

Interim Management in 2025 : *hoe dan wel?*

ebbinge
Lead our Future

ZiPconomy

January

Sun	Mon	Tue	Wed	Thu	Fri	Sat
			1 New Year's Day	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20 Martin Luther King Day	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	



- Geen andere regels, geen nieuw wet,
geen andere controle, niet meer controles

- Geen andere regels, geen nieuwe wet, geen andere controle, niet meer controles
 - Wel andere **consequentie**
- => **Fiscaal**: naheffing ipv aanwijzing
- => **Arbeidsrechtelijk**: oa CAO ; pensioen

- Geen andere regels, geen nieuwe wet, geen andere controle, niet meer controles
 - Wel andere consequentie
- => Fiscaal: naheffing ipv aanwijzing
- => Arbeidsrechtelijk: oa CAO ; pensioen

AANPAK

- **Schillenmodel** (branche, accountant, zelf)
- Laag hangend fruit
- **Voorbeelden** stellen

Vraagstukken zzp-dossier

- Wel/geen **loonheffing**?
- Wie is er in **dienst** en wie niet?
- Wat en wie is er **ondernemer**?
- Hoe pakken we **schijnconstructies** aan?
- Hoe voorkomen we **concurrentie** zzp tov lage lonen?
- Hoe pakken we **malafide** opdrachtgevers aan?
- Wie krijgt **zelfstandigenaftrek** en waarom?
- Hoe zorgen we er voor dat zzp'ers **pensioen** opbouwen en een **AOV** nemen?

