries van Economische Zaken en Klimaat (EZK), Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) en Financiën het life event 'In dienst nemen 1<sup>e</sup> werknemer' geselecteerd voor nader onderzoek. De doelstelling van het onderzoek is het voor de sectoren ICT, Bouw en Horeca analyseren van dit life event en op basis hiervan identificeren van concrete aanbevelingen gericht op het wegnemen van voor ondernemers relevante knelpunten.

## **Aanpak**

Om de regeldruk in het life event 'In dienst nemen 1<sup>e</sup> werknemer' in kaart te brengen is gebruikgemaakt van de klantreismethodiek.<sup>1</sup> De klantreismethodiek maakt vanuit het perspectief van een ondernemer stapsgewijs het proces van het aannemen van de eerste werknemer inzichtelijk. Gedurende dit proces ervaart de ondernemer knelpunten en positieve ervaringen, die in de klantreis zichtbaar worden in een zogenaamde 'heartbeat', ofwel belevingscurve.

Om de klantreis in kaart te brengen is met 35 ondernemers en deskundigen uit de private en publieke sector gesproken. De klantreis is vervolgens gevisualiseerd en samen met de geïnventariseerde knelpunten via een online survey getoetst bij het MKB Ondernemerspanel van MKB-Nederland. Op deze survey hebben 63 ondernemers gereageerd.

De opdrachtgever (EZK) heeft samen met het ministerie van SZW een selectie gemaakt uit de knelpunten waarbij rekening is gehouden met de haalbaarheid. Overkoepelende en fundamentele knelpunten, die ook zijn beschreven door de Commissie Regulering van Werk<sup>2</sup>, vallen daarmee buiten de selectie. Voor de geselecteerde knelpunten, die vooral betrekking hebben op de uitvoering en de dienstverlening, zijn in expertmeetings met deskundigen van de overheid en het bedrijfsleven oplossingsrichtingen uitgewerkt.

Het onderzoek is begeleid door een begeleidingsgroep, bestaande uit medewerkers van de ministeries van EZK, SZW en Financiën, Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), VNO-NCW, MKB-Nederland, FNV en CNV. Met de begeleidingsgroep is gedurende het gehele onderzoek nauw samengewerkt, onder andere bij het afbakenen van het onderzoek, het bespreken en selecteren van de knelpunten en het afstemmen van de oplossingsrichtingen.

In bijlage I is een uitgebreide beschrijving van de projectaanpak opgenomen.

---

<sup>1</sup> Sira Consulting (2017), Methodiek Klantreis Life Event

<sup>2</sup> Commissie Regulering van Werk, In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk, 23 januari 2020.

**Leeswijzer**

Hoofdstuk 2 geeft een toelichting op de maatschappelijke relevantie van het life event 'In dienst nemen 1<sup>e</sup> werknemer', de afbakening van het onderzoek, de persona's, het wettelijke kader en de partijen waarmee ondernemers te maken hebben. Hoofdstuk 3 beschrijft de klantreis vanuit het perspectief van mkb-ondernemers in de sectoren ICT, Bouw en Horeca én geeft dit visueel weer. In hoofdstuk 4 zijn de knelpunten opgenomen die ondernemers ervaren. Hoofdstuk 5 bevat de uitwerking van de verbeterde klantreis. Dit geeft inzicht in de verbetervoorstellen, de impact daarvan op de regeldruk voor ondernemers, de actiehouder en de aandachtspunten bij implementatie. Hoofdstuk 6 geeft een samenvatting van de conclusies en een advies voor het oplossen van de knelpunten.

## 2 Reikwijdte life event 'In dienst nemen 1<sup>e</sup> werknemer'

### 2.1 Maatschappelijke relevantie

#### 2.1.1 De cijfers

De potentiële doelgroep van het life event wordt gevormd door 1,5 miljoen zelfstandigen (of meewerkende gezinsleden) omdat zij er op enig moment voor kunnen kiezen om een eerste medewerker aan te nemen. In het vierde kwartaal van 2019 waren 1 miljoen werknemers actief op zoek naar een andere baan en hadden 1,6 miljoen werknemers in de voorafgaande twaalf maanden een baan bij een nieuwe werkgever gevonden.<sup>3</sup> Deze cijfers geven een beeld van de omvang van de potentiële doelgroep van het life event en schetsen het arbeidsaanbod en de dynamiek op de arbeidsmarkt, vanuit het perspectief van zowel werkgevers als werknemers.

Hoewel het bij een baanwisseling voor een werkgever niet altijd gaat om de eerste werknemer, is wel duidelijk dat het aannemen van personeel veelvuldig voorkomt en daardoor een grote sociaaleconomische en maatschappelijke impact heeft. Het is dan ook de verwachting dat het oplossen van knelpunten voor het aannemen van de eerste werknemer ook effect heeft op het aannemen van de tweede en volgende werknemer.

#### 2.1.2 De problematiek

De aanleiding voor het aannemen van werknemers verschilt per ondernemer. De ondernemer heeft bijvoorbeeld een groeiend bedrijf of recent een grote opdracht gekregen en als gevolg daarvan extra capaciteit nodig. Ook is het mogelijk dat de ondernemer zelf de expertise mist voor nieuwe activiteiten en daarom iemand zoekt met complementaire kennis en vaardigheden. De motivatie om personeel aan te nemen voor de casussen in deze klantreis zijn beschreven in § 2.3.

Het belang van het aannemen van personeel is voor iedere ondernemer hetzelfde: extra personeel stelt haar of hem in staat om de bedrijfsactiviteiten in aard en omvang uit te breiden en de omzet en winst te laten groeien. Tegenover deze baten staan ook kosten. Primair zijn dit de loonkosten en beloning voor de werknemer, maar secundair ook kosten omdat de overheid regels, verplichtingen en verantwoordelijkheden oplegt aan de ondernemer. Het gaat hierbij om wettelijke verplichtingen maar ook om aanvullende verplichtingen die worden opgelegd via algemeen verbindend verklaarde cao's.

Wörsdörfer in zijn motie en de Commissie Regulering van Werk wijzen erop dat deze verplichtingen onevenredig zware lasten veroorzaken. Belangrijk om te realiseren is bovendien dat deze onevenredigheid met name een gevolg is van de fase waarin de ondernemer verkeert: de ondernemer is startende, is al doende aan het leren, doet investeringen om te kunnen groeien en houdt (nog) niet veel inkomsten over aan alle inspanningen. In een dergelijke situatie is het voor ondernemers een grote en risicovolle stap om een werknemer in dienst te nemen.

Het gevolg van de regeldruk en daaruit voortvloeiende verantwoordelijkheden, aansprakelijkheden en (financiële) risico's is dat ondernemers die extra personele capaciteit zoeken, dit uitstellen, kiezen voor andere constructies zoals het inhuren van een zelfstandige<sup>4</sup> of zelfs afhaken. Als werkgelegenheid en groei van de economie voor Nederland

<sup>3</sup> Bron: Intelligence Group, [Arbeidsmarkt in cijfers](#).

<sup>4</sup> Zie ook Commissie Regulering van Werk, In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk, 23 januari 2020, § 3.2.2.

belangrijk zijn, dan is het belangrijk om de knelpunten voor ondernemers die de stap willen maken naar werkgever zoveel mogelijk weg te nemen.

### 2.1.3 Het verbeterpotentieel

Het life event 'Aannemen eerste werknemer' heeft veel potentieel om de regeldruk merkbaar te verminderen. Enerzijds omdat knelpunten die van toepassing zijn op ondernemers die hun eerste werknemer in dienst nemen, waarschijnlijk ook effect zullen hebben voor ondernemers die al personeel hebben. Zeker gezien de grote aantallen, zouden zelfs geringe verbeteringen zorgen voor een aanzienlijke vermindering van regeldruk.

Anderzijds, en wellicht nog belangrijker verbeterpotentieel dan het verminderen van regeldruk, is dat een verbeterde klantreis tot gevolg zal hebben dat minder ondernemers vroegtijdig afhaken en meer ondernemers kiezen voor het aannemen van werknemers in vaste dienst. Hiermee wordt naast betere productiviteit ook bijgedragen aan de sociaal maatschappelijke waarden van het werkgeverschap.

## 2.2 Afbakening

Om op efficiënte wijze zoveel mogelijk ondernemers te bereiken met uitgewerkte oplossingen, is het life event 'In dienst nemen 1<sup>e</sup> werknemer' bij aanvang van het onderzoek afgebakend tot ondernemers in de sectoren ICT, Bouw en Horeca die maximaal twee jaar geleden de overgang hebben meegemaakt van zelfstandige naar werkgever.

In de onderstaande tabel is de verdere afbakening van de klantreis opgenomen.

**Tabel 1.** Samenvatting afbakening klantreis

Afbakening	De klantreis richt zich <u>niet</u> op...
1. Aannemen van de eerste werknemer ofwel het tot stand brengen van een eerste arbeidsovereenkomst.	...werkgevers die al meer dan 1 werknemer in dienst hebben.
2. De werkgever heeft de intentie om een werknemer structureel aan zich te binden.	...flexibele arbeidskrachten, zoals freelancers, uitzendkrachten of ander flexibel personeel.
3. De werkgever neemt een Nederlandse of binnen de Europese Unie woonachtige werknemer in dienst.	...het in dienst nemen van buitenlandse werknemers van buiten de Europese Unie.
4. De werkgever neemt een medewerker aan die afkomstig is vanuit school of een andere dienstbetrekking.	...het aannemen van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of het aannemen van mensen met een uitkering.
5. Er is sprake van een arbeidsovereenkomst (o.a. minimaal 20 uur per week tegen betaling, er is sprake van gezagsverhouding en een verplichting om arbeid te verrichten).	...contracten met een beperkt aantal uren waarbij het op structurele basis inzetten van arbeidskrachten ontbreekt.
6. De klantreis loopt vanaf de voorbereiding tot het aannemen, het aannemen zelf tot een jaar erna (beginperiode).	...de periode langer dan een jaar nadat de eerste werknemer in dienst is getreden.
7. De minimale (standaard)stappen van de klantreis, oftewel de handelingen die alle werkgevers altijd uitvoeren.	...problemen of bijzonderheden die de start van een andere klantreis vormen, zoals arbeidsongeschiktheid, ziekte of zwangerschap.
8. Het gaat om alle geldende wet- en regelgeving inclusief algemeen verbindende voorschriften zoals cao's.	...vrijwillige arbeidsvoorwaarden die de werkgever zelfstandig voorstelt.

Door de bovenstaande afbakening komen in de klantreis bepaalde aspecten en knelpunten die betrekking hebben op de rol van werkgever niet aan de orde. Het gaat dan bijvoorbeeld om de regelgeving die betrekking heeft op arbeidsongeschiktheid, ziekte, zwangerschap of arbeidsconflicten etc. De hiermee samenhangende ervaringen en knelpunten van ondernemers hebben hiermee geen plek gekregen in het rapport.

## 2.3 Persona's

Persona's zijn semi fictionele en aansprekende beschrijvingen van ondernemers die de klantreis doorlopen en dus ervaren. Concreet zijn het ondernemers die recent de overgang hebben meegemaakt van zelfstandig ondernemer naar werkgever. Het beschrijven van persona's geeft inzicht in de ondernemers, hun drijfveren en emoties. Door ze een naam en gezicht te geven, wordt niet alleen identificatie met, maar ook inleving in de ondernemer eenvoudiger.

De regeldruk die ondernemers ervaren bij het doorlopen van de klantreis van het life event 'In dienst nemen 1<sup>e</sup> werknemer', vertoont bij enkele stappen verschillen per sector. Daarom is per sector een persona bepaald, gebaseerd op de uitgevoerde interviews. De persona's representeren de ondernemers in de betreffende sector. De persona's van dit onderzoek zijn hieronder weergegeven.<sup>5</sup>

### Tekstkader 1. Persona: Edwin van Smart@Work



Edwin is de eigenaar van Smart@Work, een softwarebedrijf in het zuiden van het land, dat helpt bij het automatiseren van bedrijfsprocessen. In 2019 wilde hij naast het lokale midden- en kleinbedrijf ook grotere bedrijven gaan bedienen, maar hij wist niet goed waar te beginnen. Als echte techneut verstaat hij zijn vak, maar het aanboren van nieuwe markten laat hij graag aan iemand anders over. Daarom besloot hij om zijn eerste werknemer in dienst te nemen. Edwin ging op zoek naar een sales executive.

---

<sup>5</sup> Voor alle persona's is ervan uitgegaan dat zij al wel enige ervaring hebben met tijdelijke medewerkers en uitzendkrachten.



**Tekstkader 2.** Persona: Tom

Tom is eigenaar van een bouwbedrijf in het midden van het land. In het voorjaar van 2019 kreeg hij de opdracht om te beginnen aan de bouw van vier appartementen aan de rand van een grote stad. De verwachte doorlooptijd van het project was circa twee jaar. Om deze opdracht te kunnen aannemen en tegelijkertijd zijn afspraken met andere opdrachtgevers te kunnen nakomen, besloot hij om zijn eerste werknemer in dienst te nemen. Tom ging op zoek naar een allround bouwvakker die enkele kleinere opdrachten direct kon overnemen.

**Tekstkader 3.** Persona: Charlotte van Charlie's Barista

Charlotte is de eigenaar van Charlie's Barista. Het bedrijf heeft goed kunnen meeliften op de koffiehype in de markt en in het najaar van 2018 kon ze de vraag nauwelijks nog aan. Vanwege de groei van haar bedrijf besloot ze om haar eerste werknemer in dienst te nemen. Voor haar een bijzonder moment. Charlie's Barista is volgens Charlotte nu echt een bedrijf geworden waarin meerdere mensen werken aan de ambitie en groei van de organisatie. Voor het bereiden en serveren van de koffie ging Charlotte op zoek naar een barista.

## 2.4 Wettelijk kader

### 2.4.1 Wet- en regelgeving

Het aannemen van de eerste werknemer gaat gepaard met wettelijke verplichtingen en verplichtingen die worden opgelegd via algemeen verbindend verklaarde cao's. In de stappen van de klantreis zijn verplichtingen opgenomen die voortkomen uit twintig wettelijke grondslagen. Deze wettelijke grondslagen zijn opgenomen in de visuele weergave van de klantreis in hoofdstuk 3 en in de onderstaande tabel.

**Tabel 2.** Overzicht verplichtingen startende werkgever

Stap	Verplichting	Wettelijke grondslag
3	Aanmelden als werkgever	Art. 6, derde lid AWR jo. art. 3, eerste lid Ur AWR
4	Deelnemen in bpfBOUW	Art. 10, eerste lid Bpf jo. Besluit 29 januari 2018 <sup>6</sup>
4	Deelnemer in Pensioenfonds Horeca & Catering	Art. 10, eerste lid Bpf jo. Besluit 6 juni 2018 <sup>7</sup>
6	Melden wijziging personeelsbezetting	Art. 19, eerste lid jo. art. 17, eerste lid onder a Hrw 2007 jo. art. 11 onder a Hrb 2008
10	Verstrekken afschrift arbeidscontract	Art. 7:654 BW, tweede lid
11	Vaststellen identiteit werknemer	Art. 28, eerste lid onder f LB
12	Voeren loonadministratie	Art. 28, eerste lid onder c LB
13	Opstellen ziekteverzuimbeleid	Art. 2.9, eerste lid onder b Arbobesluit
14	Afsluiten basiscontract	Art. 14, vierde lid en art. 14a, zesde lid Arbowet
15	Aanwijzen preventiemedewerker	Art. 13, eerste t/m derde en tiende lid Arbowet
16	Inrichten bedrijfshulpverlening	Art. 15, eerste lid Arbowet
17	Uitvoeren risico-inventarisatie en -evaluatie	Art. 5, eerste lid Arbowet
18	Voorlichten, onderrichten en toezien	Art. 8, eerste t/m vierde lid Arbowet
19	Overleggen over arbobeleid	Art. 12, tweede en derde lid Arbowet
20	Bijhouden urenregistratie	Art. 4:3 Arbeidstijdenwet
21	Aangeven loonheffingen	Art. 27, vijfde lid LB
22	Betalen werknemer	Art. 7:616 BW en art. 15, eerste lid Wet minimumloon en minimumvakantiebijslag
23	Betalen derden	Art. 27, vijfde lid LB
24	Verstrekken loonstrook	Art. 7:626, eerste lid BW
25	Verstrekken jaaropgaaf	Art. 28, eerste lid onder e LB

Uit de bovenstaande tabel blijkt dat deze verplichtingen voortkomen uit 10 wetten en regels (zie onderstaand tekstkader voor een overzicht) die afkomstig zijn van 4 verschillende ministeries. Dit zijn de ministeries van Financiën, Economische Zaken en Klimaat, Justitie en Veiligheid en Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

<sup>6</sup> Besluit van 29 januari 2018, Stcrt. 2018 nr. 5802.

<sup>7</sup> Besluit van 6 juni 2018, Stcrt. 2018 nr. 32538.

**Tekstkader 4.** Overzicht wet- en regelgeving klantreis aannemen eerste werknemer

1. Algemene wet inzake rijksbelastingen (AWR)  
Deze wet biedt de grondslag voor de aanmelding als werkgever bij de Belastingdienst.
2. Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet)  
Deze wet regelt de bevordering van werknemersgezondheid, -veiligheid en -welzijn.
3. Arbeidsomstandighedenbesluit (Arbobesluit)  
Dit besluit verplicht de werkgever impliciet om een ziekteverzuimbeleid te voeren.
4. Arbeidstijdenwet  
Deze wet verplicht de werkgever om een deugdelijke urenregistratie te voeren.
5. Burgerlijk Wetboek (BW) Boek 7  
Dit wetboek geeft regels over de arbeidsovereenkomst en de loonbetaling.
6. Handelsregisterwet 2007 (Hrw)  
Deze wet biedt de grondslag voor de melding van gewijzigde personeelsbezetting.
7. Wet minimumloon en minimumvakantiebijslag  
Deze wet verplicht de werkgever om vakantiebijslag aan de werknemer te betalen.
8. Wet op de loonbelasting 1964 (LB)  
Deze wet reguleert de wijze van heffing van loonbelasting.
9. Wet op het algemeen verbindend en het onverbindend verklaren van bepalingen van collectieve arbeidsovereenkomsten' (AVV)
10. Wet verplichte deelneming in een bedrijfstakpensioenfonds 2000 (Bpf)  
Deze wet regelt de verplichtstelling van deelneming in een bedrijfstakpensioenfonds.

**2.4.2 Uitvoeringsvoorschriften**

De verplichtingen kennen veelal een gelaagdheid, waarbij een wettelijke verplichting (zoals opgenomen in tabel 2) nader is geconcretiseerd in uitvoeringsvoorschriften. Uitvoeringsvoorschriften zijn een uitwerking van de wet die aangeven hoe ondernemers precies moeten handelen. Zij vormen geen stap op zichzelf, maar beschrijven onder andere waar/hoe lang/op welke manier een ondernemer een stap moet uitvoeren. Ondernemers hebben te maken met een groot aantal uitvoeringsvoorschriften en de verdere uitwerkingen hiervan in procedurele voorschriften van uitvoeringsorganisaties zoals het UWV en de Belastingdienst.

Hoewel uitvoeringsvoorschriften kunnen leiden tot knelpunten voor ondernemers, bleek het ondoenlijk om deze voorschriften voor de klantreis 'Aannemen eerste werknemer' in kaart te brengen. Belangrijkste reden is dat de uitvoeringsvoorschriften zijn verspreid over verschillende ministeries, uitvoeringsorganisaties en toezichthouders. Een centraal overzicht is hiervan niet beschikbaar.

Voorbeelden van typen regelingen waarin uitvoeringsvoorschriften zijn opgenomen:

- In de regeling waarin ook de wettelijke grondslag voor de verplichting is opgenomen (met eventuele nadere voorschriften in uitvoeringsregelingen). Een voorbeeld is artikel 28, eerste lid onder f van de Wet op de loonbelasting. Dit is niet alleen de wettelijke grondslag van de verplichting om de identiteit van de werknemer vast te stellen, maar ook meteen een uitvoeringsvoorschrift: de werkgever moet dit doen aan de hand van een geldig reisdocument of Nederlandse identiteitskaart.
- In een regeling waarin geen wettelijke grondslag voor de betreffende stap is opgenomen. Met het oog op het uitvoeren van de stap over de loonadministratie (op grond van de Wet op de loonbelasting 1964) verplicht de Algemene verordening gegevens-

bescherming de ondernemer bijvoorbeeld om de werknemer te informeren over de doeleinden waarvoor de persoonsgegevens in de loonadministratie worden verwerkt.

- Cao's. Wanneer ondernemers vallen onder een cao, zijn zij gebonden aan de uitvoeringsvoorschriften die hierin zijn opgenomen. Dit betekent bijvoorbeeld dat zij bij het opstellen van een arbeidscontract rekening moeten houden met het loon en de arbeidstijden zoals vastgelegd in de betreffende cao.

#### **Tekstkader 5.** Wet- en regelgeving buiten de afbakening

De afbakening van het onderzoek, zoals opgenomen in paragraaf 2.2, is afgestemd met de begeleidingsgroep. Door deze afbakening zijn bepaalde regelingen in het onderzoek buiten beschouwing gebleven. In dit tekstkader zijn hiervan enkele voorbeelden opgenomen die door ondernemers tijdens de interviews zijn genoemd. Dit sluit aan op de motie van Kamerlid Wörsdörfer, die ook betrekking heeft op wet- en regelgeving voor ondernemers die al personeel hebben.