Wet
DBA /
VBAR

WTTA

BAZ



Print

in

f

Twitter

WhatsApp

Envelope

Minister Van Hijum gaat 'nog eens goed' naar wet VBAR kijken

Minister houdt op aandringen Kamer optie tot opknippen nieuwe zzp-wet open

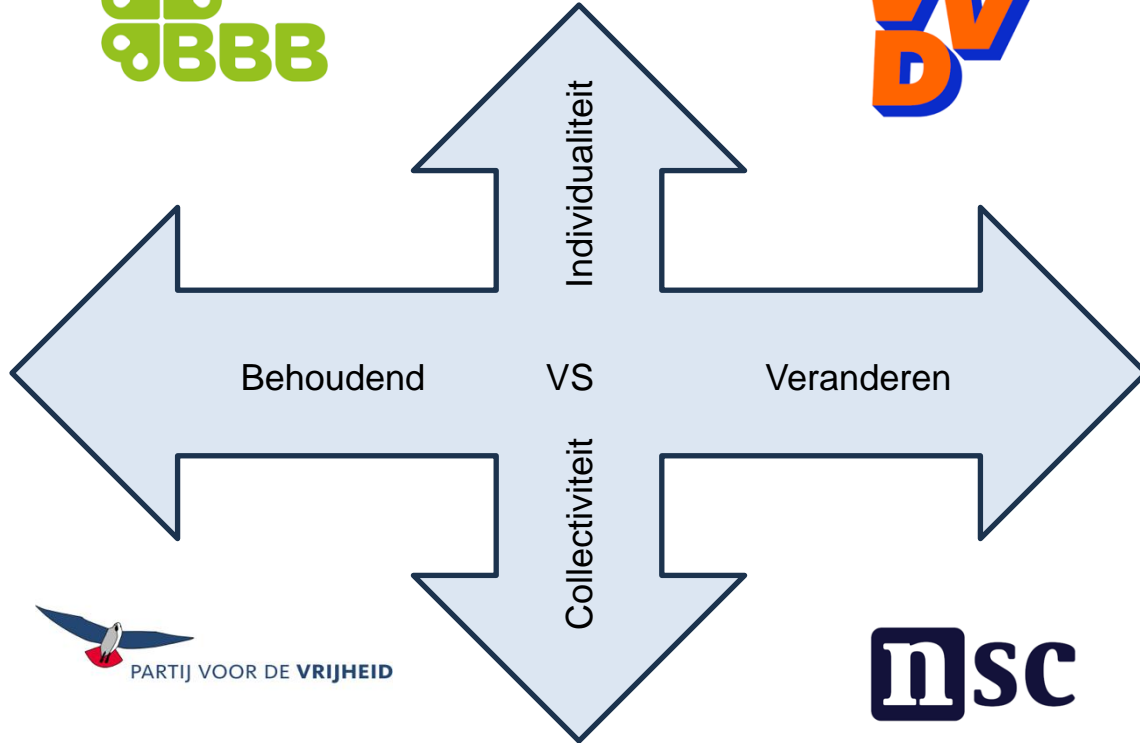


ZiPredactie

29 november

2024

5 reacties





DELIVEROO-arrest

ZZP-Regels volgens de Hoge Raad

- de **aard en duur** van de werkzaamheden;
- de wijze waarop de werkzaamheden en de **werktijden worden bepaald**;
- de **inbedding van het werk** en van degene die de werkzaamheden verricht in de organisatie en de bedrijfsvoering van degene voor wie de werkzaamheden worden verricht;
- het al dan niet bestaan van een verplichting het werk **persoonlijk** uit te voeren;
- de wijze waarop **de contractuele regeling** van de verhouding van partijen is tot stand gekomen;
- de wijze waarop de **beloning** (prijs, tarief) wordt bepaald en waarop deze wordt uitgekeerd;
- de **hoogte van deze beloningen**;
- (**ondernemerscriteria**) de vraag of degene die de werkzaamheden verricht
 - daarbij commercieel **risico** loopt.
 - zich in het economisch verkeer als **ondernemer gedraagt** of kan gedragen (bij het verwerven van een reputatie, bij acquisitie, het aantal opdrachtgevers voor wie hij werkt of heeft gewerkt. de duur waarvoor hij zich doorgaans aan een bepaalde opdrachtgever verbindt.

DELIVEROO-arrest

ZP-Regels volgens de Hoge Raad

- de **aard en duur** van de werkzaamheden; → W
- de wijze waarop de werkzaamheden en de **werktijden worden bepaald**; → W
- de **inbedding van het werk** en van degene die de werkzaamheden verricht in de organisatie en de bedrijfsvoering van degene voor wie de werkzaamheden worden verricht; → W
- het al dan niet bestaan van een verplichting het werk **persoonlijk** uit te voeren; → Z
- de wijze waarop **de contractuele regeling** van de verhouding van partijen is tot stand gekomen; → Z
- de wijze waarop de **beloning** (prijs, tarief) wordt bepaald en waarop deze wordt uitgekeerd; → Z
- de **hoogte van deze beloningen**; → Z
- (**ondernemerscriteria**) de vraag of degene die de werkzaamheden verricht
 - daarbij commercieel **risico** loopt. → Z
 - zich in het economisch verkeer als **ondernemer gedraagt** of kan **gedragen** (bij het verwerven van een reputatie, bij acquisitie, het aantal opdrachtgevers voor wie hij werkt of heeft gewerkt. de duur waarvoor hij zich doorgaans aan een bepaalde opdrachtgever verbindt. → OP



VAST | Piek & Ziek | Uniek

SZW Criteria (2 keer 10) 1/2

ZZP	Loondienst
De werkende draagt commercieel risico .	De werkende loopt weinig commercieel risico bij het uitvoeren van het werk.
De werkende doet eigen investeringen voor het werk.	De werkende doet geen of weinig eigen investeringen
De vergoeding voor het werk ligt duidelijk hoger dan wat binnen de sector normaal gesproken aan werknemers wordt betaald	De vergoedingen zijn niet veel hoger dan het salaris dat aan werknemers wordt betaald voor gelijksoortig werk.
De werkende gedraagt zich naar buiten toe als ondernemer.	
Het gaat om een opdracht van kortere duur of een beperkt aantal uren per week .	Het werk wordt gedurende langere tijd verricht.
De werkende heeft steeds verschillende opdrachten en opdrachtgevers.	
De werkende heeft de vrijheid om zich te laten vervangen en kan dat in de praktijk ook doen.	De werkende verricht het werk persoonlijk . De werkende mag zich niet zonder toestemming van de werkgevende laten vervangen

SZW Criteria (2 keer 10) 2/2

ZZP	Loondienst
De werkende bepaalt zelf hoe het werk wordt uitgevoerd, niet de opdrachtgever.	De opdrachtgever kan de werktijden bepalen , bepalen hoe het werk wordt verricht of wat de werktijden zijn.
De werkende wordt op factuurbasis per uur of per opdracht betaald. Wanneer per uur wordt betaald, worden alleen de daadwerkelijk gewerkte uren betaald . Bij ziekte ontvangt de werkende niets.	De vergoeding/het salaris voor het werk wordt van tevorens per uur (of per maand) afgesproken en op een vast moment overgemaakt.
Er is een 'resultaatverplichting' met de werkende afgesproken. Dat betekent dat verwacht wordt dat op een bepaald moment concreet resultaat bereikt wordt, en dat hij/zij daar ook op kan worden aangesproken.	De werkende heeft een 'inspanningsverplichting' . Dit betekent dat hij/zij niet rechtstreeks wordt afgerekend op een bereikt resultaat, maar dat verwacht wordt dat de werkende zo goed mogelijk functioneert
	De werkende verricht werkzaamheden die ook door werknemers wordt verricht bij die organisatie.
	De werkende verricht taken die structureel onderdeel zijn van de organisatie (zoals bouwen bij een bouwbedrijf, of lesgeven op een school).