#### **Vergoeding bij beëindiging arbeidsrelatie**

Wanneer de werkgever de arbeidsrelatie beëindigt voor het einde van de contractduur of niet verlengt bij de afloop van het contract, dan moet de werkgever aan de werknemer een transitievergoeding betalen. Deze verplichting geldt ongeacht de duur dat de werknemer voor de werkgever heeft gewerkt. Hoewel de verplichting is bedoeld als een compensatie voor het ontslag, geldt deze ook wanneer de werknemer direct ander werk heeft. De werkgever moet van tevoren derhalve een goede afweging maken over de contractvorm en -duur.

#### **Loondoorbetaling**

Wanneer een werknemer ziek wordt, moet de werkgever het loon twee jaar doorbetalen. Deze kosten tellen op bij de loonkosten voor de vervanger die de werkgever moet regelen. De werkgever kan ervoor kiezen om zich te verzekeren voor loondoorbetaling bij ziekte. Hiervoor moeten wel premies worden betaald aan een verzekeraar. Na twee jaar verzorgt het UWV de betaling van de uitkering. De werkgever moet hiervoor premies werknemersverzekeringen betalen vanaf het moment dat hij werkgever is. Ook hiervoor kan de werkgever zich verzekeren tegen betaling van premies.

De hoogte van alle premies valt werkgevers zwaar. Zij vinden het ook onrechtvaardig dat zij op deze manier verantwoordelijk zijn gemaakt voor de gevolgen van het doen en laten van werknemers buiten de werksituatie. Zij kunnen bijvoorbeeld ongevallen in de privésfeer immers op geen enkele manier voorkomen.

#### **Loonheffing**

Het aangeven van de loonheffing is op zichzelf wel onderdeel van de klantreis, maar dat geldt niet voor de verschillende regelingen die vaak na het eerste jaar aan de orde komen. Het gaat dan bijvoorbeeld om het toepassen van de werkkostenregeling of de keuze voor het verstrekken van een leaseauto (incl. parkeerkosten) of het verstrekken van kilometervergoeding (excl. parkeerkosten).

## 2.5 Complexe wet- en regelgeving

De wettelijke verplichtingen die gelden voor werkgevers en in het bijzonder wanneer zij hiermee voor het eerst te maken krijgen, zijn complex. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door de gelaagdheid en gedetailleerdheid van de wetten, regels en uitvoeringsvoorschriften. En anderzijds doordat verplichtingen uit niet direct gerelateerde regelgeving, zoals de AVG, van kracht worden (zie § 2.4.2). Daar komt bij dat het niet naleven of niet juist interpreteren van de wet- en regelgeving tot hoge (aansprakelijkheids)risico's of boetes kan leiden. Het gevolg is dat de ondernemer voor het aannemen van personeel afhankelijk is van diverse externe deskundigen zoals (loon)administrateur, accountant, jurist of belastingadviseur.

In de klantreis zijn de contacten met de overheid en de externe deskundigen die de ondernemer raadpleegt en inschakelt geïnventariseerd. Hierbij is per stap aangegeven hoe het contact verloopt en welke activiteiten worden uitgevoerd. Het gaat hierbij in eerste instantie om het verzamelen van informatie (welke verplichtingen gelden) en het uitvoeren van activiteiten (zoals het doen van de loonaangifte). Ondanks het feit dat de overheid en externe deskundigen de ondernemer helpen, blijft de ondernemer zelf verantwoordelijk voor de uitvoering. Dit betekent dat de ondernemer de verplichtingen moet begrijpen, verwerken in de bedrijfsvoering en kunnen uitleggen aan de medewerkers.

Het is belangrijk hier te vermelden dat voor dit onderzoek is gesproken met ondernemers die het aannemen van personeel hebben doorgezet. Zij hebben in de eerste stappen van de klantreis, vaak na beraad met externe adviseurs, het besluit genomen om werkgever te worden. Het onderzoek heeft zich niet gericht op ondernemers die in de eerste stap van de klantreis besluiten om geen eigen personeel aan te nemen maar bijvoorbeeld voor een andere contractvorm (zzp'er of uitzendkracht huren) kiezen.

Hoewel in de gesprekken met ondernemers de complexiteit van de wet- en regelgeving en de verantwoordelijkheid van een werkgever als knelpunten zijn aangegeven, heeft het onderzoek zich niet gericht op de oorzaken van vroegtijdig afhaken door ondernemers. Hiervoor wordt verwezen naar het rapport<sup>8</sup> van de Commissie Regulering van Werk. Deze Commissie stelt namelijk vast dat de hoeveelheid wettelijke verplichtingen en de inhoud en onoverzichtelijkheid hiervan voor ondernemers een belemmering vormen om de eerste werknemer in dienst te nemen (zie onderstaand tekstkader).

**Tekstkader 6.** Commissie Regulering van Werk over wettelijke verplichtingen werkgeverschap

De arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd kent een "stapel" van verantwoordelijkheden voor werkgevers [...]. Naast de stapeling van (financiële) verantwoordelijkheden bij de werkgever, speelt de administratieve belasting van werkgevers een rol. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) wijst erop dat werkgevers ook aarzelen om personeel in dienst te nemen vanwege de – soms ook gepercipieerde – rompslomp rond veel regelingen (ontslagrecht, premies en de re-integratieverplichting). Resultaat is dat het werkgeverschap daardoor als een zware last wordt ervaren door, met name kleinere, ondernemingen. Dat kleinere ondernemingen aarzelen om mensen in dienst te nemen vanwege de economische en juridische risico's, is dan ook niet onbegrijpelijk; maar hierdoor schalen deze bedrijven wel minder op dan (macro-)economisch wenselijk is.

Uit onderzoek blijkt dat hoe kleiner de onderneming, hoe sneller de administratieve last inzake het werkgeverschap de reden is om af te zien van het in dienst nemen van personeel.

Vanwege de stapeling van werkgeversverplichtingen door de jaren heen [...] is een onoverzichtelijk geheel van regels ontstaan. De Commissie beveelt aan om, vergelijkbaar met de binnen de Europese Unie in gang gezette REFIT-operatie, een brede inventarisatie te maken van de wettelijke verplichtingen waarmee werkgevers te maken krijgen bij het aannemen van werknemers.

De Commissie adviseert om naar aanleiding van deze doorlichting te bezien welke regels en verantwoordelijkheden echt noodzakelijk zijn en in hoeverre het werkgeverschap door het verminderen of anders beleggen van verantwoordelijkheden lichter gemaakt kan worden.

<sup>8</sup> Commissie Regulering van Werk, In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk, 23 januari 2020, § 3.2.2 en 5.2.

## 3 Beleefde klantreizen

### 3.1 Toelichting klantreis

Voor de onderzochte sectoren zijn de stappen in de klantreis vrijwel gelijk maar de volgorde waarin zij worden doorlopen, loopt uiteen per ondernemer. Daarom is één meest logische, zogeheten optimale klantreis opgesteld voor de drie onderzochte sectoren. Hiermee worden ook de overeenkomsten en verschillen in regeldruk tussen de drie sectoren in één oogopslag zichtbaar. De klantreis is weergegeven op de volgende drie pagina's.

De klantreis bestaat uit verschillende onderdelen, die hieronder zijn toegelicht.

- **Fase**

Bij het doorlopen van de klantreis zijn vijf fasen te onderscheiden. De fasen geven aan in welk stadium de werkgever zich bevindt bij het in dienst nemen van de eerste werknemer. Iedere fase bestaat uit meerdere, tot op zekere hoogte soortgelijke, stappen. In paragraaf 3.2 zijn de vijf fasen nader beschreven.
- **Stap**

De klantreis bestaat uit 25 stappen die een werkgever zet bij het in dienst nemen van de eerste werknemer. Onder iedere stap is een beknopte toelichting opgenomen op de handelingen die de werkgever in de betreffende stap uitvoert. Bijlage II bevat een uitgebreide toelichting per stap.
- **Actoren**

In de klantreis zijn de actoren weergegeven die zijn betrokken bij het uitvoeren van de betreffende stap. De private actoren staan aan de linkerkant en de overheidsorganisaties aan de rechterkant.

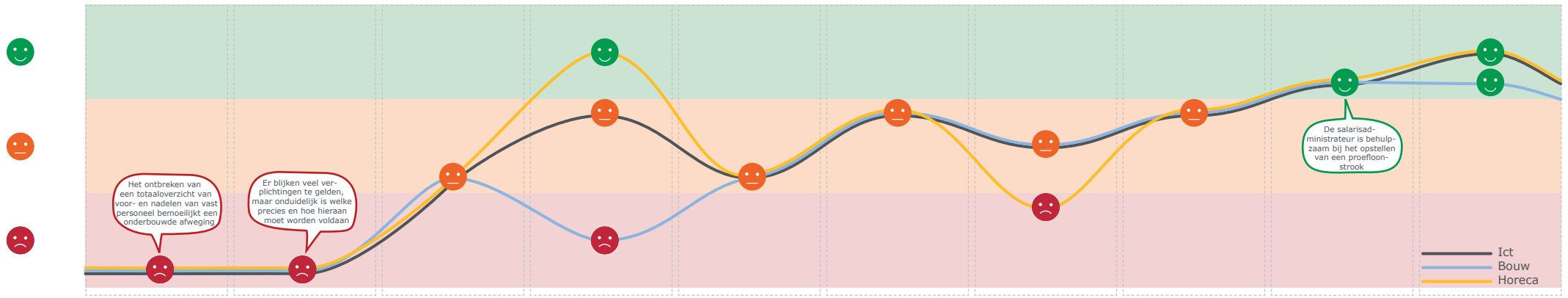
 Werkgever	 UWV
 Financieel adviseur	 Kamer van Koophandel
 Brancheorganisatie	 Belastingdienst
 Sociale omgeving werkgever	
 Pensioenuitvoerder	
 Verzekeraar	
 Bemiddelaar	
 Werknemer	
 Arbodienst/-specialist	
- **Wettelijke grondslag**

Waar van toepassing, is per stap de wettelijke grondslag opgenomen. De wettelijke grondslag is het wetsartikel op basis waarvan de werkgever verplicht is om een bepaalde stap uit te voeren. De wettelijke grondslagen zijn ook opgenomen in tabel 2 van paragraaf 2.4.1.
- **Heartbeat**

Bij het doorlopen van de klantreis ervaart de werkgever knelpunten en positieve ervaringen. In de klantreis zijn deze zichtbaar gemaakt in een zogenaamde 'heartbeat', ofwel belevingscurve. Per stap is de beleving in meer of mindere mate positief (groen), matig (oranje) of negatief (rood). Ter verheldering en concretisering zijn ook enkele quotes van ondernemers in de heartbeat opgenomen.

# KLANTREIS LIFE EVENT 'IN DIENST NEMEN 1E WERKNEMER'

Fase	1. ORIËNTEREN			2. ADMINISTREREN			3. AANNEMEN			
Stap	1: VERKENNEN MOGELIJKHEDEN	2: INVENTARISEREN VERPLICHTINGEN	3: AANMELDEN ALS WERKGEVER	4: AANSluiten BIJ PENSIOENUITVOERDER	5: AFSLUITEN VERZEKERINGEN	6: MELDEN WIJZIGING PERSONEELS BEZETTING	7: OPSTELLEN ARBEIDSVORWAARDEN/CONTRACT	8: WERVING EN SELECTIE	9: ONDERHANDELEN	10: AFSLUITEN ARBEIDSCONTRACT
Toelichting	Verkennen mogelijkheden om werknemer aan te nemen, rekening houdend met verschillende scenario's. Als alternatief onderzoeken voor- en nadelen flexibele arbeidsrelatie.	Inventariseren wettelijke verplichtingen via diverse informatiebronnen. Ook onderzoeken verplichtingen op grond van cao of bedrijfstak-pensioenfonds.	Aanmelden als werkgever bij Belastingdienst door invullen formulier 'Melding Loonheffingen Aanmelding Werkgever'. Per post toesturen naar Belastingdienst.	Aansluiten bij (bedrijfstak)-pensioenverzekeraar. Invullen formulier en toesturen naar pensioenuitvoerder [Niet voor horeca].	Afsluiten verzekeringen (o.a. tegen verzuim, Ziektewet-eigenrisico, WGA-eigenrisico en aansprakelijkheid).	Doorgeven veranderingen in personeelsbezetting aan KvK. Invullen formulier 14: Wijziging ondernemings- en vestigingsgegevens en met kopie legitimatiebewijs per post naar KvK.	Afwegen contractvorm en -duur, opstellen arbeidsvoorwaarden en vastleggen in arbeidscontract, rekeninghoudend met wettelijke verplichtingen en eventueel m.b.v. modelcontract brancheorganisatie	Opstellen passende vacaturetekst en kiezen geschikt medium om vacature op te plaatsen. Uitnodigen geschikte kandidaten voor gesprek.	Voeren sollicitatiegesprek met kandidaat. Bespreken arbeidsvoorwaarden zoals vastgelegd in arbeidscontract.	Aanvullen en aanpassen arbeidscontract. Samen met kandidaat ondertekenen arbeidscontract. Verstrekken ondertekend afschrift contract aan werknemer.
Actoren										
Wettelijke grondslag			Art. 6, derde lid AWR jo. art. 3, eerste lid Ur AWR	Art. 10, eerste lid Bpf jo. Besluit 29 januari 2018 Art. 10, eerste lid Bpf jo. Besluit 6 juni 2018		Art. 19, eerste lid jo. art. 17, eerste lid onder a Hrw 2007 jo. art. 11 onder a Hrb 2008				Art. 7:654 BW, tweede lid



# KLANTREIS LIFE EVENT 'IN DIENST NEMEN 1E WERKNEMER'

Fase

## 4. ORGANISEREN



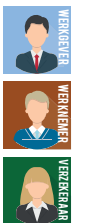



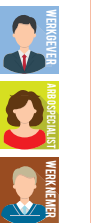
Stap

<b>11:</b> VASTSTELLEN IDENTITEIT	<b>12:</b> INRICHTEN LOONADMINISTRATIE/ PERSENEELSDOSSIER	<b>13:</b> OPSTELLEN ZIEKTEVERZUIMBELED	<b>14:</b> AFSLUITEN BASISCONTRACT	<b>15:</b> AANWIJZEN PREVENTIEMEDEWERKER	<b>16:</b> INRICHTEN BEDRIJFSHULPVERLENING	<b>17:</b> UITVOEREN RISICO-INVEN- TARISATIE EN -EVALUATIE
--------------------------------------	--	---	---------------------------------------	--	--	--

Toelichting

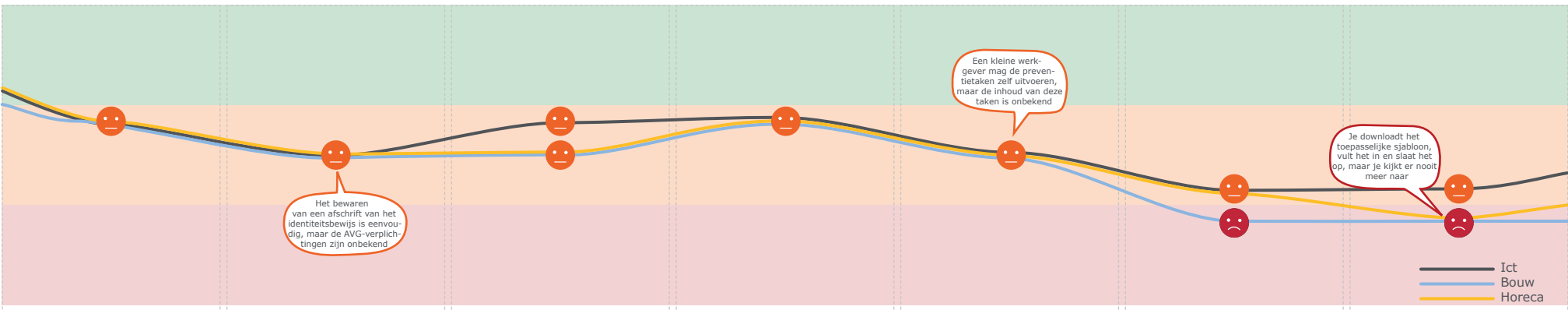
Vaststellen identiteit werknemer aan de hand van reisdocument, (vervangende) Nederlandse identiteitskaart of geldig paspoort ander EU-land, eventueel met behulp van Stappenplan Verificatieplicht Inspectie SZW.	Voeren loonadministratie met loonstaat, loonstrook en jaaropgaaf. Bewaren gegevens voor loonheffingen en controles Belastingdienst, waaronder arbeidscontract, afschrift identiteitsbewijs en eventueel verzoek om loonheffingskorting toe te passen.	Voeren ziekteverzuimbeleid met ziekteverzuimprotocol en beschrijving voorwaarden en wijze waarop zieke second opinion kan aanvragen dan wel werkgever loon kan opschorten.	Afsluiten basiscontract met kerndeskundige zoals arbodienst of bedrijfsarts, waarin werkafspraken staan voor taken kerndeskundige (keuringen, onderzoeken en consultatie).	Aanwijzen werknemer die bijstand verleent bij naleven verplichtingen op grond van arbeidsomstandighedenwet. Deze taak betreft (bijdragen aan) uitvoering maatregelen die zijn gericht op veiligheid en gezondheid werknemers.	Aanwijzen werknemer als bedrijfshulpverlener betreffende bijstandsverlening op gebied van EHBO, brandbestrijding en evacuatie en contact met hulpverleningsorganisaties.	Uitvoeren risico-inventarisatie en -evaluatie met risico's, plan van aanpak en beschrijving toegang tot preventiemedewerker of deskundige. Eventueel hierbij gebruiken Checklist gezondheidsrisico's. Zorgen voor mogelijke kennisname RI&E.
---	---	--	--	---	--	--

Actoren

						
---	---	---	---	---	---	---

Wettelijke grondslag

Art. 28, eerste lid onder f LB	Art. 28, eerste lid onder c LB	Art. 2.9, eerste lid onder b Arbobesluit	Art. 14, vierde lid en art. 14a, zesde lid Arbowet	Art. 13, eerste t/m derde en tiende lid Arbowet	Art. 15, eerste lid Arbowet	Art. 5, eerste lid Arbowet
--------------------------------	--------------------------------	--	--	---	-----------------------------	----------------------------





# KLANTREIS LIFE EVENT 'IN DIENST NEMEN 1E WERKNEMER'

Fase

## 5. FUNCTIONEREN









Stap

<b>18:</b> VOORLICHTEN, ONDER- RICHTEN EN TOEZIEN	<b>19:</b> OVERLEGGEN OVER ARBOBELEID	<b>20:</b> BIJHOUDEN GEGEVENS PERONEEL	<b>21:</b> AANGEVEN LOONHEFFING	<b>22:</b> BETALEN WERKNEMER	<b>23:</b> BETALEN DERDEN	<b>24:</b> VERSTREKKEN LOONSTROOK	<b>25:</b> VERSTREKKEN JAAROPGAAF
---	---	--	------------------------------------	---------------------------------	------------------------------	---	---

Toelichting

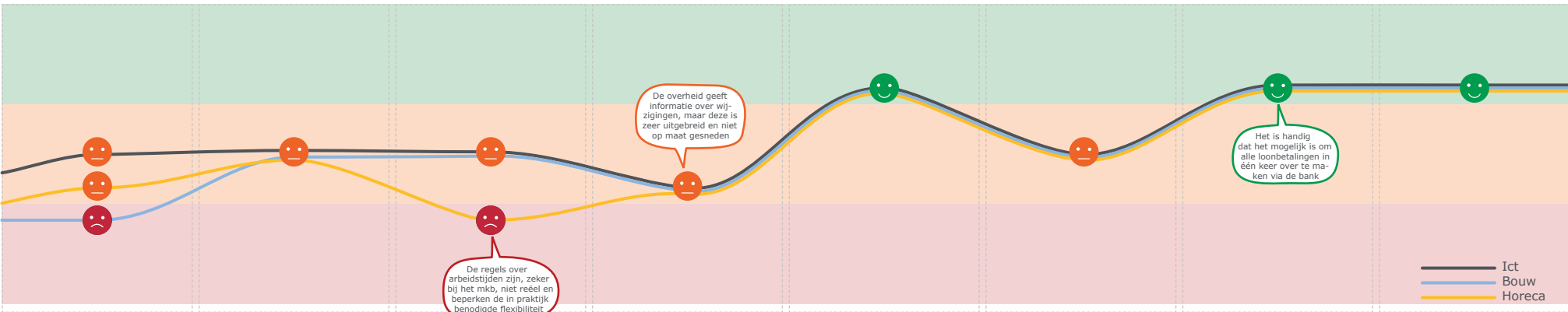
Zorgen voor doeltref- fende voorlichting en onderricht over werkzaamheden, daaraan verbonden risico's, maatregelen om deze risico's te voorkomen of beperken en wijze waarop deskundige bijstand is georganiseerd. Toezien op naleving instructies & voorschriften.	Regelen betrokkenheid werknemer bij arbobeleid door voeren overleg met personeelsvertegenwoor- diging of belanghebbende werknemers. Actief uitwisselen informatie.	Bijhouden personeels- dossier met vastlegging hoe werknemer functioneert, welke verbeterpunten er zijn en welke afspraken zijn gemaakt met werknemer. Daarnaast bijhouden urenregistratie. Rekening houden met verplichting- en op grond van Algemene verordening gegevensbescherming.	Per maand of per vier weken digitaal aangifte doen en loonheffingen afdragen voor werknemer. Aangifte doen via 'Mijn Belastingdienst Zakelijk', software of intermediair.	Periodiek, bijvoorbeeld maandelijks, overmaken loon. Daarnaast betalen andere vergoedingen. Rekening houden met afspraken die zijn vastgelegd in arbeidscontract.	Per maand of per vier weken loonheffingen afdragen voor werknemer aan Belastingdienst. Daarnaast verzekeraar en arbo dienst betalen.	Sturen loonstrook om werknemer te informereren over opbouw bruto- en nettoloon. Verstrekken mag digitaal met instemming werknemer en mogelijkheid om later nog te raadplegen.	Eenmaal per jaar verstrekken inkomensgegevens aan werknemer via jaaropgaaf, eventueel met behulp van model jaaropgaaf Belastingdienst.
---	--	--	--	--	---	--	---

Actoren

							
---	---	---	--	---	---	---	---

Wettelijke  
grondslag

Art. 8, eerste t/m vier- de lid Arbowet	Art. 12, tweede en der- de lid Arbowet	Art. 4:3 Arbeidstijden- wet	Art. 27, vijfde lid LB	Art. 7:616 BW en art. 15, eerste lid Wet mini- mumloon en minimum- vakantiebijslag	Art. 27, vijfde lid LB	Art. 7:626, eerste lid BW	Art. 28, eerste lid on- der e LB
--	---	--------------------------------	------------------------	---	------------------------	------------------------------	-------------------------------------



## 3.2 Verloop klantreis

### 3.2.1 Oriënteren

Naar aanleiding van de bewustwording dat op kortere of langere termijn meer personele capaciteit nodig is om de werkzaamheden uit te voeren, verkent de ondernemer de mogelijkheden om een werknemer aan te nemen. De ondernemer overweegt onder andere:

- Wil ik naast ondernemer ook manager worden?
- Hoeveel tijd en geld kost personeel mij?
- Heb ik structureel genoeg werk voor personeel?

Bij het beantwoorden van deze vragen maakt de ondernemer een zakelijke kosten-batenafweging. Hierbij kan de ondernemer bijvoorbeeld ondersteuning vragen van overheidsorganisaties zoals de Kamer van Koophandel en van brancheorganisaties. Vervolgens gaat de ondernemer na welke verplichtingen en verantwoordelijkheden de overheid hem oplegt bij het in dienst nemen van een werknemer. Hierbij weegt de ondernemer ook de (aansprakelijkheids)risico's mee die hij als werkgever loopt.

Sommige wettelijke verplichtingen brengen voor een werkgever een groot risico met zich mee. Zo loopt de ondernemer een financieel risico wanneer een werknemer ziek of arbeidsongeschikt wordt of wanneer het dienstverband voortijdig wordt verbroken vanwege disfunctioneren van een werknemer. Als alternatief voor het in dienst nemen van een werknemer onderzoekt de ondernemer dan ook de voor- en nadelen van een flexibele arbeidsrelatie, zoals het inzetten van een zzp'er of een oproep-, uitzend-, contracting-, payroll- of detachingsmedewerker. Deze voor- en nadelen zijn nader toegelicht in het eindrapport van de Commissie Regulering van Werk.<sup>9</sup>

### 3.2.2 Administreren

De werkgever moet voordat hij personeel aanneemt enkele administratieve zaken regelen. Zo moet hij zich aanmelden als werkgever bij de Belastingdienst, zich (bij de bouw en mogelijk ICT) aansluiten bij de pensioenuitvoerder en diverse verzekeringen afsluiten of aanpassen (o.a. ziekwet-eigen risico, WGA-eigenrisico en een aansprakelijkheidsverzekering).

### 3.2.3 Aannemen

Om iemand aan te nemen stelt de ondernemer eerst voorwaarden op waaronder hij een werknemer wil aannemen. In het arbeidscontract stelt hij primaire- en secundaire arbeidsvoorwaarden vast (loon, vakantiedagen, arbeidsuren). Waar mogelijk, maakt hij hierbij gebruik van modelcontracten die beschikbaar worden gesteld door de brancheorganisaties. Wanneer hij deze voorwaarden heeft opgesteld, gaat hij op zoek naar personeel door een passende vacaturetekst te plaatsen op een voor hem passend medium. Hij selecteert een kandidaat (of kandidaten) voor een sollicitatiegesprek en onderhandelt met hen over de arbeidsvoorwaarden. Na de onderhandeling past de ondernemer het arbeidscontract aan en laat het door de toekomstige werknemer ondertekenen.

### 3.2.4 Organiseren

Voordat de werknemer begint met werken, moet de werkgever enkele zaken organiseren. Hij moet eerst de identiteit van de werknemer vaststellen aan de hand van een geldig identiteitsbewijs. Vervolgens moet hij zijn loonadministratie en personeelsdossier

---

<sup>9</sup> Commissie Regulering van Werk, In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk, 23 januari 2020, § 3.2.2 en 3.2.3.

inrichten. Hierin neemt hij het contract en een kopie van het identiteitsbewijs van de werknemer op en waar mogelijk het formulier voor loonheffingskorting. Om ook het gezond en veilig werken te organiseren, stelt de werkgever een ziekteverzuimbeleid op en sluit hij een basiscontract met de arbodienst. Verder dient de werkgever zijn arbeidsomstandighedenbeleid in te richten door het aanstellen van een preventiemedewerker, de inrichting van bedrijfshulpverlening (bhv) en het uitvoeren van een risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E).

### 3.2.5 Functioneren

Wanneer de werknemer aan het werk is, is de werkgever ook verplicht om doeltreffende voorlichting en onderricht te geven. De werkgever moet voorlichten en onderrichten over de te verrichten werkzaamheden, de daaraan verbonden risico's, de maatregelen om deze risico's te voorkomen of beperken en de wijze waarop de deskundige bijstand is georganiseerd en hierop toezien. De werknemer moet verder ook worden betrokken in de uitvoering en ontwikkeling van het arbobeleid door de werkgever.

Verder moet de werkgever gegevens van de werknemer bijhouden, zoals over zijn functioneren (personeelsdossier) of over het aantal daadwerkelijk gewerkte uren. Hierbij is de werkgever gebonden aan een maximaal aantal uren dat een werknemer mag werken. Ook moet de werkgever vakantiedagen registreren, waarbij het maken van onderscheid tussen wettelijke en bovenwettelijke vakantiedagen complex is. Hij moet (meestal) maandelijks aangifte doen van de loonheffingen en de lonen uitbetalen, al laat hij dit vooral doen door een financieel adviseur (boekhouder, accountant). Daarnaast moet de werkgever de pensioenuitvoerder, verzekeraar en arbodienst betalen. De werkgever moet bij de eerste loonbetaling en vervolgens iedere loonbetaling die afwijkt van de vorige loonbetaling een loonstrook sturen naar de werknemer. Tot slot verstrekt de werkgever één keer per jaar de inkomensgegevens aan de werknemer via een jaaropgaaf.

## 3.3 Heartbeat

De heartbeat laat zien dat ondernemers het aannemen van hun eerste medewerker en het daaropvolgende eerste jaar ervaren als complex en lastig. De belangrijkste oorzaken hiervoor zijn:

### De drempel is (te) hoog

Vooraf de eerste stappen van de heartbeat worden als negatief ervaren. De moeizame start voor de ondernemer hangt direct samen met de complexiteit en hoeveelheid wettelijke verplichtingen en regels waarmee de ondernemer rekening moet houden. Dit wordt versterkt doordat veel ondernemers vanuit hun opleiding en ervaring geen of slechts zeer beperkt kennis hierover hebben. De ondernemer moet zelf kennis opdoen en leren door hierover te lezen (op websites) of zich te laten informeren door deskundigen. En dat, terwijl de onderneming groeit en de ondernemer hiervoor (overdag) geen tijd heeft.

Ondernemers missen een totaaloverzicht van de voor- en nadelen van het aannemen van vast personeel. Daardoor kunnen zij geen goed onderbouwde afweging maken tussen het aannemen van een vaste werknemer enerzijds en bijvoorbeeld een flexibele arbeidsrelatie (zzp'er of uitzendkracht) anderzijds. Zoals eerder aangegeven (zie § 2.5), is voor de klantreis gesproken met ondernemers die na de eerste afweging hebben doorgezet om hun eerste medewerker aan te nemen.

### **Stapeling van verplichtingen**

Hoewel de geïnterviewde ondernemers hebben doorgezet, moet erbij worden gezegd dat een deel van de geïnterviewde ondernemers heeft aangegeven de eerste stappen te hebben gezet, zonder dat zij vooraf wisten welke verplichtingen van toepassing waren. Voor deze ondernemers werden de verplichtingen later in het eerste jaar pas duidelijk en zij hebben op dat moment de nodige maatregelen genomen om hieraan te voldoen. Met andere woorden: de verplichtingen stapelen zich gedurende het werkgeverschap op.

Vaak genoemde voorbeelden van gestapelde verplichtingen, die na verloop van tijd zichtbaar werden, hebben betrekking op het (bedrijfstak)pensioenfonds (stap 4), verzekeringen (stap 5) en de verplichtingen uit de Arbo-regelgeving (zie de stappen 13 t/m 20). Het gaat hierbij overigens niet uitsluitend om wettelijke verplichtingen. Zo is het voor een werkgever niet verplicht om een verzekering voor arbeidsongeschiktheid af te sluiten. Dit is echter wel een gevolg van de regelgeving en daarmee onderdeel van de klantreis.

Na het eerste jaar gaat de stapeling verder wanneer zich bepaalde omstandigheden voordoen. Genoemde voorbeelden zijn loondoorbetaling en bijkomende administratieve verplichtingen bij langdurige ziekte, werkkostenregeling en ontslagrecht. Deze verplichtingen vallen echter buiten deze klantreis.

### **Complex en gedetailleerd**

De heartbeat kleurt overwegend oranje omdat ondernemers de regelgeving als complex en gedetailleerd ervaren. Ondanks de diverse websites van de overheid en informatie van externe partijen (zoals administratiekantoor of accountant) die pogingen doen om dit uit te leggen, blijft het voor ondernemers lastig. Een goed voorbeeld is de uitleg over de arbeidstijdenwetgeving. Dit is een opeenvolging van als-dan-redeneringen waarmee lastig rekening is te houden in de praktijk. Een ander voorbeeld is de registratie van vakantiedagen, waarbij het onderscheid tussen wettelijke en bovenwettelijke dagen de registratie bemoeilijkt.

Daarom kiezen veel ondernemers er vanwege de complexiteit en gedetailleerdheid voor om een externe partij dit te laten regelen of erover te laten adviseren. Ondernemers zelf zullen deze kennis echter op hoofdlijnen ook moeten opbouwen om dit te kunnen toepassen in de bedrijfsvoering en te kunnen uitleggen aan de medewerkers. Kortom, de ondernemer kan niet zonder externe deskundigen én moet ook zelf veel kennis opbouwen en toepassen.

Ook hier geldt dat ondernemers tijdens de klantreis met de eerdergenoemde stapeling te maken krijgen. Ondernemers gaan over bepaalde verplichtingen pas nadenken wanneer bijvoorbeeld de externe deskundige ze hierop wijst. Door de complexiteit van regelgeving ondervinden ze soms pas achteraf wat de consequenties hiervan zijn. Dit kan leiden tot financiële tegenvallers. Een veel genoemd voorbeeld hiervan is de afweging die een ondernemer moet maken om bepaalde risico's te voorkomen die samenhangen met het werkgeverschap (zoals ongevallen, langdurige ziekte etc.).

### **Verschillen tussen sectoren beperkt**

Verder laat de heartbeat zien dat de ervaringen van ondernemers voor een groot deel gelijk zijn voor de drie sectoren. Op sommige onderdelen zijn wel duidelijke verschillen te zien. Zo verloopt het aansluiten bij een pensioenuitvoerder (stap 4) voor horecaondernemers zonder problemen, terwijl de ervaringen van bouwondernemers beduidend minder positief zijn. Dit komt doordat horecaondernemers geen aparte handeling verrichten voor de aanmelding bij het Pensioenfonds Horeca & Catering. Bouwondernemers moeten zich daarentegen actief aansluiten bij het bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid en vinden bovendien dat de verplichte pensioenafdrachten onduidelijk en onoverzichtelijk zijn.

Een ander voorbeeld van verschillende ervaringen per sector komt naar voren bij de verantwoordelijkheid voor het naleven van de arboreggeving (stap 18). De aard van de werkzaamheden brengt met zich mee dat ICT-ondernemers over het algemeen minder knelpunten ervaren met het toezicht op de arboreggeving dan bouwondernemers. Dit hangt direct samen met de aard van de activiteiten, bij de bouw zijn de arborisico's groter en diverser.

## 4 Knelpunten

### 4.1 Inventarisatie knelpunten

Tijdens de interviews met ondernemers die hun eerste werknemer hebben aangenomen, zijn knelpunten besproken die zij in de praktijk hebben ervaren. Deze groslijst met knelpunten is voorgelegd aan deskundigen van de brancheorganisaties en aangescherpt. Daarnaast hebben ondernemers in een online survey de gelegenheid gehad om deze lijst aan te vullen.

In totaal heeft de inventarisatie 23 unieke knelpunten opgeleverd. Het gaat hierbij om knelpunten die door meerdere ondernemers zijn aangedragen. Knelpunten die door een enkele ondernemer zijn genoemd of door andere ondernemers niet zijn herkend, zijn niet verder onderzocht. Dit overzicht is daarmee niet volledig.

In de onderstaande tabel zijn de knelpunten gecategoriseerd samengevat. Zoals ook naar voren komt in de klantreis, blijkt hieruit dat bijna de helft (11) het gevolg is van onbekendheid of onduidelijkheid. Ook laat de tabel zien dat de bouwsector een aantal specifieke knelpunten ervaart waar de sectoren Horeca en ICT geen last van hebben. Onder de tabel worden de knelpunten kort toegelicht.

**Tabel 3.** Categorisering knelpunten

Type verplichting	Paragraaf	Aantal knelpunten
Onbekendheid verplichtingen en faciliteiten	§ 4.2	5
Onduidelijkheid over de uitvoering	§ 4.3	6
Beknellende wet- en regelgeving	§ 4.4	2
Hinderlijke uitvoering wet- en regelgeving	§ 4.5	4
Risico niet (tijdig) naleven verplichtingen	§ 4.6	3
Specifieke knelpunten bouwsector	§ 4.7	3
<b>Totaal</b>		<b>23</b>

### 4.2 Onbekendheid verplichtingen en faciliteiten

*Knelpunt 1: "Het is onduidelijk welke wet- en regelgeving van toepassing is op een werkgever"*

Werkgevers geven aan dat het onduidelijk is welke wet- en regelgeving van toepassing is op de 'reis' naar werkgeverschap. Om antwoorden te verzamelen heeft een werkgever meerdere ingangen, waaronder zijn eigen netwerk, de Kamer van Koophandel, Belastingdienst, brancheorganisaties, Ondernemersplein, private partijen, etc. De informatie, die veelal digitaal wordt aangeboden, is voor een werkgever vaak onvolledig, onduidelijk, gefragmenteerd en sluit niet aan op de specifieke situatie van een werkgever.

Omdat werkgevers via de beschikbare bronnen geen eenduidig en overzichtelijk antwoord vinden op hun vragen en hiervoor geen centraal en werkgeversgericht aanspreekpunt bekend is, zijn ze onzeker of ze wel het juiste doen en of ze zich wel aan de regels houden. De kans bestaat dat ze onnodig en vroegtijdig afhaken bij het in dienst nemen van personeel, onnodig externen inschakelen die tegen betaling zaken uitzoeken of onbewust niet voldoen aan de wettelijke verplichting. Voorbeelden van het (onbewust) niet voldoen

aan wettelijke verplichtingen betreffen de bedrijfshulpverlening (BHV) en de Preventie-medewerker.

*Knelpunt 2: "Startende werkgevers zijn onvoldoende op de hoogte van de faciliteiten geboden door de overheid"*

De overheid faciliteert (startende) werkgevers op diverse manieren. Zij doet dit bijvoorbeeld door het aanbieden van informatie (bijvoorbeeld op de websites van de Rijksoverheid en het Ondernemersplein), ontwikkelen van toolkits (zoals de toolkit Nieuwe Arboret) en het beschikbaar stellen van subsidies (zoals personeelssubsidies en subsidies voor arbeidsomstandigheden). Daarnaast worden (deels) soortgelijke faciliteiten aangeboden door onder meer uitvoeringsorganisaties, brancheorganisaties en private partijen.

Werkgevers geven aan dat een groot deel van de aangeboden faciliteiten hen niet bereikt. Enerzijds komt dit doordat er volgens werkgevers geen centraal aanspreekpunt is waar werkgevers informatie kunnen vinden die aansluit op hun situatie. Anderzijds komt dit doordat werkgevers het zoeken naar faciliteiten uitstellen of afstellen, niet in de laatste plaats omdat ze liever ondernemen dan dat ze juridische en financiële regelgeving moeten bestuderen. Het gevolg is dat werkgevers niet optimaal gebruikmaken van faciliteiten en daardoor onnodig veel tijd en geld besteden aan de overgang van zelfstandige naar werkgever. Bovendien is de beslissing om al dan niet werkgever te worden gebaseerd op onvolledige informatie, waardoor een werkgever mogelijk een bedrijfseconomisch ongunstige keuze maakt.

*Knelpunt 3: "Onbekendheid met verplichting melden wijziging personeelsbezetting, leidt tot niet naleving"*

De werkgever is verplicht om veranderingen in de personeelsbezetting door te geven aan de Kamer van Koophandel (KvK). Het gaat om een jaarlijkse melding van het aantal werkzame personen op de eerste werkdag na 30 april. De meeste gesproken werkgevers waren niet op de hoogte van deze verplichting en hebben de wijziging van personeelsbezetting daarom ook niet doorgegeven aan de KvK. Hierdoor laat de (snelgroeiende) onderneming aan derden en tussenpartijen niet zien wat de bedrijfsomvang is. Het gevolg hiervan is dat de onderneming minder gemakkelijk door bijvoorbeeld kredietchecks komt en minder op het bedrijf toegespitste aanbiedingen krijgt van partijen die aangesloten zijn bij het KvK-register.

*Knelpunt 4: "Checklist arbeidsdiscriminatie niet bekend bij werkgever"*

Arbeidsmarktdiscriminatie is niet toegestaan. Er wordt gewerkt aan wetgeving waarmee een werkwijze ter voorkoming van arbeidsmarktdiscriminatie wordt verplicht. Werkgevers hebben over het algemeen geen specifiek beleid met betrekking tot arbeidsmarktdiscriminatie. De Inspectie SZW heeft een online checklist opgesteld voor werkgevers om stereotypering en vooroordelen zo veel mogelijk te voorkomen. De checklist is echter niet bekend bij de werkgevers. Daarnaast geven werkgevers aan dat zij niet het gevoel hebben (onbewust) te doen aan arbeidsmarktdiscriminatie. Gevolg is dat de werkgever de risico's van discriminatie in het werving- en selectieproces niet ziet en arbeidsmarktdiscriminatie in de hand werkt door onbewust niet iedere kandidaat gelijke kansen te geven.

*Knelpunt 5: "Werkgever niet op de hoogte van vereisten verificatieplicht"*

De werkgever moet van iedereen in zijn bedrijf de identiteit controleren<sup>10</sup>. De werkgever kan zich daarbij laten bijstaan door het online Stappenplan van de Inspectie SZW. Op basis hiervan moet de werkgever controleren of het identiteitsbewijs nog geldig en niet vervalst is. Verder moet de werkgever de identiteit van de werknemer controleren en de nationaliteit vaststellen. Tot slot moet de werkgever controleren of de werknemer de juiste papieren heeft om voor de werkgever te werken.

Deze uitgebreide wijze van het vaststellen van de identiteit gebeurt niet door de startende werkgever, vanwege onbekendheid met de verplichting en omdat deze werkwijze niet altijd toegevoegde waarde heeft. De verschillende stappen die de werkgever moet zetten, lijken vooral van belang als de werkgever ook werkt met buitenlandse (buiten de EU) werknemers. In de praktijk maakt de werkgever enkel een kopie van het identiteitsbewijs en plaatst deze in de loonadministratie (zie stap 12). Gevolg is dat de werkgever het risico loopt iemand in dienst te nemen die hij niet in dienst mag (bijvoorbeeld een asielzoeker zonder tewerkstellingsvergunning) of wil (bijvoorbeeld vanwege een strafblad) nemen.

## 4.3 Onduidelijkheid over de uitvoering

*Knelpunt 1: "Arboregelgeving formuleert onvoldoende duidelijk hoe werkgever aan bepaalde plicht moet voldoen"*

Hoewel bepaalde arboverplichtingen bekend zijn bij de werkgever, is het niet duidelijk wanneer hij voldoende gedaan heeft om aan een bepaalde verplichting te voldoen. Zo weet een werkgever niet wanneer hij voldoende heeft gedaan aan voorlichting, het houden van toezicht en het gebruik van de juiste hulpmiddelen. In artikel 8 van de Arbowet gaat het bijvoorbeeld om het 'doeltreffend' inlichten van werknemers. Door deze terminologie weet een werkgever niet wanneer de werknemers voldoende zijn ingelicht. Daarnaast moet de werkgever 'toezien op de naleving' van de veiligheidsinstructies en -voorschriften, maar onduidelijk is op welke wijze dit moet plaatsvinden om het toezicht te kwalificeren als adequaat. En artikel 15 van de Arbowet schrijft bijvoorbeeld voor dat bedrijfshulpverleners moeten beschikken over een 'zodanige opleiding en uitrusting, zodanig in aantal zijn en zodanig zijn georganiseerd' dat zij bijstandstaken naar behoren kunnen vervullen. Dit is niet concreet, waardoor een werkgever zich afvraagt wat minimaal nodig is om aan deze verplichting te voldoen.

De doelvoorschriften, minimale verplichtingen of adviezen over de minimale inspanning die de werkgever moet leveren, zijn vanuit de overheid niet beschikbaar voor de werkgever. Ook heeft de werkgever geen inzicht in het beoordelingskader dat de overheid bij het houden van toezicht gebruikt, waardoor onduidelijk is waarom de verantwoordelijkheid in voorkomende gevallen bij de werkgever wordt gelegd. Om meer zekerheid te krijgen over het voldoen aan wetgeving, maakt de werkgever kosten voor advisering vanuit marktpartijen. Het zou de werkgever echter meer helpen als vanuit de wetgever zelf meer duidelijkheid werd geboden over de manier waarop aan de verplichtingen is te voldoen.

---

<sup>10</sup> Dit geldt niet alleen voor mensen in loondienst, maar ook voor buitenlandse arbeidskrachten, zelfstandigen, uitzendkrachten en arbeidskrachten die vanuit een ander bedrijf bij de werkgever werken, zoals een schoonmaakbedrijf of een aannemer.



*Knelpunt 2: "Onduidelijk onder welke cao een werknemer valt bij gecombineerde activiteiten"*

Voor werkgevers die een combinatie van bedrijfsmatige activiteiten uitvoeren, zoals horeca, recreatie en detailhandel, is het niet duidelijk onder welke cao werknemers vallen. Dit geldt vooral wanneer de activiteiten gelijkwaardig zijn aan elkaar en dus geen sprake is van één hoofdactiviteit met meerdere ondergeschikte activiteiten. Het takenpakket van een medewerker bestaat bijvoorbeeld uit bereiden van lunch en ontbijt, bediening, winkelwerkzaamheden, schoonmaak, etc. Het kost een werkgever veel tijd om uit te zoeken onder welke cao een werknemer valt. Hierbij ontstaat verwarring door de verschillende indelingen die de verschillende partijen voor verschillende doelen aanhouden:

1. SBI-indeling van de Kamer van Koophandel (gebaseerd op CBS), waarbij de grootste toegevoegde waarde de hoofdactiviteit bepaalt en de loonsom alleen bepalend is als op basis van toegevoegde waarde geen onderscheid mogelijk is.
2. De sectorindeling door UWV en de Belastingdienst.
3. De indeling op basis van de cao.

In werkelijkheid is alleen de cao zelf bepalend, maar door de samenloop van gelijkwaardige activiteiten en de verschillende bestaande indelingen voelt een werkgever zich onzeker over welke cao van toepassing is op de medewerker. Deze onzekerheid neemt toe wanneer deskundigen van diverse branchevertegenwoordigers een uiteenlopende mening of een uiteenlopend belang hebben ten aanzien van de branche-indeling. Mede door deze onzekerheid is het voor een werkgever ook onduidelijk aan welke pensioenfondsen hij verplicht is deel te nemen. Om het juiste te doen voor de werknemer, betaalt een werkgever uiteindelijk een jurist om uitsluitsel te geven.



*"De wetgeving is in het algemeen te gedetailleerd en te verspreid vastgelegd."*

*Knelpunt 3: "Voor de werkgever onduidelijk wat wel en niet in een arbeidscontract mag staan"*

Voor een werkgever is onduidelijk welke arbeidsvoorwaarden vooraf wel of niet zijn toegestaan. Het ontbreekt aan een eenduidig overzicht van de wettelijke arbeidsvoorwaarden en de aanscherpingen of uitzonderingen in de cao. Gevolg is dat de werkgever zich baseert op de buurman of op zijn eerdere werkervaring. Hierdoor ontstaan er wellicht arbeidsvoorwaarden die verouderd, niet correct of niet praktisch toepasbaar zijn.

Gevolg is dat de werkgever en de werknemer ingaan op voorwaarden en eisen die juridisch niet mogelijk zijn. Wanneer een conflict ontstaat over het arbeidscontract trekt de werkgever juridisch vaak aan het kortste eind. Dit betekent dat de werkgever te maken krijgt met onvoorziene kosten. Een voorbeeld hiervan is dat veel werkgevers zich niet realiseren dat een jaarcontract zonder opzegbeding niet tussentijds is op te zeggen maar moet worden uitgediend.

*Knelpunt 4: "Door wettelijke verplichtingen inclusief cao-verplichtingen heeft werkgever geen overzicht van op te nemen arbeidsvoorwaarden"*

De werkgever heeft geen overzicht van alle arbeidsvoorwaarden om op te nemen in het arbeidscontract. De werkgever weet dat het belangrijk is om in het contract voorwaarden op te nemen over bijvoorbeeld het salaris, de werktijden en de duur van het contract,

maar weet ook dat hiermee nog een aantal andere voorwaarden over het hoofd worden gezien. Dit komt door de hoeveelheid verplichtingen op grond van regelgeving, cao en deelname aan het bedrijfstakpensioenfonds en de gefragmenteerde vastlegging daarvan. Doordat een overzicht ontbreekt, moet de werkgever zelf graven naar welke relevante arbeidsvoorwaarden in eerste instantie over het hoofd waren gezien en dit kost veel tijd. Dit geldt eveneens wanneer de werkgever een financieel/juridisch adviseur inschakelt, omdat de werkgever in staat moet zijn om ook zelfstandig vragen van werknemers te beantwoorden. Dit betekent dat de werkgever een bepaald kennisniveau moet opbouwen en onderhouden, wat voor veel lager opgeleide werkgevers een probleem is.



*"Als je nooit met arbeidscontracten te maken hebt gehad, is hulp van een accountant of administratiekantoor eigenlijk onmisbaar."*

#### *Knelpunt 5: "Onduidelijkheid en onbekendheid over privacyverplichtingen werkgever"*

Conform artikel 28 van de Wet op de loonbelasting is de werkgever wettelijk verplicht om een kopie of scan van het identiteitsbewijs op te nemen in de loonadministratie. De werkgever maakt een kopie of scan op het moment dat een werknemer in dienst komt. Deze verplichting is voor de werkgever van belang om later te kunnen aantonen dat werknemers zich goed gelegitimeerd hebben en dat zij legaal in Nederland waren. Ook is de werkgever verplicht de kopieën voorhanden te hebben bij controles op de werkvloer, bijvoorbeeld door de Inspectie SZW. Doordat werkgevers persoonlijke gegevens verwerken, hebben ze ook verplichtingen op grond van de AVG. Werkgevers zijn echter niet op de hoogte van de verschillende verplichtingen die voortkomen uit de AVG. Zo moet de werkgever:

1. het opslaan van persoonsgegevens melden bij de Autoriteit Persoonsgegevens (AP), maar in bepaalde gevallen geldt een vrijstelling;
2. de werknemer informeren, onder andere over welke gegevens worden verzameld, voor welke doeleinden en op basis van welke rechtsgrond;
3. de persoonsgegevens passend beveiligen, zodat ze niet verloren raken of in verkeerde handen terechtkomen;
4. het personeelsdossier regelmatig opschonen. Na verloop van tijd kan het dossier namelijk vervuild raken. De werkgever mag bepaalde gegevens maar voor een beperkte periode bewaren. Voor arbeidsovereenkomsten geldt bijvoorbeeld een bewaartermijn van twee jaar na het einde van het dienstverband;
5. de werknemer de mogelijkheid bieden zijn gegevens in te zien - dit geldt in principe voor het gehele personeelsdossier - en eventueel te rectificeren, te beperken of te verwijderen;
6. de werknemer afzonderlijk wijzen op het recht van bezwaar bij de verwerking van gegevens op grond van het gerechtvaardigd belang;
7. de werknemer in voorkomende gevallen de mogelijkheid bieden zijn recht op dataportabiliteit uit te oefenen.

De meeste werkgevers zijn niet op de hoogte van deze verplichtingen. Gevolg is dat de werkgever niet voldoet aan de wet en de privacy van werknemers niet altijd geborgd is.

*Knelpunt 6: "Verplichtingen en verantwoordelijkheden preventiemedewerker onduidelijk voor werkgever"*

Conform artikel 14 van de Arbowet moet een werkgever met méér dan 25 medewerkers preventietaken toewijzen aan één of meer medewerkers. Een werkgever die echter tot 25 medewerkers in dienst heeft, mag de preventietaken zelf uitvoeren. Preventietaken zijn: het meewerken aan of het opstellen van een RI&E; het uitvoeren van de maatregelen uit het plan van aanpak; het geven van voorlichting; het signaleren van risico's en het treffen van maatregelen tegen die risico's.

De startende werkgever weet echter niet wat een preventiemedewerker is (en dat het is toegestaan om dit zelf te zijn). Gevolg is dat de werkgever ook niet weet wat de taken van een preventiemedewerker zijn en daarmee de preventietaken in het bedrijf niet goed uitgevoerd worden. Voor zowel werkgever als werknemer is het goed uitvoeren van preventietaken echter van belang, omdat dit zorgt voor een besparing op de kosten van ongevallen, verzuim en stressproblemen, maar ook voor vergroting van de productiviteit en de werksfeer.

## 4.4 Beknellende wet- en regelgeving

*Knelpunt 1: "Hoge kosten voor premies WGA en Ziektewet"*

Werkgevers maken kosten voor de WGA- en Ziektewetuitkering en de re-integratie van arbeidsongeschikte en zieke (ex-)werknemers in het kader van de WGA en Ziektewet. UWV verzorgt de betaling van de uitkering en de re-integratie. De werkgever betaalt hiervoor premies werknemersverzekeringen aan de Belastingdienst. Startende werkgevers ervaren deze premiekosten als hoog. In theorie kan de werkgever er ook voor kiezen om eigenrisicodragers te worden, maar in praktijk hebben de meeste startende werkgevers hieraan geen behoefte.<sup>11</sup>

*Knelpunt 2: "Verplichte voorzienbaarheid werktijden sluit niet aan bij praktijk"*

De werkgever is op grond van de Arbeidstijdenwet (en soms de cao) gehouden aan wettelijke regels over werk- en rusttijden. Het bijhouden van een deugdelijke registratie van de daadwerkelijk gewerkte uren van alle werknemers is vaak nog praktisch goed uit te voeren (tenzij de werknemer een tweede baan heeft, waarvoor de werkgever de uren ook moet bijhouden). De hoeveelheid wettelijke regels en de complexiteit en gedetailleerdheid hiervan zijn echter minder goed werkbaar voor de werkgever. Zo heeft de werkgever te maken met verplichtingen rondom de maximale arbeidstijd per werkdag, per werkweek en per dertien weken. Daarnaast gelden regels over incidenteel overwerk per werkdag, per werkweek en per dertien weken. Verder bestaan regels over rusttijden per etmaal, per zeven etmalen en per negen dagen. Op deze regels over rusttijden bestaan enkele uitzonderingen. Tevens zijn er regels over pauzes, die zijn gekoppeld aan het aantal uren per werkdag. Deze regels onderscheiden de totale pauzetijd en aaneengesloten pauzetijd. Voor een werkgever is het vrijwel onmogelijk om de naleving van alle regels goed in het oog te houden.

Ook op andere onderdelen is de Arbeidstijdenwet minder goed werkbaar voor de werkgever. De vereiste voorzienbaarheid van de werktijden voor de werknemer past niet bij de benodigde flexibiliteit in de praktijk van het werk. Zo is de werkgever verplicht om het werkrooster enkele weken vooruit te plannen en werknemers te melden op welke tijdstippen de werknemer moet werken. Specifiek voor de horeca, waarin de drukte van het

---

<sup>11</sup> Kamerbrief Ontwikkelingen werknemersverzekeringen ziekte en arbeidsongeschiktheid, 2 juli 2020.

werk afhangt van het weer, is deze termijn onhaalbaar. De werkgever weet veelal pas kort van tevoren op welke tijden de werknemer efficiënt inzetbaar is. De flexibiliteit die in de horeca hard nodig is, wordt hiermee beperkt.

## 4.5 Hinderlijke uitvoering wet- en regelgeving

*Knelpunt 1: "Relatief hoge regeldruk voor de aanmelding als werkgever bij de Belastingdienst"*

De werkgever ervaart de aanmelding als werkgever bij de Belastingdienst als een onnodig kostbaar proces. De werkgever moet het formulier 'Melding Loonheffingen Aanmelding Werkgever' per post versturen naar de Belastingdienst in Heerlen. Dit betekent dat de werkgever het formulier op papier moet afdrukken en ondertekenen. Vervolgens moet hij het formulier frankeren en per post verzenden. Het papieren indieningsproces leidt niet alleen tot regeldruk voor de werkgever, maar brengt tevens een risico met zich mee op het zoekraken van het formulier.

*Knelpunt 2: "Lange doorlooptijd aanmelding werkgever bij de Belastingdienst beperkt werkgever in voldoen aan verplichtingen"*

De werkgever ervaart de aanmelding als werkgever bij de Belastingdienst als een tijdrovend proces. Diverse werkgevers geven aan dat zij na hun aanmelding drie tot zes weken moeten wachten op het loonheffingnummer. De Belastingdienst gebruikt deze periode voor het opstellen van een brief met het loonheffingnummer, een aangiftebrief en een brief over de gedifferentieerde premie Werkhervattingskas en het per post toesturen van deze brieven naar de werkgever. Dit heeft niet alleen tot gevolg dat de werkgever gedurende maximaal zes weken na aanmelding geen aangifte loonheffing kan doen, maar ook dat hij de werknemer in deze periode niet altijd kan verzekeren omdat verzekeringen loonheffingnummers vereisen.

*Knelpunt 3: "Onevenredige verdeling verantwoordelijkheden arboregelgeving"*

Conform artikel 12 van de Arbowet werken werkgever en werknemer samen aan de uitvoering van het arbeidsomstandighedenbeleid. Werkgevers ervaren echter dat de verantwoordelijkheid voor het gezond en veilig werken vooral bij de werkgever belegd is. Hoewel de werkgever herhaaldelijk instructies geeft, zijn er nog steeds werknemers die deze niet naleven. Het is voor een werkgever praktisch onmogelijk om constant instructies te blijven geven en zaken uit te leggen. Het gevolg van de bestaande verdeling van verantwoordelijkheden is dat de Inspectie SZW boetes oplegt naar aanleiding van overtredingen die niet of nauwelijks aan de werkgever zijn te wijten.

*Knelpunt 4: "Inlichtingen over wijzigingen loonheffingen zeer uitgebreid en niet toegespitst op kleine werkgever"*

De werkgever moet per maand of per vier weken digitaal aangifte loonheffingen doen. De overheid informeert de werkgever over wijzigingen in de loonheffingen. De wijze waarop de overheid dit doet, is voor de werkgever niet goed werkbaar. De nieuwsbrieven zijn vaak zeer uitgebreid en niet toegespitst op de werkgever. Zo is de Nieuwsbrief loonheffingen van februari (3<sup>e</sup> versie), waarin alle veranderingen naar aanleiding van de WAB zijn uitgelegd, in totaal 44 pagina's lang. Daarnaast betreft de inhoud complexe materie die de werkgever vaak niet zelf begrijpt. Gevolg van de vele en complexe wijzigingen is dat de werkgever extra kosten maakt door het inschakelen van externe hulp van een salarisadministrateur of een boekhouder.

## 4.6 Risico's niet (tijdig) naleven verplichtingen

*Knelpunt 1: "Opstellen uitgebreid ziekteverzuimbeleid is niet top-of-mind bij de werkgever"*

Voor een werkgever heeft het geen prioriteit om direct een goed ziekteverzuimbeleid te hebben. De meeste werkgevers die in het onderzoek zijn geïnterviewd, verzekeren zich wel voor ziekte en arbeidsongeschiktheid van de werknemer, maar maken niet direct vanaf de indiensttreding van de eerste werknemer beleid om mogelijke ziekte in goede banen te leiden en nemen geen preventieve maatregelen. Enkele werkgevers nemen in hun bedrijfsreglement een aantal regels op over de manier waarop werknemers zich ziek kunnen melden, maar de meeste werkgevers hebben geen verdere informatie gegeven, bijvoorbeeld over de bereikbaarheid van de bedrijfsarts of de arbodienst. Het gevolg is dat een werkgever niet goed is voorbereid op de gevolgen van (langdurige) ziekte van de werknemer en er daardoor pas laat achter komt dat de zaken niet goed op orde zijn. Daarmee kan de werkgever niet proactief en preventief handelen bij ziekte van werknemers.

*Knelpunt 2: "BHV-verplichtingen worden niet serieus genomen of zijn onbekend"*

Op grond van artikel 15 van de Arboret is iedere werkgever verplicht om maatregelen te treffen op het gebied van BHV en goed voorbereid te zijn op ongevallen, brand en ont-ruiming. Aan deze verplichting is lang niet altijd tijdig voldaan bij het in dienst nemen van de eerste werknemer. Werkgevers hebben vaak uit praktische overwegingen een EHBO-doos, een oogspoeldouche of andere hulpmiddelen aanwezig, maar zij weten niet altijd wat de verplichtingen zijn op dit gebied.

De werkgever ziet de toegevoegde waarde van de bhv-verplichting niet en de verplichting is kostbaar omdat de werkgever één of meerdere werknemers een halve of hele dag moet vrijspelen voor een 'bhv-training'. Specifiek voor de Bouw en de Horeca zijn deze trainingen daarnaast niet toegespitst op de praktijksituatie. In de Bouw geldt de bhv-verplichting bijvoorbeeld zowel op kantoor als op de werkplaats, terwijl de bouwplaats nooit hetzelfde is. De enige toegevoegde waarde zit voor de werkgever in de (niet bij wet verplichte) praktijktraining van EHBO en het blussen van een beginnende brand. Een dergelijke beeldvorming heeft geen positief effect op de naleving ervan. Naast het niet afdekken van de aanwezige risico's in het bedrijf, loopt de werkgever het risico om boetes te krijgen van de inspectie SZW voor het niet inregelen van de BHV.

*Knelpunt 3: "Verplichtingen RI&E sluiten onvoldoende aan op de praktijksituatie"*

Hoewel de RI&E (en de verschillende tools, zoals de Checklist gezondheidsrisico's) dient als bewustwording voor de werkgever, sluit de verplichting volgens ondernemers niet aan op de praktijk. De RI&E wordt dan ook ervaren als papieren tijger. Een werkgever is al snel een dag bezig met het invullen van de (digitale) Branche RI&E. Dit komt onder andere doordat in de tool vragen gesteld worden over het werken met stoffen of hulpmiddelen, waar de werkgever nooit mee werkt. Werkgevers verwachten dat zij met een groot deel van de behandelde onderwerpen niets te maken hebben op de werkvloer. Dit komt omdat de risico's niet van toepassing zijn of de risico's en maatregelen niet bijdragen aan het gezond en veilig werken.

Werkgevers in de bouw vragen zich af of een papieren RI&E nog toegevoegde waarde heeft voor de praktijk in de bouw, wanneer iedereen reeds VCA-gecertificeerd is en een last minute risico analyse (LMRA) uitvoert. Werkgevers geven aan dat zij zich alleen houden aan de papieren verplichting tot het uitvoeren van een RI&E, omdat zij zich willen

indekken voor het geval er iets fout gaat. Vanuit dergelijke beweegredenen helpt de RI&E in deze vorm niet om risico's en ongevallen op de werkvloer te voorkomen.

## 4.7 Specifieke knelpunten bouwsector

*Knelpunt 1: "Verplichte (pensioen)afdrachten onvoldoende transparant voor zowel werkgever als werknemer"*

Voor werkgevers en werknemers in de bouw zijn de verplichte (pensioen)afdrachten onduidelijk en onoverzichtelijk. De werkgever moet zich op grond van de cao Bouw & Infra aanmelden bij het bedrijfstakpensioenfonds bpfBOUW. Zowel voor de pensioenregeling als voor andere regelingen zijn diverse posten opgenomen. Verder moet de werkgever afdrachten betalen voor uitbetalen en doorstorten Tijdsparafonds vakantiedagen en vakantietoelagen en moet hij doorstorten voor Duurzame inzetbaarheid.

De vele verschillende posten doen de werkgever duizelen. De werkgever reserveert en voldoet de bedragen, maar weet veelal niet waarvoor en of de hoogte van de bedragen correct is. Het gevolg is dat de werkgever ook niet aan werknemers kan uitleggen waar de verschillende posten op het loonstrookje voor staan, waarvoor deze zijn bedoeld en waarvoor de kosten worden gemaakt. Daarnaast kan de werkgever niet controleren of de bedragen juist zijn.

*Knelpunt 2: "Cao niet duidelijk over salarisschalen i.r.t. functies"*

Voor de werkgever is niet altijd duidelijk welk salaris op grond van de cao moet worden betaald. De cao-richtlijnen (over functiegroepen en schalen) in de bouw laten namelijk te veel ruimte voor interpretatie. Hierdoor kan de werkgever niet met zekerheid vaststellen in welke functiegroep een bepaalde werknemer valt. Aangezien de salarissen in de cao zijn gerelateerd aan functiegroepen, weet de werkgever niet binnen welke bandbreedte de hoogte van het salaris moet blijven.

*Knelpunt 3: "Proeftijd voor jaarcontracten te kort voor beoordeling werknemer"*

Bij het in dienst nemen van een werknemer moet de werkgever een goede afweging maken over de contractvorm en -duur. Bij het aanbieden van een jaarcontract geldt een proeftijd van één maand. Het is echter niet mogelijk om een werknemer goed te beoordelen op basis van de eerste maand, met name omdat de werknemer in de eerste maand werkzaamheden (zoals kennismaken, inlezen etc.) uitvoert die niet representatief zijn voor de reguliere werkzaamheden (zoals bouwen). Dit knelpunt speelt mogelijk in meerdere sectoren, maar is in het onderzoek alleen aangegeven door werkgevers in de bouwsector.

Het is mogelijk om bij cao af te wijken van de wettelijk verplichte proeftijd van één maand bij een jaarcontract, maar in de bouw gebeurt dit niet. De cao van de bouw biedt sowieso weinig ruimte voor werkgevers om soepel en flexibel om te gaan met wet- en regelgeving en werkt dan ook beknellend. Het gevolg is dat de werkgever tijdens de proeftijd geen reëel beeld krijgt van de werknemer. Wanneer de werknemer kort na het verstrijken van de proeftijd ongeschikt blijkt voor de functie, loopt de arbeidsrelatie echter nog elf maanden door.

## 5 Verbeteren klantreis

### 5.1 Identificeren verbetermogelijkheden

Om een aanzet te maken voor het identificeren van mogelijke verbeteringen, heeft de begeleidingsgroep acht knelpunten geselecteerd. De geselecteerde knelpunten zijn verdeeld over vijf expertmeetings. Per expertmeeting zijn de betreffende knelpunten voorgelegd aan relevante stakeholders vanuit de overheid en het bedrijfsleven. In de onderstaande tabel is per expertmeeting weergegeven welke knelpunten zijn voorgelegd aan welke stakeholders.

Tabel 4. Expertmeetings

#	Knelpunten	Deelnemers
1	<b>Onbekendheid met verplichtingen of faciliteiten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Het is onduidelijk welke wet- en regelgeving van toepassing is op een werkgever"</li> <li>▪ "Startende werkgevers zijn onvoldoende op de hoogte van de faciliteiten geboden door de overheid"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EZK</li> <li>▪ FIN</li> <li>▪ KvK</li> <li>▪ ONL</li> <li>▪ SZW</li> </ul>
2	<b>Onduidelijkheid over wijze van uitvoering verplichtingen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Voor de werkgever onduidelijk wat wel en niet in een arbeidsovereenkomst mag staan"</li> <li>▪ "Door wettelijke verplichtingen inclusief cao-verplichtingen heeft werkgever geen overzicht van op te nemen arbeidsvoorwaarden"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CNV</li> <li>▪ EZK</li> <li>▪ FIN</li> <li>▪ FNV</li> <li>▪ NLdigital</li> <li>▪ ONL</li> <li>▪ SZW</li> </ul>
3	<b>Beknellende wet- en regelgeving</b> <i>"Hoge kosten voor premies WGA en Ziektewet"</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CNV</li> <li>▪ EZK</li> <li>▪ FNV</li> <li>▪ SZW</li> <li>▪ VNO-NCW/MKB NL</li> </ul>
4	<b>Hinderlijke uitvoering wet- en regelgeving</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ "Relatief hoge regeldruk voor de aanmelding als werkgever bij de Belastingdienst"</li> <li>▪ "Lange doorlooptijd aanmelding werkgever bij de Belastingdienst beperkt werkgever in voldoen aan verplichtingen"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ EZK</li> <li>▪ FIN</li> </ul>
5	<b>Knelpunten door partijen in de bouw</b> <i>"Verplichte (pensioen)afdrachten onvoldoende transparant voor zowel werkgever als werknemer"</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ APG</li> <li>▪ Bouwend NL</li> <li>▪ bpfBOUW</li> <li>▪ SZW</li> <li>▪ VNO-NCW/MKB NL</li> </ul>

In de expertmeetings zijn samen met de stakeholders oplossingsrichtingen voor de knelpunten verzameld. De uitwerkingen van de oplossingsrichtingen zijn na de expertmeeting teruggekoppeld aan de deelnemers. Op basis van de ontvangen commentaren zijn de uitwerkingen aangepast en opgenomen in dit hoofdstuk. De zorgvuldige afstemming borgt dat bij de stakeholders in beginsel draagvlak bestaat voor de oplossingsrichtingen.

Per oplossingsrichting is een actiehouders voorgesteld. De beoogde rol van de actiehouders is het nemen van het initiatief om de oplossingsrichting uit te werken. Het is nadrukkelijk niet de bedoeling om de voorgestelde actiehouders als enige verantwoordelijk te maken

voor het realiseren van een oplossing. Bij de meeste oplossingsrichtingen heeft de actiehouders namelijk ook de medewerking van andere organisaties nodig.

De focus ligt bij de oplossingsrichtingen op merkbaarheid en tijdspad. Bij merkbaarheid is rekening gehouden met het aantal ondernemers dat de oplossingsrichting ervaart en de impact die het heeft op een individuele ondernemer (aantal keer, afgenomen kosten en afname van regeldruk). Bij tijdspad gaat het om het verwachte tijdspad van implementatie. Tabel 5 geeft aan hoe de elementen merkbaarheid en tijdspad zijn beoordeeld.

**Tabel 5.** Beoordeling merkbaarheid en tijdspad oplossingsrichtingen

<b>Merkbaarheid</b>	<b>Klein</b> De oplossing raakt weinig ondernemers en de impact per ondernemer is klein	<b>Gemiddeld</b> De oplossing is merkbaar, maar bijvoorbeeld niet voor alle ondernemers	<b>Groot</b> De oplossing raakt veel ondernemers en de impact per ondernemer is groot
<b>Tijdspad</b>	<b>Lang</b> >24 maanden, de oplossing vraagt om politieke of complexe besluitvorming	<b>Middellang</b> 12 tot 24 maanden, de oplossing vraagt om besluitvorming of aanpassing van beleid en procedures	<b>Kort</b> <12 maanden, de oplossing zit in de uitvoering en is niet afhankelijk van besluitvorming of wetgevingsproces

Ook de ondernemer heeft een rol bij het bevorderen van een soepel verloop van de klantreis en het oplossen van ervaren knelpunten. De ondernemer heeft een verantwoordelijkheid om zich te verdiepen in de verplichtingen van het werkgeverschap en de mogelijkheid om proactief te zoeken naar bestaande faciliteiten die in dat kader worden aangeboden. Het geven van invulling aan deze eigen verantwoordelijkheid helpt de ondernemer bij het maken van weloverwogen keuzes en het voorkomen van knelpunten.



## 5.2 Knelpunten en oplossingen

### 5.2.1 Expertmeeting #1: Onbekendheid met verplichtingen of faciliteiten

#### Oplossingsrichting 1: verbeteren vindbaarheid Ondernemersplein

De website Ondernemersplein geeft op overzichtelijke wijze informatie over de faciliteiten en de wet- en regelgeving voor startende werkgevers. Hiermee is de website een geschikt vertrekpunt en centraal loket voor ondernemers die (mogelijk) hun eerste werknemer willen aannemen. Het is daarom belangrijk dat ondernemers de website ook snel en eenvoudig kunnen vinden. Het verdient aanbeveling om na te gaan op welke wijze het mogelijk is om de website nog beter vindbaar te maken door middel van search engine optimization (SEO). Daarnaast is de vindbaarheid van het Ondernemersplein te verbeteren door – voor zover dat nog niet gebeurt – de website en de toegevoegde waarde hiervan te promoten bij ondernemers, met name tijdens hun eerste contactmoment met Belastingdienst, Kamer van Koophandel en UWV.

<b>Merkbaarheid</b>	Gemiddeld	De verbeterde vindbaarheid is merkbaar, maar een deel van de startende werkgevers kan het Ondernemersplein met een beperkte inspanning ook in de huidige situatie reeds vinden.
<b>Tijdpad</b>	Kort	Het verbeteren van de vindbaarheid is niet afhankelijk van politieke besluitvorming of aanpassing van wet- en regelgeving.
<b>Voorgestelde actiehouder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ SEO: Kamer van Koophandel</li> <li>▪ Promoten tijdens contactmomenten: Belastingdienst, Kamer van Koophandel en UWV</li> </ul>	

#### Oplossingsrichting 2: uitbreiden informatievoorziening op Ondernemersplein

Hoewel de website Ondernemersplein informatie bevat over een verscheidenheid aan faciliteiten en wet- en regelgeving die relevant zijn voor startende werkgevers, is het mogelijk om de informatievoorziening verder uit te breiden. Het verdient aanbeveling om te toetsen in hoeverre de informatie op de website volledig is en om ontbrekende informatie toe te voegen aan het dossier Personeel. De klantreis die in het voorliggende rapport is opgenomen, kan worden gebruikt voor het aanvullen van ontbrekende verplichtingen en stappen.

Om de website overzichtelijk te houden, blijft het nodig om voor detailinformatie door te verwijzen naar andere informatiebronnen zoals (websites van) ministeries, uitvoeringsorganisaties, brancheorganisaties en ondernemersorganisaties. Ook kan de website startende werkgevers helpen door ze in contact te brengen met bestaande werkgevers. Hierdoor kunnen zij leren van praktijkervaringen van anderen.

<b>Merkbaarheid</b>	Gemiddeld	Een volledige en correcte doorverwijzing voor nadere details heeft toegevoegde waarde, maar het Ondernemersplein bevat ook in de huidige situatie reeds veel informatie.
---------------------	-----------	--

<b>Tijdpad</b>	Kort	Het uitbreiden van de informatievoorziening is niet afhankelijk van politieke besluitvorming of aanpassing van wet- en regelgeving.
<b>Voorgestelde actiehouder</b>	Kamer van Koophandel	

### Oplossingsrichting 3: aansluiten bij belevingswereld ondernemers

De toegevoegde waarde van het Ondernemersplein wordt niet alleen groter door de vindbaarheid te verbeteren en de informatievoorziening uit te breiden, maar ook door meer aan te sluiten bij de belevingswereld van de bezoekers van de website. Deze aansluiting is te realiseren door verschillende, te combineren verbeteracties:

- Het leveren van maatwerk per branche. Door meer informatie op te nemen die specifiek geldt voor bepaalde branches, worden de ondernemers op maat bediend en heeft de website voor hen direct een toegevoegde waarde. Aandachtspunt is dat de website overzichtelijk blijft, bij detailinformatie doorverwijst naar andere informatiebronnen en zodanig wordt ingericht dat bezoekers zo min mogelijk informatie zien die irrelevant is voor hun branche.
- Het ontwikkelen van een regelhulp. De regelhulp wordt opgesteld vanuit het life event 'In dienst nemen 1<sup>e</sup> werknemer' en bestaat uit een algemeen gedeelte en een gedeelte per branche. Aan de hand van de antwoorden van de ondernemer resulteert de regelhulp in een overzicht van verplichtingen en faciliteiten. Aandachtspunt is dat de regelhulp eenvoudig en overzichtelijk moet zijn. Als alternatief voor het ontwikkelen van een regelhulp is het mogelijk om aan de hand van een vraagstelling op het Ondernemersplein alleen nog maar die content te tonen die relevant is voor de ondernemer (microcontent).
- Het gebruikmaken van een animatie. Om startende werkgevers op een laagdrempelige en begrijpelijke wijze te informeren over de verplichtingen en faciliteiten, verdient het aanbeveling om de informatie over het aannemen van de eerste werknemer om te zetten in een animatie. Deze animatie dient ter aanvulling op de tekstuele informatie. Hiermee wordt tegemoetgekomen aan de verschillende voorkeuren van ondernemers voor vormen van informatievoorziening. Bij het maken van de animatie kan gebruik worden gemaakt van de klantreis die in het voorliggende rapport is opgenomen.
- Het gebruiken van duidelijke ondernemerstaal. Door duidelijke taal te gebruiken, begrijpen ondernemers beter welke verplichtingen en faciliteiten zij hebben bij het aannemen van de eerste werknemer. Hierbij kan bijvoorbeeld worden aangesloten bij de campagne Direct Duidelijk.<sup>12</sup>

De effectiviteit van de verschillende verbeteracties kan voorafgaand aan de implementatie worden getest bij ondernemers. Hierbij is het mogelijk om gebruik te maken van een ondernemerspanel, bijvoorbeeld van de Kamer van Koophandel. De test maakt duidelijk in hoeverre ondernemers de aanpassingen ervaren als verbeteringen.

<b>Merkbaarheid</b>	Groot	Het verbeteren van de informatie over de verplichtingen en faciliteiten helpt startende werkgevers effectief en
---------------------	-------	---

<sup>12</sup> Direct Duidelijk is een initiatief van de stuurgroep van het Netwerk Begrijpelijke Overheid (NBO), waarin onder andere het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Nederlandse Taalunie zijn vertegenwoordigd.

		efficiënt op weg. Een groot deel van de startende werkgevers mist een dergelijk overzicht, waardoor zij bij de start van de klantreis beslissingen nemen op basis van onvolledige informatie.
<b>Tijdpad</b>	Kort	Het verbeteren van de informatie en het vergroten van de toegankelijkheid daarvan zijn niet afhankelijk van politieke besluitvorming of aanpassing van wet- en regelgeving. Wel is, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van een regelhulp, zorgvuldige inhoudelijke afstemming nodig met andere partijen zoals het ministerie van Financiën en eventueel met organisaties zoals het UWV en CBS.
<b>Voorgestelde actiehouders</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regelhulp: ministerie van SZW (als opdrachtgever van Rijksdienst voor Ondernemend Nederland)</li> <li>▪ Overige verbeteracties: Kamer van Koophandel</li> </ul>	

#### Oplossingsrichting 4: uniformeren informatievoorziening

Het afstemmen van informatie over het aannemen van de eerste werknemer op verschillende overheidswebsites, bijvoorbeeld die van de Rijksoverheid en die van uitvoeringsorganisaties, zorgt voor eenduidige informatie. Om te voorkomen dat bepaalde informatie op verschillende websites niet volledig met elkaar overeenkomt, verdient het aanbeveling om op websites die detailinformatie bevatten (van ministeries, uitvoeringsorganisaties en brancheorganisaties) waar mogelijk door te verwijzen naar de meer algemene informatie van het Ondernemersplein. Andersom verdient het aanbeveling om op Ondernemersplein waar mogelijk door te verwijzen naar websites van brancheorganisaties.

<b>Merkbaarheid</b>	Gemiddeld	De uniformering van de informatievoorziening voorkomt verwarring door tegenstrijdige berichtgeving, maar wordt alleen opgemerkt door ondernemers die de verschillende overheidswebsites raadplegen en grondig doorlezen.
<b>Tijdpad</b>	Kort	Voor het uniformeren van de informatievoorziening is geen politieke besluitvorming of aanpassing van wet- en regelgeving nodig. Wel moeten de verschillende overheden afspraken maken over het uniformeren van zowel bestaande informatie als toekomstige wijzigingen.
<b>Voorgestelde actiehouders</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ondernemersplein wel betrokken: Kamer van Koophandel</li> <li>▪ Ondernemersplein niet betrokken: verantwoordelijk ministerie</li> </ul>	

#### Oplossingsrichting 5: verbeteren van de Engelstalige informatie

Om buitenlandse startende werkgevers te faciliteren, verdient het aanbeveling om de Engelstalige informatie over het aannemen van de eerste werknemer te optimaliseren. De vier voorgaande oplossingsrichtingen vormen hierbij het uitgangspunt, waarbij op de plaats van Ondernemersplein steeds Business.gov.nl dient te worden gelezen. Samengevat gaat het derhalve om:

- Het verbeteren van de vindbaarheid van Business.gov.nl
- Het uitbreiden van de informatievoorziening op Business.gov.nl
- Het aansluiten bij de belevingswereld van ondernemers
- Het uniformeren van de informatie op Business.gov.nl en andere overheidswebsites

<b>Merkbaarheid</b>	Gemiddeld	Het implementeren van vier oplossingsrichtingen is duidelijk merkbaar, maar alleen voor de bezoekers van Business.gov.nl die wel Engels en geen Nederlands beheersen.
<b>Tijdpad</b>	Kort	Het implementeren van de vier oplossingsrichtingen is niet afhankelijk van politieke besluitvorming of aanpassing van wet- en regelgeving.
<b>Voorgestelde actiehouder</b>	Kamer van Koophandel	

### 5.2.2 Expertmeeting #2: Onduidelijkheid over wijze van uitvoering verplichtingen

#### Opllossingsrichting 1: uitbreiden informatievoorziening op Ondernemersplein

Hoewel de website Ondernemersplein reeds informatie bevat over arbeidscontracten en arbeidsvoorwaarden, is het mogelijk om de informatievoorziening verder uit te breiden. Het verdient aanbeveling om te toetsen in hoeverre de informatie op de website volledig is en om ontbrekende informatie toe te voegen aan het Stappenplan personeel aannemen. Het gaat in ieder geval om specifieke informatie over de minimale elementen van een arbeidscontract, suggesties om deze uit te breiden en de eisen die worden gesteld aan de arbeidsvoorwaarden. Het is belangrijk om hierbij helder uit te leggen dat de eisen die worden gesteld aan een aantal arbeidsvoorwaarden soms zijn gebaseerd op wet- en regelgeving en soms op de cao. Door het toepassen van een korte vragenboom, krijgen ondernemers aan de hand van enkele antwoorden snel en eenvoudig inzicht in de cao die voor hen (mogelijk) van toepassing is. Inzicht in de toepasselijke cao is van belang voor het gebruiken van de correcte arbeidsvoorwaarden.

Om de website overzichtelijk te houden, blijft het nodig om voor detailinformatie door te verwijzen naar andere informatiebronnen zoals (websites van) ministeries, uitvoeringsorganisaties, brancheorganisaties en werkgeversverenigingen. Met name voor informatie over de specifieke inhoudelijke eisen die de cao stelt aan arbeidsvoorwaarden, is een doorverwijzing naar brancheorganisaties nodig.

<b>Merkbaarheid</b>	Gemiddeld	Aanvullende informatie en een doorverwijzing voor nadere details heeft toegevoegde waarde, maar het Ondernemersplein bevat ook in de huidige situatie reeds enige informatie.
<b>Tijdpad</b>	Kort	Het uitbreiden van de informatievoorziening is niet afhankelijk van politieke besluitvorming of aanpassing van wet- en regelgeving. Wel moet hierover afstemming plaatsvinden met ondernemers, brancheorganisaties, werkgeversverenigingen en andere adviseurs. Door ook werknemersverenigingen te laten meedenken over de vragenboom, is het mogelijk om deze niet alleen

		bruikbaar te laten zijn voor werkgevers, maar ook voor werknemers. Voor het voortdurend actueel houden van de informatie is ook van de betrokken ministeries een inhoudelijke bijdrage nodig.
<b>Voorgestelde actiehouder</b>	Kamer van Koophandel	

## Oplossingsrichting 2: faciliteren ondernemers met specifieke instrumenten

De toegevoegde waarde van het Ondernemersplein wordt niet alleen groter door de informatievoorziening uit te breiden, maar ook door bezoekers van de website meer te faciliteren met verschillende tools en verbeteracties:

- Het ontwikkelen van een regelhulp. Een regelhulp is een tool die op eenvoudige, volledige en overzichtelijke wijze helderheid van zaken geeft met betrekking tot potentieel complexe onderwerpen. De regelhulp wordt opgesteld op basis van de stap 'Opstellen arbeidsvoorwaarden/contract' en bestaat uit een algemeen gedeelte en een gedeelte per branche. Aan de hand van de antwoorden van de ondernemer resulteert de regelhulp in een overzicht van op te nemen elementen in het arbeidscontract en eisen aan de arbeidsvoorwaarden. Aandachtspunt is dat de regelhulp eenvoudig en overzichtelijk moet zijn. Het is mogelijk om de regelhulp op te nemen op de website Ondernemersplein.
- Het opstellen van modelarbeidscontracten. Een modelarbeidscontract moet de werkgever de zekerheid geven dat alle relevante elementen van een arbeidscontract worden vastgelegd. Om een werkgever ook op weg te helpen met de inhoudelijke eisen aan de arbeidsvoorwaarden, is maatwerk per branche noodzakelijk. Veel eisen aan arbeidsvoorwaarden zijn namelijk gebaseerd op cao's. Daarom is overleg nodig met brancheorganisaties, werkgevers- en werknemersverenigingen. Bij het opstellen van modelarbeidscontracten kan gebruik worden gemaakt van bestaande modellen, bijvoorbeeld van de website Werk.nl.
- Het opstellen van een checklist. De checklist bestaat uit een algemeen gedeelte met elementen die van toepassing zijn op ieder arbeidscontract en een bijzonder gedeelte met elementen die van toepassing zijn per sector. Voor de inhoudelijke eisen aan de arbeidsvoorwaarden verwijst de checklist door naar andere informatiebronnen zoals (websites van) ministeries, uitvoeringsorganisaties en brancheorganisaties. De checklist kan worden opgenomen op de website Ondernemersplein en/of op de website van het ministerie van SZW. Daarnaast is het mogelijk om hierover een informatiecampagne te organiseren. Ook brancheorganisaties en werknemersverenigingen kunnen een bijdrage leveren aan de communicatie over de checklist.
- Het gebruiken van duidelijke ondernemerstaal. Duidelijke ondernemerstaal betekent dat teksten geen juridische en ambtelijke formuleringen bevatten en dat zij zijn opgesteld vanuit het perspectief van de ondernemer. Door duidelijke taal te gebruiken, begrijpen ondernemers beter wat zij in een arbeidscontract moeten of mogen opnemen en worden hun vragen beter beantwoord. Hierbij kan bijvoorbeeld worden aangesloten bij de campagne Direct Duidelijk, die niet alleen is gericht op ondernemers maar op een divers publiek.<sup>13</sup> Het regelmatig evalueren en aanpassen van de teksten kan zorgen voor betere aansluiting bij de behoeften van de lezer.

<sup>13</sup> Direct Duidelijk is een initiatief van de stuurgroep van het Netwerk Begrijpelijke Overheid (NBO), waarin onder andere het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Nederlandse Taalunie zijn vertegenwoordigd.

- Het gebruikmaken van een animatie. Om startende werkgevers op een laagdrempelige en begrijpelijke wijze te informeren over de relevante elementen van een arbeidscontract en de inhoudelijke eisen aan arbeidsvoorwaarden, verdient het aanbeveling om de informatie hierover om te zetten in een animatie. Deze animatie dient ter aanvulling op de tekstuele informatie. Hiermee wordt tegemoetgekomen aan de verschillende voorkeuren van ondernemers voor vormen van informatievoorziening.

<b>Merkbaarheid</b>	Groot	Het verbeteren van de informatie over de relevante elementen van een arbeidscontract en de inhoudelijke eisen aan arbeidsvoorwaarden helpt startende werkgevers effectief en efficiënt op weg. Een groot deel van de startende werkgevers mist een dergelijk overzicht.
<b>Tijdpad</b>	Kort	Het verbeteren van de informatie en het vergroten van de toegankelijkheid daarvan zijn niet afhankelijk van politieke besluitvorming of aanpassing van wet- en regelgeving. Wel is, bijvoorbeeld bij het opstellen van een regelhulp en modelarbeidscontracten, zorgvuldige inhoudelijke afstemming nodig met andere partijen zoals brancheorganisaties. Door ook werknemersverenigingen te laten meedenken over de regelhulp, is het mogelijk om deze niet alleen bruikbaar te laten zijn voor werkgevers, maar ook voor werknemers.
<b>Voorgestelde actiehouders</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Regelhulp: ministerie van SZW (als opdrachtgever van Rijksdienst voor Ondernemend Nederland)</li> <li>▪ Checklist: ministerie van SZW</li> <li>▪ Overige verbeteracties: Kamer van Koophandel</li> </ul>

### Oplossingsrichting 3: uniformeren informatievoorziening

Het afstemmen van informatie over arbeidscontracten op de verschillende overheidswebsites die ondernemers bezoeken, bijvoorbeeld die van de Rijksoverheid en die van uitvoeringsorganisaties, zorgt voor eenduidige informatie. Om te voorkomen dat bepaalde informatie op verschillende websites niet volledig met elkaar overeenkomt, verdient het aanbeveling om op websites die detailinformatie bevatten (van ministeries, uitvoeringsorganisaties en brancheorganisaties) waar mogelijk door te verwijzen naar de meer algemene informatie van het Ondernemersplein. Andersom verdient het aanbeveling om op Ondernemersplein waar mogelijk door te verwijzen naar websites van brancheorganisaties.

<b>Merkbaarheid</b>	Gemiddeld	De uniformering van de informatievoorziening voorkomt verwarring door tegenstrijdige berichtgeving, maar wordt alleen opgemerkt door ondernemers die de verschillende overheidswebsites raadplegen en grondig doorlezen.
<b>Tijdpad</b>	Kort	Voor het uniformeren van de informatievoorziening is geen politieke besluitvorming of aanpassing van wet- en regelgeving nodig. Wel moeten de verschillende

		overheden afspraken maken over het uniformeren van zowel bestaande informatie als toekomstige wijzigingen.
<b>Voorgestelde actiehouder</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ondernemersplein wel betrokken: Kamer van Koophandel</li> <li>▪ Ondernemersplein niet betrokken: verantwoordelijk ministerie</li> </ul>	

#### Oplossingsrichting 4: aanbieden training

Het is niet mogelijk om op alle mogelijke ondernemersvragen over arbeidscontracten een antwoord te geven via internet. Persoonlijk en mondeling advies blijft nodig, bijvoorbeeld door medewerkers van brancheorganisaties die direct contact hebben met ondernemers. Het verbeteren van de advisering vanuit (de medewerkers van) de brancheorganisaties kan ondernemers helpen om een overzicht te krijgen van de relevante elementen van een arbeidscontract en de inhoudelijke eisen aan arbeidsvoorwaarden, die mede voortkomen uit cao-bepalingen. Zo stelt het trainen van deze medewerkers hen in staat om ondernemersvragen adequater te beantwoorden. Door het volgen van een training doen zij actuele kennis op die zij kunnen communiceren naar de ondernemers en geven verschillende medewerkers hetzelfde antwoord. Het is mogelijk om tools zoals een regelhulp, modelarbeidscontracten en een checklist (zie oplossingsrichting 2) te gebruiken als trainingsmateriaal. Bij het contact met een ondernemer kunnen de medewerkers dan efficiënt gebruikmaken van de tools. Verder kunnen zij startende werkgevers helpen door ze in contact te brengen met bestaande werkgevers. Hierdoor kunnen zij leren van praktijkervaringen van anderen.

<b>Merkbaarheid</b>	Klein	De training heeft alleen een direct merkbaar effect voor ondernemers die in contact treden met een brancheorganisatie en alleen wanneer zij vragen stellen die de brancheorganisatie in de huidige situatie niet adequaat kan beantwoorden vanwege een gebrek aan actuele kennis.
<b>Tijdpad</b>	Kort	Voor het aanbieden van een training is geen politieke besluitvorming of aanpassing van wet- en regelgeving nodig.
<b>Voorgestelde actiehouder</b>	Brancheorganisaties	

#### 5.2.3 Expertmeeting #3: Beknellende wet- en regelgeving

In expertmeeting #3 zijn geen oplossingsrichtingen verzameld. Tijdens de bespreking van het knelpunt over de hoge kosten voor premies WGA en Ziektewet kwam namelijk naar voren dat de stakeholders geen gedeeld beeld hadden van het probleem. Aangegeven is dat dit knelpunt voortvloeit uit de fundamentele keuze om de werkgever verantwoordelijk te maken voor de kosten van gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid en langdurige ziekte van de werknemer. Een alternatief zou zijn geweest om de kosten hiervan te laten dragen door de gehele maatschappij. Hiervoor is niet gekozen; de verantwoordelijkheid is bij de werkgever gelegd, omdat de werkgever de preventie en re-integratie kan beïnvloeden. Door de verantwoordelijkheid bij de werkgever te leggen, ontstaat een prikkel voor de werkgever om arbeidsongeschiktheid en ziekte te voorkomen en de re-integratie te bevorderen. Deze prikkels zijn effectief gebleken in het beperken

van arbeidsongeschiktheid en ziekte. Daar staat tegenover dat de werkgever niet altijd invloed heeft op het voorkomen van arbeidsongeschiktheid en ziekte, bijvoorbeeld wanneer deze ontstaan als gevolg van situaties buiten het werk. Werkgeversorganisatie VNO-NCW geeft aan dat een werkgever als gevolg van deze verantwoordelijkheid mogelijk minder snel geneigd zal zijn om een werknemer in dienst te nemen.

### Gerelateerde initiatieven en verbetertrajecten

Door het ministerie van SZW wordt reeds een maatregel getroffen om de sociale lasten van kleine werkgevers te verminderen. Op 20 december 2018<sup>14</sup> heeft de minister van SZW een maatregelenpakket aangekondigd dat is gericht op het makkelijker, duidelijker en goedkoper maken van de loondoorbetalingsverplichtingen bij ziekte en daarmee op het aannemen van meer vast personeel. Een van de maatregelen is een gedifferentieerde premie voor het Arbeidsongeschiktheidsfonds per 2022. Op grond van deze maatregel gaan werkgevers met maximaal 25 werknemers<sup>15</sup> een lagere premie betalen. De financiële tegemoetkoming bedraagt in totaal € 450 miljoen per jaar.

#### 5.2.4 Expertmeeting #4: Hinderlijke uitvoering wet- en regelgeving

##### Oplossingsrichting 1: digitaliseren aanmelding als werkgever

Het digitaliseren van de procedure voor de aanmelding als werkgever bij de Belastingdienst vermindert de regeldruk, neemt het risico weg op het zoekraken van het formulier en levert een bijdrage aan het verkorten van de doorlooptijd. Digitalisering betekent in eerste instantie het mogelijk maken van het digitaal invullen en indienen van het aanmeldformulier. De ondernemer verstuurt de aanmelding dan op vergelijkbare wijze als de aangifte inkomstenbelasting, met eHerkenning als beveiligingssleutel. Aandachtspunt hierbij is dat de aanvraag van eHerkenning tijd kost en de ondernemer zich gedurende deze aanvraagstijd niet als werkgever kan aanmelden bij de Belastingdienst. Wanneer de mogelijkheid tot digitale indiening van het aanmeldformulier is gerealiseerd, zou het digitaliseren van daaropvolgende correspondentie over de aanmelding een logische eventuele vervolgstap zijn. Daarmee wordt het bijvoorbeeld mogelijk om ook aanvullende vragen van de Belastingdienst aan de ondernemer en het loonheffingsnummer digitaal te verzenden.

<b>Merkbaarheid</b>	Klein	De lastenreductie als gevolg van de digitalisering van de procedure is relatief klein in verhouding tot de totale kosten van de ondernemer in de klantreis.
<b>Tijdpad</b>	Lang	De digitalisering van de procedure is onderdeel van een grotere digitaliseringsoperatie bij de Belastingdienst. De procedure maakt deel uit van de Werkgeversadministratie (WGA). Om de WGA te vernieuwen, heeft de Belastingdienst een ketenplan voor de loonheffingen opgesteld. Het ketenplan geeft aan wat moet gebeuren om het achterstallig onderhoud in de IT-systemen te verminderen en welke (financiële) middelen daarvoor nodig zijn. Het tijdpad voor de digitalisering van de aanmeldprocedure moet nog in kaart worden gebracht.

<sup>14</sup> Kamerstukken II, 2018/19, 29544, nr. 873.

<sup>15</sup> Preciezer: werkgevers met een premieplichtige loonsom die maximaal 25 keer het gemiddelde premieplichtig loon bedraagt.



		De Belastingdienst is bezig met het realiseren van eerste verbeteringen (het digitaal invullen van de formuliergegevens), is zich bewust van het bestaande knelpunt en vindt het belangrijk om hiervoor een oplossing te realiseren. Gelet op andere prioriteit vragende onderwerpen voor de Belastingdienst, zal de digitalisering van deze procedure niet op korte termijn worden gerealiseerd.
<b>Voorgestelde actiehouder</b>	Belastingdienst	

### Gerelateerde initiatieven en verbetertrajecten

De Belastingdienst vindt verkorting van de doorlooptijd belangrijk en heeft op dit punt verbeteringen doorgevoerd na de motie van Kamerlid Wörsdörfer. In 2018 kende de Belastingdienst 80,3% van de loonheffingnummers toe binnen de garantietermijn van tien werkdagen na ontvangst van de aanmelding. In 2019 is dit percentage gestegen naar 96,6%. Direct na toekenning van het loonheffingnummer is het mogelijk om de werknemer te verzekeren. De resterende tijd binnen de op het aanmeldformulier gecommuniceerde termijn van maximaal zes weken wordt gebruikt voor het opstellen van een aangiftebrief en een brief over de gedifferentieerde premie Werkhervattingskas.

#### 5.2.5 Expertmeeting #5: Knelpunten door partijen in de bouw

##### Oplossingsrichting 1: verbeteren informatievoorziening vanaf eerste moment

Om te weten bij welk pensioenfonds moet worden aangesloten en welke (pensioen)afdrachten moeten worden gedaan, is het van belang dat de werkgever inzicht heeft in de toepasselijke cao. Het is belangrijk dat de werkgever dit zo spoedig mogelijk weet, omdat de inhoud van de cao niet alleen van invloed is op de aanmelding bij een pensioenuitvoerder, het betalen van de verschillende regelingen en het verstrekken van de loonstrook, maar ook op andere vervolgstappen in de klantreis zoals het opstellen van de arbeidsvoorwaarden. Daarom verdient het aanbeveling dat de Kamer van Koophandel ondernemers direct tijdens hun eerste contactmoment informeert over de cao die van toepassing is. Dit is mogelijk via een gesprek, maar bijvoorbeeld ook door het toepassen van een korte vragenboom die ondernemers aan de hand van enkele antwoorden snel en eenvoudig inzicht geeft in de toepasselijke cao. Voorwaarde hiervoor is wel dat cao-partijen de werkingssfeer van een verplichtstellingsbesluit eenduidig definiëren. Duidelijkheid vanaf het eerste moment bevordert een efficiënt vervolg van de klantreis en heeft een positief effect op het draagvlak voor de naleving van de cao-verplichtingen.

Verder is het van belang dat werkgevers worden doorverwezen naar de juiste bronnen die hen informeren over het doel van de afdrachten. De informatie dient dusdanig volledig en begrijpelijk te zijn, dat werkgevers ook hun werknemers over de verschillende afdrachten kunnen informeren. De Kamer van Koophandel kan ondernemers direct bij de intake op het juiste spoor zetten door ze te verwijzen naar de websites van de pensioenfondsen. Deze websites omschrijven het doel van de (pensioen)afdrachten over het algemeen begrijpelijker dan de websites van brancheorganisaties, omdat de fondsen voortdurend bezig zijn met het verbeteren van de betreffende informatievoorziening. Daarnaast verdient het aanbeveling dat de pensioenfondsen en -uitvoerders de informatie over het doel van de afdrachten ook opnemen in of bij de premienota. Hierdoor is de begrijpelijke informatie over het doel van de (pensioen)afdrachten via verschillende communicatiekanalen beschikbaar.

<b>Merkbaarheid</b>	Gemiddeld	De verbeterde informatievoorziening heeft met name voor ondernemers in de bouwsector toegevoegde waarde. Met betrekking tot de informatie over de toepasselijke cao komt dit doordat de hoeveelheid SBI-codes in de sector relatief veel onzekerheid met zich meebrengt over de indeling van het bedrijf. Met betrekking tot de informatie over het doel van de afdrachten komt dit door de hoeveelheid afdrachten die ondernemers in de sector als onduidelijk ervaren.
<b>Tijdpad</b>	Kort	Voor het verbeteren van de informatievoorziening is geen politieke besluitvorming of aanpassing van wet- en regelgeving nodig. Voor het opstellen van een korte vragenboom is wel afstemming nodig met ondernemers, brancheorganisaties, werkgeversverenigingen en andere adviseurs.
<b>Voorgestelde actiehouders</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informeren over toepasselijke cao: cao-partijen en Kamer van Koophandel</li> <li>▪ Verwijzen naar websites pensioenfondsen: Kamer van Koophandel</li> <li>▪ Opnemen doel afdrachten in of bij premienota: pensioenfondsen en -uitvoerders</li> </ul>	

## Oplossingsrichting 2: aansluiten op loonaangifteketen

Een aansluiting van de pensioenfondsen op de loonaangifteketen vermindert de regeldruk voor de werkgever. De werkgever hoeft dan namelijk geen contact meer op te nemen met de pensioenfondsen in het kader van het per tijdvak aanleveren van de loongegevens. De pensioenfondsen ontvangen deze informatie dan via de loonaangifteketen, waarbij wordt gebruikgemaakt van de polisadministratie van het UWV. Voorwaarde voor aansluiting op de loonaangifteketen is een uniformering van het begrip (pensioengevend) loon. Daarom is het wenselijk de pensioensector wettelijk te verplichten om zich te conformeren aan het loonbegrip zoals gehanteerd door de Belastingdienst en het UWV. In dit kader is van belang dat de Wet uniformering loonbegrip al wel voorziet in uniformering voor de Belastingdienst en werkgevers, maar niet voor pensioenfondsen.<sup>16</sup>

<b>Merkbaarheid</b>	Gemiddeld	Door aansluiting op de loonaangifteketen vervalt de structurele loongegevensaanlevering aan de pensioenfondsen. Dit leidt voor de werkgever tot een tijd-/kostenbesparing. De onduidelijkheid over het doel van de afdrachten wordt hiermee op zichzelf echter niet weggenomen.
<b>Tijdpad</b>	Middellang	De aan de pensioensector op te leggen verplichting vraagt om besluitvorming. De automatische gegevensdoorgifte van de Belastingdienst aan de pensioenfondsen vraagt om aanpassing van procedures. Mogelijk is

<sup>16</sup> Een andere mogelijkheid om te komen tot uniformering is het maken van afspraken tussen sociale partners.

		het pensioenakkoord een aanleiding om aan de slag te gaan met deze oplossingsrichting.
<b>Voorgestelde actiehouder</b>	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	

#### Gerelateerde initiatieven en verbetertrajecten

- Ter verbetering van de dienstverlening brengt APG (uitvoerder van onder andere bpfBOUW) momenteel zelf een klantreis in kaart. Deze klantreis richt zich onder andere op het verbeteren van de informatievoorziening over de toegevoegde waarde van de opdrachten voor de werkgever. Ook besteedt deze klantreis aandacht aan het vereenvoudigen van de aanmelding (niet twee of drie keer welkom heten en het vereenvoudigen van het aanvraagformulier).
- Daarnaast zijn in het pensioenakkoord afspraken gemaakt over de transparantie van het pensioenstelsel. Hierdoor zal voor werkgevers en werknemers meer duidelijkheid ontstaan over de ingelegde premie, het rendement en het opgebouwde vermogen. Het is dan helder inzichtelijk hoeveel premie (door de werkgever en de werknemer zelf) in de pensioenpot van de werknemer wordt gestort.<sup>17</sup> Het pensioenakkoord zorgt voor een direct verband tussen de ingelegde premie en het opgebouwde vermogen. Tevens zijn in het pensioenakkoord stabiele pensioenpremies afgesproken, waardoor werkgevers niet meer ieder jaar worden verrast door fluctuerende premies.
- Verder wordt de transparantie vergroot door het vervallen van de posten Aanvulling 55- Werkgever en Aanvulling 55- Werknemer per 1 juni 2021.
- Overigens brengt het opnemen van de verschillende posten op één premienota (en op één loonstrook) ook een efficiencyvoordeel met zich mee. De werkgever heeft hierdoor per tijdvak namelijk te maken met maar één moment van afdracht.

<sup>17</sup> In dit verband is ook gerefereerd aan de eerlijke loonstrook, die wordt bepleit door ondernemersorganisaties VNO-NCW en MKB Nederland. Op de eerlijke loonstrook staat de totale arbeidsbeloning van de werknemer, welke premies en belastingen daarvan worden betaald en wat naar de werknemer gaat. Deze totale loonkosten omvatten meer dan alleen de pensioenpremies.

## 5.3 Selectie knelpunten

In overleg met de begeleidingsgroep zijn vijftien van de 23 verzamelde knelpunten, hoewel relevant voor de ondernemers, om de volgende redenen niet verder onderzocht:

- **Oplossing vraagt om aanpassing van de regelgeving**

In het onderzoek ligt de focus op knelpunten op het gebied van digitalisering<sup>18</sup> en dienstverlening. Knelpunten die betrekking hebben op beleid en wet- en regelgeving zijn alleen aan te passen wanneer daarvoor politiek draagvlak is. Ofwel, deze knelpunten zijn op korte termijn moeilijk oplosbaar en vragen een langere doorlooptijd. Deze fundamentele knelpunten zijn daarom buiten beschouwing gelaten.
- **Overheid werkt al aan oplossing**

Voor vier knelpunten werkt de overheid al aan een oplossing. De knelpunten hebben betrekking op de onbekendheid van de ondernemer met (de wijze van invulling van) verplichtingen en het niet direct inzien van de meerwaarde van verplichtingen. De overheid heeft deze knelpunten herkend en erkend door het starten van een verbetertraject. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om wetswijzigingen en voorlichtingscampagnes.
- **Oplossing door niet-overheidspartijen ligt meer voor de hand**

Voor zes knelpunten ligt een oplossing meer op het pad van private partijen en belangenorganisaties (zoals cao-partijen) en werkgevers zelf dan op het pad van de overheid. Voor deze knelpunten is een oplossing bijvoorbeeld te realiseren door het wijzigen van de cao. Zo kunnen bepalingen worden toegevoegd aan de cao die een uitzondering mogelijk maken op wettelijke verplichtingen. Door het wijzigen van de cao wordt maatwerk geleverd voor de betreffende sector.
- **Beperkte impact knelpunt**

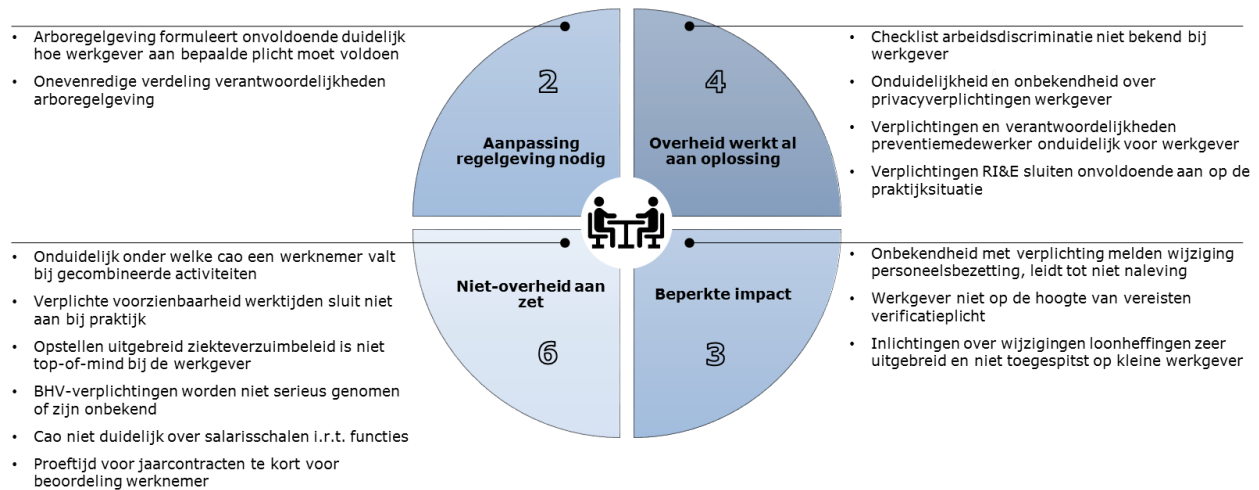
Voor drie knelpunten geldt dat de impact hiervan op ondernemers klein is. Voor ondernemers zijn de nadelige gevolgen van deze knelpunten beperkt. Door onbekendheid met de verplichtingen die ten grondslag liggen aan de knelpunten, ervaren zij bijvoorbeeld niet direct regeldruk, terwijl het niet naleven van deze verplichtingen niet tot grote risico's leidt. Ook komt het voor dat knelpunten niet door de ondernemer zelf worden ervaren, omdat werkzaamheden zijn uitbesteed aan een financieel adviseur.

---

<sup>18</sup> De in de expertmeetings verzamelde oplossingen op het gebied van digitalisering worden waarschijnlijk niet op korte termijn (<12 maanden) gerealiseerd.

In de onderstaande figuur is aangegeven om welke reden de betreffende knelpunten niet verder zijn onderzocht.

**Figuur 1.** Knelpunten die niet verder zijn onderzocht



## 6 Conclusies

### **1. De regeldruk bij het life event 'In dienst nemen 1e werknemer' wordt door ondernemers als (te) hoog ervaren.**

---

Ondernemers ervaren de regeldruk en daaruit voortvloeiende verantwoordelijkheden, aansprakelijkheden en (financiële) risico's voor het aannemen van personeel als hoog. Dit is het meest voelbaar bij het in dienst nemen van de eerste werknemer. De ondernemer maakt op dat moment de overgang van zelfstandige naar werkgever. Binnen de afbakening van deze klantreis betekent dit dat de ondernemer kennis moet nemen van ten minste 20 verschillende verplichtingen en minstens zoveel onderliggende uitvoeringsvoorschriften.

De hoeveelheid en complexiteit van de verplichtingen maken dat een ondernemer afhankelijk is van advies van de overheid en/of externe adviseurs. Daar komt bij dat het niet of niet juist naleven van de verplichtingen kan leiden tot hoge (aansprakelijkheids)risico's of boetes. Ondanks het feit dat de overheid en externe deskundigen de ondernemer helpen, blijft de ondernemer zelf verantwoordelijk voor de uitvoering. Dit betekent dat de ondernemer de verplichtingen moet begrijpen, verwerken in de bedrijfsvoering en kunnen uitleggen aan de medewerkers.

In de overwegingen om de eerste werknemer in dienst te nemen, onderzoeken ondernemers ook alternatieve mogelijkheden voor het betrekken van extra personele capaciteit. Zo wegen zij de voor- en nadelen van een werknemer af tegen de voor- en nadelen van een flexibele arbeidsrelatie. De afwegingen kunnen ertoe leiden dat ondernemers afhaken of kiezen voor een flexibele arbeidsrelatie. Zij zien bij het aannemen van een werknemer in vaste dienst een te grote verantwoordelijkheid en (financiële) aansprakelijkheid op zich afkomen die zij niet kunnen of durven te dragen.

### **2. Ondernemers doorlopen de klantreis 'In dienst nemen 1e werknemer' niet op chronologische wijze en ervaren een stapeling aan verplichtingen.**

---

De onevenredigheid van de regeldruk en risico's voor startende werkgevers wordt versterkt door de fase waarin de ondernemer dan verkeert: de ondernemer ziet kansen voor uitbreiding, is al doende aan het leren, doet investeringen en houdt nog niet veel inkomsten over aan alle inspanningen. Als gevolg hiervan voert hij de verschillende stappen van de klantreis niet uit in de meest voor de hand liggende volgorde.

Ondernemers beginnen bijvoorbeeld soms met de werving en selectie en voeren gesprekken met kandidaten, terwijl zij nog niet hebben nagedacht over de te bieden arbeidsvoorwaarden of een goed beeld hebben van de verplichtingen die horen bij het werkgeverschap. Als dan later blijkt welke verplichtingen en daaruit voortvloeiende verantwoordelijkheden gelden, ervaren zij dit als stapeling.

In dit onderzoek zijn alleen de verplichtingen meegenomen waarmee de ondernemer in het eerste jaar te maken krijgt. Stapeling van verplichtingen waarmee ondernemers later te maken (kunnen) krijgen en die zijn genoemd door ondernemers (zoals loondoorbetaling en bijkomende administratieve verplichtingen bij langdurige ziekte, werkkostenregeling en ontslagrecht) vallen buiten deze klantreis.

De stapeling van verplichtingen is beter controleerbaar als ondernemers het proces in de juiste volgorde doorlopen. Dat dit niet gebeurt, hangt samen met het ontbreken van een integraal overzicht van alle stappen en verplichtingen in de optimale klantreis (zoals weergegeven in paragraaf 3.1). Ook een transparant overzicht van de verplichtingen en voor- en nadelen van een werknemer in vaste dienst tegenover de varianten van flexibele arbeidsrelaties, kan ondernemers beter voorbereiden op hun werkgeverschap.

### **3. De door ondernemers ervaren knelpunten in de klantreis ontstaan veelal door onbekendheid met en onduidelijkheid over verplichtingen en verantwoordelijkheden.**

---

Werkgevers zijn veelal onbekend met alle verplichtingen die zij als werkgever hebben. Daarnaast zijn zij onbekend met de wijze waarop zij verplichtingen moeten naleven: zij zijn wel op de hoogte van het bestaan van een bepaalde verplichting, maar onduidelijk is wanneer zij afdoende hebben gedaan om aan deze verplichting te voldoen. Uit de klantreis blijkt dat 11 van de 23 geïnventariseerde knelpunten direct samenhangen met onbekendheid of onduidelijkheid van verplichtingen en verantwoordelijkheden.

Het is een feit dat het aannemen van de eerste medewerker, vanwege de hoeveelheid, complexiteit en gedetailleerdheid, veel voorbereiding en inspanning van een ondernemer vraagt. Ondanks het feit dat overheid en externe partijen informatie verstrekken over de geldende verplichtingen, ontbreekt een totaaloverzicht van wat het werkgeverschap betekent aan verantwoordelijkheden en bijkomende (financiële) risico's. Bovendien blijkt informatie niet altijd door de ondernemer te worden gevonden.

De verantwoordelijkheid voor de onbekendheid ligt zowel bij de werkgever als bij de overheid. Enerzijds verdiepen ondernemers zich niet altijd voldoende in de verplichtingen en verantwoordelijkheden van het werkgeverschap. Anderzijds maakt de overheid deze verplichtingen niet goed kenbaar. Zie ook het eindrapport van de Commissie Regulering van Werk, waarin wordt geconstateerd dat de regels rond werk rechtstatelijk niet zijn te handhaven omdat wet- en regelgeving kenbaar behoren te zijn en dat niet zijn.<sup>19</sup>

### **4. De klantreis van ondernemers van het life event 'In dienst nemen 1e werknemer' is grotendeels identiek, maar er zijn sectorale verschillen.**

---

De stappen die ondernemers doorlopen in de klantreis, zijn vrijwel gelijk voor alle ondernemers die de eerste werknemer in dienst nemen. Dit is een indicatie dat de opgestelde klantreis breed van toepassing is op startende werkgevers in alle sectoren.

Verschillen ontstaan wel in de wijze van uitvoering. Voor enkele stappen geldt dat deze verschillen per sector. Het naleven van en toezien op de arboregelgeving levert voor ICT-ondernemers bijvoorbeeld minder knelpunten op dan voor bouwondernemers. De oorzaak hiervan ligt in de aard van de werkzaamheden, die per sector verschillen.

### **5. De uitgewerkte oplossingsrichtingen dragen bij aan het verbeteren van de klantreis, een verdere verbetering vraagt om wijzigingen in beleid en regelgeving waarvoor politiek draagvlak nodig is.**

---

In de expertmeetings zijn oplossingsrichtingen verzameld voor knelpunten die startende werkgevers in praktijk ervaren. Er is voor gekozen om knelpunten op te lossen die betrekking hebben op de uitvoering. Het gaat dan om het uitbreiden of uniformeren van de informatievoorziening en het vereenvoudigen van procedures. Het voordeel van deze keuze is dat de knelpunten op relatief korte termijn zijn op te lossen.

Het nadeel van deze keuze is dat hiermee geen oplossing wordt geboden voor het probleem dat beginnende werkgevers de regeldruk en daaruit voortvloeiende verantwoordelijkheden, aansprakelijkheden en (financiële) risico's voor het aannemen van personeel als (te) hoog ervaren. Het oplossen van deze knelpunten vraagt om wijzigingen in beleid en regelgeving waarvoor politiek draagvlak nodig is.

---

<sup>19</sup> Commissie Regulering van Werk, In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk, 23 januari 2020, § 3.3.2.

Ook de afbakening van de klantreis speelt een rol bij oplossen van dergelijke fundamentele knelpunten. Zo zijn de verplichtingen die samenhangen met arbeidsongeschiktheid, ziekte of (voortijdige) beëindiging van de arbeidsrelatie (die een klantreis op zichzelf zijn) buiten beschouwing gelaten. Om te komen tot concrete oplossingen, zouden ook deze aspecten moeten worden meegenomen.

Ook uit de klantreis 'In dienst nemen 1<sup>ste</sup> werknemer' komt naar voren dat het een grote uitdaging is om oplossingen te realiseren voor de belangrijkste knelpunten van startende werkgevers. Deze knelpunten betreffen veelal politiek gevoelige onderwerpen waarover de standpunten van de verschillende stakeholders ver uit elkaar liggen. Wanneer sociale partners niet geneigd zijn om naar elkaar toe te bewegen en de overheid in dit spanningsveld vooral volgend is in plaats van leidend, lijken oplossingen om het werkgeverschap aantrekkelijk te maken nog ver weg. Dit onderzoek sluit voor het vinden van structurele oplossingen voor het optimaliseren van deze klantreis daarom aan bij de adviezen van de eerdergenoemde Commissie Regulering van Werk.



## Bijlagen bij rapportage:

Life event 'In dienst nemen 1e werknemer'

I	Aanpak	50
II	Uitgebreide beschrijving klantreis	54

# I Aanpak

## 1 Uitgangspunten

Het onderzoek richt zich op het in kaart brengen van het life event 'In dienst nemen 1<sup>e</sup> werknemer' en het op basis hiervan doen van aanbevelingen voor haalbare, concrete en werkbare oplossingsrichtingen voor de geïdentificeerde knelpunten. De oplossingen moeten vooral voor kleine ondernemers merkbaar zijn. Bij het uitvoeren van het onderzoek zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

### 1. Onderzoek het life event voor de sectoren ICT, Bouw en Horeca

Om richting te geven aan het onderzoek, is ervoor gekozen om de ervaringen te verzamelen van ondernemers in drie sectoren: ICT, Bouw en Horeca. Binnen de sector ICT vallen alle ondernemers die werken binnen de informatie- en communicatietechnologie. Binnen de sector Bouw vallen ondernemers die fysieke bouwwerkzaamheden uitvoeren, maar bijvoorbeeld geen ondernemers die werkzaam zijn als leverancier van bouwmaterialen. Binnen de sector Horeca vallen ondernemers die gelegenheid bieden tot overnachten, eten en/of drinken.

### 2. Borg de herkenbaarheid voor een bredere groep ondernemers

Om de toegevoegde waarde van het onderzoek te optimaliseren, is het van belang dat de aanbevelingen van toepassing zijn op een zo groot mogelijke groep ondernemers. Dit betekent dat de nadruk in de klantreis ligt op stappen en knelpunten die generiek van toepassing zijn op een brede groep ondernemers, ongeacht de sector waarin zij werkzaam zijn. Dit betekent ook dat ervaringen die specifiek van toepassing zijn op een bepaalde sector of anderszins een beperkte reikwijdte hebben, minder diepgaand aan de orde komen.

### 3. Borg de actualiteit

Om te komen tot zinvolle oplossingsrichtingen, moeten aanbevelingen betrekking hebben op actueel beleid en actuele regelgeving en uitvoering. Dit betekent dat de ervaringen van de respondenten recent moeten zijn. Dat wil zeggen dat zij de klantreis maximaal twee jaar geleden hebben doorlopen. Door het snel veranderende arbeidsrecht is het namelijk denkbaar dat oudere ervaringen een beeld geven dat niet representatief is voor de huidige situatie.

### 4. Creëer draagvlak bij de betrokken stakeholders

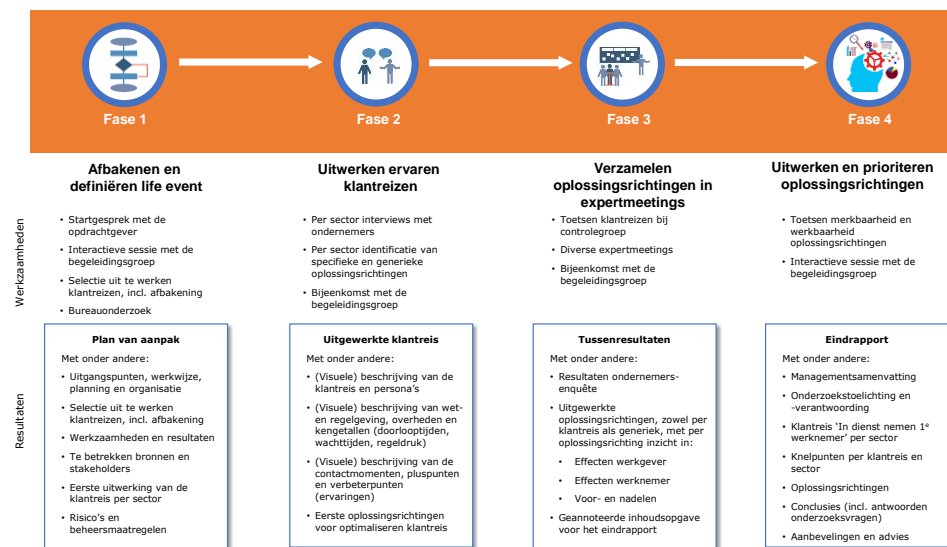
Om knelpunten van ondernemers daadwerkelijk op te lossen, is medewerking en draagvlak onder alle betrokken partijen van cruciaal belang. Gelet op de diverse belangen van partijen in het interessante en dynamische speelveld van het life event, is het creëren van consensus en breed draagvlak geen vanzelfsprekendheid. Daarom is in het onderzoek een positieve en creatieve insteek gehanteerd, waarmee de problematiek helder is geformuleerd, knelpunten van ondernemers goed zijn uitgelegd en het creatieve en innovatieve denkproces van betrokkenen is gestimuleerd. Daarnaast zijn oplossingsrichtingen goed afgestemd met de relevante stakeholders.

## 2 Werkwijze

### 2.1 Werkzaamheden

De in paragraaf 1 beschreven uitgangspunten zijn vertaald in concrete werkzaamheden. In het onderstaande figuur zijn deze werkzaamheden samengevat. Onder het figuur staat een nadere toelichting.

**Figuur 2.** Fasering van het onderzoek



#### Fase 1. Afbakenen en definiëren life event

In een startgesprek met de ministeries van EZK en SZW zijn de onderzoeksdoelstellingen, -resultaten en -aanpak besproken. In een startbijeenkomst met de begeleidingsgroep is het life event gedefinieerd en afgebakend. Daarnaast is samen met de begeleidingsgroep vastgesteld welke relevante stakeholders wanneer in het onderzoek moesten worden betrokken.

In bureauonderzoek is informatie verzameld over het life event, zoals de geldende wet- en regelgeving, cao's, publicaties van academici en webpagina's van het Ondernemersplein, Belastingdienst, UWV en SVB. Ook is gebruikgemaakt van bestaande kennis over de knelpunten die ondernemers ervaren met personeelszaken. De verzamelde informatie is gebruikt voor het uitwerken van een conceptklantreis.

De gemaakte afspraken en de resultaten van het bureauonderzoek zijn vastgelegd in een plan van aanpak dat als leidraad heeft gediend voor de procesmatige en inhoudelijke begeleiding van het onderzoek.

## **Fase 2. Uitwerken ervaren klantreizen**

In interviews met ondernemers is de klantreis in kaart gebracht. Nagegaan is welke stappen ondernemers doorlopen, welke contactmomenten en ervaringen zij hebben en welke mogelijkheden bestaan om de regeldruk te verminderen. Daarnaast zijn de (administratieve) stappen en lasten van de werknemer besproken. In totaal zijn vijftien kleine ondernemers geïnterviewd die de afgelopen twee jaar de overgang hebben meegemaakt van zelfstandige naar werkgever. Van deze ondernemers zijn vijf ondernemers werkzaam in de ICT, zes in de Bouw en vier in de Horeca. Het heeft relatief veel moeite gekost om geschikte respondenten te vinden, omdat veel ondernemers in de afgelopen jaren hebben afgezien van het aannemen van personeel vanwege de in het voorliggende rapport geconstateerde stapeling van wettelijke verplichtingen.

In interviews met andere deskundigen is de klantreis geverifieerd, aangescherpt en aangevuld. Het gaat hierbij om deskundigen van brancheorganisaties, werkgeversorganisaties, werknemersorganisaties, de ministeries van SZW en Financiën, uitvoeringsorganisaties, de Kamer van Koophandel en financieel/juridisch adviseurs.

De interviewresultaten zijn gebruikt voor het aanpassen van de conceptklantreis en het aanvullen van de stappen met informatie over onder andere de betrokken stakeholders, de ervaren knelpunten en de geldende wet- en regelgeving.

## **Fase 3. Verzamelen oplossingsrichtingen in expertmeetings**

Via een online survey is de aangepaste klantreis getoetst bij een grotere groep ondernemers. De survey is verstuurd naar ondernemers die eerder in het onderzoek zijn benaderd en al dan niet hebben meegewerkt aan een interview. De respons op de survey is geanalyseerd en verwerkt in de klantreis. Hiermee is de representativiteit van de klantreis verhoogd.

In samenwerking met de begeleidingsgroep zijn vijf expertmeetings georganiseerd. In de expertmeetings zijn oplossingsrichtingen geïdentificeerd en uitgewerkt voor een bepaald knelpunt of voor enkele samenhangende knelpunten. Deelnemers waren deskundigen die specialistische kennis hebben over de knelpunten die in de betreffende expertmeeting centraal stonden. Door middel van een interactieve werkvorm zijn de deelnemers gestimuleerd om op doelmatige en doeltreffende wijze te komen tot gedragen en realistische oplossingsrichtingen.

## **Fase 4. Uitwerken en prioriteren oplossingsrichtingen**

In interviews met experts die zijn betrokken bij de implementatie, zijn de oplossingsrichtingen zorgvuldig afgestemd. Hierbij is nagegaan in hoeverre de experts de oplossingsrichtingen realistisch vinden, welke aandachtspunten gelden voor de implementatie en of zij actiehouders willen zijn.

De geconsolideerde resultaten van de fasen 1 t/m 3 zijn samengevat in een conceptrapport, met daarin de uitgewerkte klantreis en de geïdentificeerde oplossingsrichtingen. Voor iedere oplossingsrichting zijn de aandachtspunten en de actiehouders voorgesteld. Na terugkoppeling van het conceptrapport aan de begeleidingsgroep is het voorliggende, definitieve rapport opgesteld.

## 2.2 Methodieken

In de onderstaande tabel zijn de verschillende toegepaste onderzoeksmethodieken samengevat en voorzien van een motivatie.

**Tabel 6.** Onderzoeksmethoden

Methodie	Motivatie	Fase
Klantreismethodiek	Het onderzoek volgt de handleiding en uitgangspunten zoals die in 2017 zijn ontwikkeld in opdracht van het ministerie van EZK.	Fase 1 t/m 4
Deskstudie	Geeft inzicht in de afbakening van het life event en de doelgroep, met een verwijzing naar literatuur en relevante wet- en regelgeving. De resultaten zijn ook gebruikt voor de stakeholderanalyse.	Fase 1
Stakeholderanalyse	Geeft inzicht in de betrokken stakeholders en deskundigen. Op basis hiervan is ook bepaald wanneer zij in het proces zijn betrokken.	Fase 1
Interviews klantreis	Specifieke interviewtechniek die erop is gericht om het proces en de ervaring van een ondernemer uit te vragen. Het gaat hierbij om enerzijds de beleving en anderzijds de tijd en kosten.	Fase 2
Visualisatie klantreis	Geeft visueel de klantreis met de contactmomenten weer. Hierin is ook duidelijk zichtbaar waar knelpunten zich voordoen en wat goed gaat.	Fase 2
Online survey	Heeft als doel de resultaten van de klantreis en de knelpunten af te stemmen met een grotere groep ondernemers. Dit gebeurt digitaal.	Fase 3
Expertmeetings	Interactieve werkvorm waarbij per onderwerp met relevante stakeholders wordt gezocht naar oplossingen voor knelpunten. Deelnemers worden gestimuleerd actief te participeren.	Fase 3
Interactieve besluitvorming	Waarborgt dat beslissingen over de scope, uitgangspunten en resultaten in samenspraak met de opdrachtgever en de begeleidingsgroep tot stand komen.	Fase 1, 2, 3 en 4

## II Uitgebreide beschrijving klantreis

### Fase 1. Oriënteren

#### 1. Verkennen mogelijkheden

Naar aanleiding van de bewustwording dat op kortere of langere termijn meer personele capaciteit nodig is om de werkzaamheden uit te voeren, verkent de ondernemer de mogelijkheden om een werknemer aan te nemen. In zijn overwegingen gaat de ondernemer bijvoorbeeld na in hoeverre hij structureel voldoende werk, tijd en geld heeft, of hij naast ondernemer ook manager wil worden, wat de kosten en baten zijn en welke risico's hij loopt. De ondernemer houdt hierbij onder andere rekening met eventuele ziekte of arbeidsongeschiktheid van de werknemer. Als alternatief voor het in dienst nemen van een werknemer onderzoekt de ondernemer dan ook de voor- en nadelen van een flexibele arbeidsrelatie, zoals het inzetten van een zzp'er of een oproep-, uitzend-, contracting-, payroll- of detachingsmedewerker (zie ook tekstkader 7). In het eindrapport van de Commissie Regulering van Werk zijn de voor- en nadelen van de vaste en flexibele arbeidsrelatie tegen elkaar afgezet en nader toegelicht.<sup>20</sup>

#### Tekstkader 7. Overwegingen van een ondernemer om werkgever te worden

- Blijf ik liever zelfstandige zonder personeel?
- Wil ik naast ondernemer ook manager worden en kan ik personeel managen en motiveren?
- Hoeveel tijd en geld kost personeel mij?
- Hoeveel extra inkomsten levert personeel mij op?
- Heb ik structureel genoeg werk voor personeel?
- Welke alternatieven voor het aannemen van personeel zijn er? Kan ik gebruikmaken van tijdelijk personeel of personeel op oproep?
- Hoe helpt personeel mijn onderneming groeien?
- Ben ik met personeel flexibeler?
- Ben ik met personeel stabiel?
- Heb ik genoeg tijd en geld voor personeel?
- Wat kan ik mijn personeel bieden?
- Levert personeel mij genoeg extra omzet en winst op?
- Is personeel in dienst nemen de beste optie voor mijn bedrijf?
- Welke verplichtingen gelden er bij het aannemen van personeel?
- Welke risico's loop ik bij het aannemen van personeel?

#### 2. Inventariseren verplichtingen

De ondernemer inventariseert de wettelijke verplichtingen waaraan hij moet voldoen bij het aannemen van een werknemer. Hiervoor raadpleegt hij verschillende informatiebronnen, zoals websites, overheidsinstanties, deskundigen en zijn sociale netwerk. Op de websites van bijvoorbeeld het Ondernemersplein en de Belastingdienst staat veel informatie over het aannemen van werknemers. Daarnaast neemt de

<sup>20</sup> Commissie Regulering van Werk, In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk, 23 januari 2020, § 3.2.2 en 3.2.3.

ondernemer per telefoon of e-mail contact op met bijvoorbeeld de Kamer van Koophandel en UWV voor het stellen van vragen. Verder benadert de ondernemer deskundigen zoals de brancheorganisatie, financieel/juridisch adviseur dan wel andere personen in zijn netwerk, zoals vrienden, familie en buurtgenoten. De ondernemer onderzoekt ook welke cao-verplichtingen hij heeft. Op grond van de cao of deelname aan een bedrijfstakpensioenfonds kunnen namelijk aanvullende verplichtingen gelden.

## **Fase 2. Administreren**

### **3. Aanmelden als werkgever**

De ondernemer moet zich bij de Belastingdienst aanmelden als werkgever. Dit doet hij door het invullen van het formulier 'Melding Loonheffingen Aanmelding Werkgever'. De ondernemer vult het formulier in met gegevens over de onderneming, het gewenste aangiftetijdvak, gegevens van de werknemer, de bedrijfsactiviteiten en de eventuele gemachtigde. Vervolgens stuurt hij het formulier per post naar de Belastingdienst. Na de aanmelding krijgt de ondernemer per post een loonheffingnummer van de Belastingdienst. Ook ontvangt hij een aangiftebrief, waarin staat wanneer hij de aangifte moet doen. Daarnaast ontvangt de ondernemer een brief over de gedifferentieerde premie Werkhervattingskas, die iedere werkgever afdraagt voor het financieren van uitkeringen op grond van de Wet Gedeeltelijk Arbeidsgeschikten en de Ziektewet.

### **4. Aansluiten bij pensioenuitvoerder**

#### *ICT*

Wanneer de ondernemer lid is van de Werkgeversvereniging ICT en de bedrijfsactiviteiten vallen onder de werkingssfeer van de ICK-CAO, dan is hij verplicht om aan te sluiten bij pensioenfonds TrueBlue. Naar aanleiding van de aanmelding als werkgever bij de Belastingdienst ontvangt de ondernemer een aanvraagformulier van TrueBlue. Hij stuurt het ingevulde formulier binnen twee weken terug en wordt vervolgens aangesloten bij het pensioenfonds. Na afronding van de inschrijving meldt de ondernemer de werknemer aan bij TrueBlue. Wanneer de ondernemer niet verplicht is om aan te sluiten bij TrueBlue, kan hij onder bepaalde voorwaarden vrijwillig aansluiten. De ondernemer kan ook aansluiten bij een andere pensioenuitvoerder en bijvoorbeeld een pensioenverzekering afsluiten bij een pensioenverzekeraar.

#### *Bouw*

De ondernemer is verplicht om aan te sluiten bij het bedrijfstakpensioenfonds voor de Bouwnijverheid (bpfBOUW). Dit betekent dat de ondernemer deelneemt aan de pensioenregeling van bpfBOUW en de bedrijfstakeigen regelingen in de Bouwnijverheid (BTER). Op de website van bpfBOUW staat een formulier waarmee de ondernemer zich moet aanmelden als werkgever. Hiermee regelt de ondernemer de aanmelding voor de pensioenregeling van zowel bpfBOUW als BTER. De ondernemer vult het formulier in met gegevens over de onderneming, het eventuele administratiekantoor en het personeel. Vervolgens stuurt hij het formulier per e-mail naar bpfBOUW. De ondernemer ontvangt binnen 10 werkdagen per e-mail of post een aansluitnummer.

#### *Horeca*

N.v.t. (Aangezien het Pensioenfonds Horeca & Catering is aangesloten op de loonaangifteketen, ontvangt het de gegevens automatisch via de loonaangifte en hoeft de ondernemer geen aparte handeling te verrichten; aanmelding gaat vanzelf.)

#### 5. Afsluiten verzekeringen

De ondernemer heeft de mogelijkheid om zich te verzekeren tegen risico's die het werkgeverschap met zich meebrengt. Voorbeelden hiervan zijn een verzuimverzekering, een Ziektewet-eigenrisicoverzekering, een WGA-eigenrisicoverzekering en een aansprakelijkheidsverzekering voor bedrijven. Met het afsluiten van deze verzekeringen beperkt de ondernemer het financiële risico bij ziekte of (gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid van een (ex-)werknemer respectievelijk bij schade veroorzaakt door een werknemer. Daarnaast kan de ondernemer verzekeringen afsluiten om werknemers te verzekeren tegen bepaalde risico's, zoals een collectieve nabestaande-verzekering. Verder bestaan verzekeringen die een vergoeding bieden aan zowel de ondernemer als de werknemer, zoals een collectieve ongevallenverzekering. Het afsluiten van deze verzekeringen is niet wettelijk verplicht.

#### 6. Melden wijziging personeelsbezetting

De ondernemer is verplicht om veranderingen in de personeelsbezetting door te geven aan de Kamer van Koophandel. Deze verplichting geldt derhalve ook voor het aannemen van de eerste werknemer. De ondernemer vult het formulier '14: Wijziging ondernemings- en vestigingsgegevens' in met zijn inschrijfggegevens bij de Kamer van Koophandel, het gewijzigde aantal werkzame personen en de ingangsdatum van de wijziging. Vervolgens stuurt hij het formulier met een kopie van het legitimatiebewijs per post naar de Kamer van Koophandel. De Kamer van Koophandel verwerkt de doorgegeven wijziging in het handelsregister.

### **Fase 3. Aannemen**

#### 7. Opstellen arbeidsvoorwaarden/-contract

De ondernemer stelt voorwaarden op waaronder hij de werknemer wil aannemen. Arbeidsvoorwaarden hebben bijvoorbeeld betrekking op loon, arbeidsduur, werktijden, vakantiedagen, pensioen, onkostenvergoeding, proeftijd, scholing, kinderopvang en thuiswerken (*ICT*) een intredekeuring (*Bouw*) onregelmatigheidstoelage (*Horeca*). Bij het opstellen van de arbeidsvoorwaarden houdt de ondernemer rekening met wettelijke verplichtingen. Zo geldt een wettelijk minimum(jeugd)loon, een minimaal aantal vakantiedagen en een maximumaantal arbeidsuren. Daarnaast houdt de ondernemer rekening met verplichtingen op grond van de cao en (*voor ICT*: eventuele) deelname aan het bedrijfstakpensioenfonds. De ondernemer legt de arbeidsvoorwaarden vast in een arbeidscontract. De ondernemer kan hierbij gebruikmaken van de modelcontracten van de brancheorganisatie. Het arbeidscontract vormt de basis voor de onderhandelingen met de kandidaat.

#### 8. Werving en selectie

Wanneer de ondernemer een beeld heeft van zijn doelgroep, stelt hij een passende vacaturetekst op en kiest hij een geschikt medium waarop de vacature wordt geplaatst. Op basis van de binnengekomen reacties nodigt de ondernemer geschikte kandidaten uit voor gesprek.

#### 9. Onderhandelen

De ondernemer voert een sollicitatiegesprek met de kandidaat. Tijdens het gesprek komen onder andere de arbeidsvoorwaarden aan de orde. De ondernemer vraagt de kandidaat naar de huidige loonstrook dan wel een salarisindicatie, of doet zelf een aanbod. Hierbij houdt hij rekening met de voorwaarden die zijn vastgelegd in het arbeidscontract. Soms voert de ondernemer nog een tweede gesprek met de kandidaat, bijvoorbeeld wanneer na het eerste gesprek nog twijfels bestaan. Bij wijze van service aan de kandidaat kan de ondernemer een proefloonstrook (laten) opstellen, zodat het nettoloon inzichtelijk wordt.



#### 10. Afsluiten arbeidscontract

De ondernemer vult en past het eerder opgestelde arbeidscontract aan. De ondernemer en de kandidaat ondertekenen het arbeidscontract en worden daarmee werkgever en werknemer. De werkgever verstrekt een ondertekend afschrift van het contract aan de werknemer.

### Fase 4. Organiseren

#### 11. Vaststellen identiteit

Voordat de werknemer de werkzaamheden aanvangt, moet de werkgever de identiteit van de werknemer vaststellen aan de hand van een geldig identiteitsbewijs. De werknemer is verplicht om het identiteitsbewijs ter inzage te verstrekken aan de werkgever. Een geldig identiteitsbewijs is een reisdocument, een (vervangende) Nederlandse identiteitskaart of een geldig paspoort van een ander EU-land. De werkgever kan de identiteit controleren met behulp van het Stappenplan Verificatieplicht van de Inspectie SZW, maar gebruik van het stappenplan is niet verplicht.

#### 12. Inrichten loonadministratie/personneelsdossier

De werkgever is verplicht om een loonadministratie te voeren. Onderdelen van de loonadministratie zijn de loonstaat, de loonstrook en de jaaropgaaf. Bij de loonadministratie moet de werkgever alle gegevens bewaren die van belang zijn voor de loonheffingen en voor controles van de Belastingdienst. Voorbeelden zijn het arbeidscontract en een afschrift van het identiteitsbewijs van de werknemer. De werknemer is verplicht om het afschrift van het identiteitsbewijs in de loonadministratie van de werkgever te laten opnemen. Daarnaast moet de werknemer zijn persoonlijke gegevens verstrekken aan de werkgever. Wanneer de werknemer verzoekt om de loonheffingskorting toe te passen, bewaart de werkgever dit verzoek ook bij de loonadministratie. Deze gegevens worden in praktijk ook wel bewaard in een personeelsdossier in plaats van bij de loonadministratie.

#### 13. Opstellen ziekteverzuimbeleid

De werkgever moet een ziekteverzuimbeleid voeren. In het beleid legt de werkgever vast hoe wordt omgegaan met verzuim door ziekte. Onderdeel van het ziekteverzuimbeleid is een ziekteverzuimprotocol dat een beschrijving geeft van de processen rondom ziekmelden, verzuimcontrole, verzuimbegeleiding, re-integratie bij langdurig verzuim, loondoorbetaling bij ziekte en de verrekening van vakantiedagen. Daarnaast bevat het ziekteverzuimbeleid onder andere een beschrijving van de voorwaarden waaronder en de wijze waarop de zieke een second opinion kan aanvragen dan wel de werkgever het loon kan opschorten.

#### 14. Afsluiten basiscontract

De werkgever moet beschikken over een basiscontract met een kerndeskundige, zoals een arbodienst of bedrijfsarts. In het contract staan de werkafspraken voor de taken van de kerndeskundige. De kerndeskundige verleent bijstand bij taken als (*Bouw:*) de aanstellingskeuring, arbeidsgezondheidskundig onderzoek, de consultatie met betrekking tot arbeidsgezondheidskundige vraagstukken, advisering over het ziekteverzuimbeleid en begeleiding bij ziekte. Daarnaast verleent de kerndeskundige bijstand bij het toetsen van en adviseren over de RI&E, tenzij de werkgever zijn werknemer(s) in totaal maximaal veertig uur per week arbeid laat verrichten (*Bouw en Horeca:*) of hij maximaal 25 werknemers heeft en gebruikmaakt van een erkend modelinstrument voor de RI&E. (*Bouw:*) Voor de bouwsector zijn erkende modelinstrumenten beschikbaar. (*Horeca:*) Voor de horecasector is een erkend modelinstrument beschikbaar.

#### 15. Aanwijzen preventiemedewerker

De werkgever moet ten minste één werknemer aanwijzen die hem bijstand verleent bij het naleven van de verplichtingen op grond van de Arbeidsomstandighedenwet. De taak van deze werknemer betreft (het bijdragen aan) het uitvoeren van de maatregelen die zijn gericht op de veiligheid en gezondheid van de werknemers binnen het bedrijf. Een werkgever met maximaal 25 werknemers mag de taak in het kader van de bijstand ook zelf vervullen, wanneer hij beschikt over voldoende deskundigheid, ervaring en uitrusting voor een behoorlijke taakvervulling. Wanneer het niet (voldoende) mogelijk is om de bijstand te organiseren binnen de onderneming, mag de werkgever andere deskundige personen betrekken bij de bijstandsverlening.

#### 16. Inrichten bedrijfshulpverlening

De werkgever moet ten minste één werknemer aanwijzen als bedrijfshulpverlener. De bedrijfshulpverlener verleent bijstand op het gebied van eerste hulp bij ongevallen, brandbestrijding en evacuatie en onderhoudt contact met de desbetreffende externe hulpverleningsorganisaties.

#### 17. Uitvoeren risico-inventarisatie en -evaluatie

De werkgever moet een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) uitvoeren, waarin hij schriftelijk vastlegt welke risico's het werk voor de werknemers met zich meebrengt. Onderdeel van de RI&E is een plan van aanpak, waarin is aangegeven welke maatregelen de werkgever neemt in verband met de bedoelde risico's en de samenhang daartussen. In het plan van aanpak geeft de werkgever tevens aan binnen welke termijn deze maatregelen worden genomen. Daarnaast beschrijft de RI&E de toegang van werknemers tot de preventiemedewerker, gecertificeerde deskundige, bedrijfsarts of arbodienst. De werkgever zorgt ervoor dat iedere werknemer kennis kan nemen van de RI&E. (*ICT:*) Bij het uitvoeren van de RI&E kan de ondernemer gebruikmaken van een algemeen modelinstrument. (*Bouw en Horeca:*) Bij het uitvoeren van de RI&E kan de ondernemer gebruikmaken van een specifiek voor de branche opgesteld modelinstrument.

### **Fase 5. Functioneren**

#### 18. Voorlichten, onderrichten en toezien

De werkgever moet zorgen voor doeltreffende voorlichting en onderricht over de te verrichten werkzaamheden, de daaraan verbonden risico's, de maatregelen om deze risico's te voorkomen of beperken en de wijze waarop de deskundige bijstand is georganiseerd. (*Bouw:*) Wanneer de werkgever persoonlijke beschermingsmiddelen ter beschikking stelt en wanneer beveiligingen zijn aangebracht op bijvoorbeeld arbeidsmiddelen, zorgt de werkgever ervoor dat de werknemer op de hoogte is van hun doel en werking en de wijze waarop hij deze moet gebruiken. De werknemer is verplicht om naar vermogen zorg te dragen voor zijn eigen veiligheid en gezondheid en die van andere betrokken personen. Deze verplichting betekent onder andere dat de werknemer moet meewerken aan het voor hem georganiseerde onderricht. De werkgever moet toezien op de naleving van de instructies en voorschriften die zijn gericht op het voorkomen of beperken van de risico's (*Bouw:*) en op het juiste gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen.

## 19. Overleggen over arbobeleid

De werkgever en de werknemer werken samen bij de uitvoering van het arbeidsomstandighedenbeleid. De werkgever moet de betrokkenheid van de werknemer bij het beleid regelen door het voeren van overleg met de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging en het actief uitwisselen van informatie. Wanneer de werkgever geen ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging en minder dan tien werknemers heeft, voert hij overleg met de belanghebbende werknemer(s).

## 20. Bijhouden gegevens personeel

### Personeelsdossier

De werkgever kan een personeelsdossier bijhouden waarin hij bijhoudt hoe de werknemer functioneert, welke verbeterpunten er zijn en welke afspraken zijn gemaakt met de werknemer. Het gaat bijvoorbeeld om verslagen van functionerings- en beoordelingsgesprekken of om andere (aangetekende) communicatie. Aangezien het dossier persoonlijke gegevens over de werknemer bevat, moet de werkgever bij het bijhouden ervan rekening houden met zijn verplichtingen op grond van de Algemene verordening gegevensbescherming. Het bijhouden van een personeelsdossier is niet wettelijk verplicht, maar wel een geschikt middel om de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer te monitoren. Daarnaast ondersteunt een goed gedocumenteerd personeelsdossier de werkgever bij een eventueel toekomstig arbeidsconflict.

### Arbeidstijdenwet

De werkgever is vanuit de Arbeidstijdenwet (en soms de cao) gehouden aan wettelijke regels over werk- en rusttijden. De Arbeidstijdenwet en het Arbeidstijdenbesluit geven voorschriften ten aanzien van de arbeidstijden om onveilige en ongezonde situaties te voorkomen. Werkgevers zijn verplicht om een deugdelijke registratie van de daadwerkelijk gewerkte uren van alle werknemers bij te houden. Dit geldt niet alleen voor vaste medewerkers, maar ook voor stagiairs, uitzendkrachten en gedetacheerden. Het enkel registreren van de geplande werkroosters alleen is hierbij onvoldoende. Omdat de Inspectie SZW moet kunnen controleren of de Arbeidstijdenwet is nageleefd, moet de werkgever ook de feitelijke gewerkte uren noteren. Tenzij de aard van het werk dit verhindert, moet de werkgever het werkrooster 28 dagen van tevoren bekendmaken aan de werknemers. Wanneer dit niet kan, moet de werkgever de wettelijke arbeidsduur en zondagsarbeid meedelen en hierbij uiterlijk vier dagen vooraf melden op welke tijdstippen de werknemer moet werken.

## 21. Aangeven loonheffingen

De werkgever moet per maand of per vier weken digitaal aangifte doen. Hij doet dit na het ontvangen van de aangiftebrief. Bij het doen van aangifte maakt de werkgever gebruik van de loonstaat met daarop de gegevens die voor de loonheffingen van belang zijn. Wanneer de werkgever maximaal tien werknemers heeft, logt hij in op 'Mijn Belastingdienst Zakelijk'. In deze online omgeving vult hij de aangifte 'Loonheffingen' in. Wanneer de werkgever meer dan tien werknemers heeft, gebruikt hij andere aangifte- of administratiesoftware die geschikt is voor Digipoort. De werkgever kan de aangifte ook laten doen door een intermediair, zoals een accountant of een belastingadviseur.

## 22. Betalen werknemer

De werkgever moet het loon periodiek, bijvoorbeeld maandelijks, overmaken. Hierbij houdt hij rekening met de afspraken die zijn vastgelegd in het arbeidscontract. Daarnaast betaalt de werkgever bijvoorbeeld onkostenvergoeding, pensioen en premies voor een eventuele ongevallenverzekering of collectieve nabestaandenverzekering en eenmaal per jaar betaalt de werkgever vakantiegeld.

### 23. Betalen derden

De werkgever moet per maand of per vier weken loonheffingen afdragen voor zijn werknemer. De werkgever draagt de loonheffing af aan de Belastingdienst en vermeldt hierbij het betalingskenmerk dat in de aangiftebrief staat. Daarnaast moet de werkgever de pensioenuitvoerder, verzekeraar en arbodienst betalen.

### 24. Verstrekken loonstrook

De werkgever moet bij de eerste loonbetaling en vervolgens iedere loonbetaling die afwijkt van de vorige loonbetaling een loonstrook sturen naar de werknemer. Met de loonstrook informeert hij de werknemer over de opbouw van het bruto- en nettoloon. Op de loonstrook staan het loonbedrag, de gespecificeerde bedragen waaruit dit is samengesteld, de gespecificeerde bedragen die op het loonbedrag zijn ingehouden, het toepasselijke minimumloonbedrag en de toepasselijke minimumvakantiebijslag. Daarnaast vermeldt de loonstrook de naam van de werkgever en de werknemer, het loontijdvak, de overeengekomen arbeidsduur en informatie over het type arbeidscontract. De werkgever mag de loonstrook digitaal verstrekken, maar alleen wanneer de werknemer daarmee heeft ingestemd en de werknemer de loonstrook zodanig kan opslaan dat hij die later kan inzien.

### 25. Verstrekken jaaropgaaf

De werkgever verstrekt één keer per jaar inkomensgegevens aan de werknemer via een jaaropgaaf. De jaaropgaaf is vormvrij. Wel kan de werkgever gebruikmaken van een model jaaropgaaf van de Belastingdienst. Op de jaaropgaaf staan minimaal het in het voorafgaande kalenderjaar genoten loon, de ingehouden belasting en premie voor de volksverzekeringen, de ingehouden inkomensafhankelijke bijdrage Zorgverzekeringswet, de door de werkgever verschuldigde premies werknemersverzekeringen en inkomensafhankelijke bijdrage Zorgverzekeringswet en de verrekenende arbeidskorting.