Omstandigheden die in onderling verband moeten worden gezien:

De aard en duur
van de
werkzaamheden

De wijze waarop de
werkzaamheden
en de werktijden
worden bepaald

De inbedding van
het werk en de
werker in de
organisatie en de
bedrijfsvoering

Het al dan niet
bestaan van een
verplichting het
werk persoonlijk
uit te voeren

De wijze waarop
de contractuele
regeling tot stand
is gekomen

De wijze waarop
de beloning
(prijs/tarief) wordt
bepaald en
uitgekeerd

De hoogte van
deze beloningen

Ondernemers-
criteria

Het gaat om de werkelijke situatie, niet om het contract: “Wezen gaat voor schijn”!

ZZP

ja *of* nee

Voorbeelden per sector



Zorg

Een zorgverlener werkt voor een ziekenhuis. De zorgverlener bepaalt zelf het tarief en heeft aansprakelijkheidsverzekeringen. Het werk dat de medewerker verricht wordt bepaald door het ziekenhuis. Het gaat om zorgwerkzaamheden die veel voorkomen in ziekenhuizen. Het werk wordt ook door werknemers verricht. Het ziekenhuis heeft inspraak in de manier waarop de patiënten worden verzorgd. Ook gelden strenge algemene protocollen/instructies. Onderdeel daarvan is dat de medewerker niet zijn eigen materialen mag gebruiken. Ook zijn er aanwijzingen over hoe de medewerker zich binnen de organisatie dient te presenteren en dient te gedragen. De werkende heeft inspraak op zijn werktijden.

Op basis van de informatie:

Er is sprake is van 'werken onder gezag'. Er zijn strenge protocollen en instructies. De activiteiten zijn structurele werkzaamheden voor een ziekenhuis en worden ook door werknemers verricht. Ook zijn er regels bij de ziekenhuizen waar de werkende zich aan moet houden. Er is nauwelijks sprake van werken voor eigen rekening en risico.

zzp ja of nee

NEE Er is sprake van een arbeidsovereenkomst.



Creatieve sector

Een acteur komt elk jaar voor groep 8 helpen bij het begeleiden van de eindmusical. Deze acteur doet naast dit werk nog ander werk voor verschillende opdrachtgevers en heeft een eigen website. De acteur moet op afgesproken tijden in de klas zijn en er zijn richtlijnen voor de inhoud van de musical. De acteur werkt samen met de leerkracht van groep 8 aan de musical. De acteur bepaalt de inhoud van de werkzaamheden verder zelf.

Op basis van de informatie:

Er is weinig sprake van 'aansturing en gezag'. De acteur heeft veel vrijheid om zelf de inhoud van het werk te bepalen. Resultaat dat de acteur oplevert staat centraal. Het gaat niet om standaardwerkzaamheden van de school, er wordt niet zij-aan-zij met werknemers gewerkt.

zzp ja of nee

JA Dit werk kan gedaan worden als zzp'er.



Onderwijs

Een leerkracht Spaans laat zich inhuren bij een school waar de leerkracht zes uur per week werkt. De leerkracht maakt gebruik van de lesmethoden en materialen van de school die zijn voorgeschreven, houdt zich aan de interne regels en is aanwezig op de afgesproken tijden van de school. Het functioneren wordt jaarlijks besproken. De leerkracht geeft ook examentrainingen vanuit een bij de KvK ingeschreven onderneming en doet regelmatig vertaalklassen.

Op basis van de informatie:

Er is in grote mate van sprake van 'aansturing en gezag'. De leraar dient zich aan de lesmethoden te houden die zijn voorgeschreven, krijgt een functioneringsgesprek, het lesgeven betreft basiswerk voor de school, het werk wordt ook door werknemers gedaan en hij moet zich aan interne regels en afgesproken werktijden houden.

Er is geen sprake van werken voor eigen rekening en risico. Het risico van het resultaat van het werk dat de les niet wordt gegeven of niet goed wordt gegeven ligt bij de school en de leraar loopt niet zelf of zeer beperkt het risico voor zijn werk.

zzp ja of nee

NEE Er is sprake van een arbeidsovereenkomst met de school als het gaat om de werkzaamheden als leraar Spaans. Dat zegt verder niks over de examentrainingen en vertaalklassen die de leraar mogelijk als zelfstandige buiten een arbeidsovereenkomst kan verrichten.



Bouw

Een bouwbedrijf heeft een zzp'er benaderd om 2 dagen in de week mee te draaien op lopende bouwprojecten. De zzp'er krijgt de opdracht keukens te installeren in een nieuw huizenproject. Dit duurt ongeveer 2 maanden. De zzp'er doet dit alleen en is zelf verantwoordelijk dat het op tijd af is. Hij werkt met zijn eigen bus en eigen gereedschap. Het bouwbedrijf koopt de bouwmaterialen in. De zzp'er bepaalt zelf zijn eigen werktijden. Hij laat het bouwbedrijf wel weten wanneer hij aanwezig is. De zzp'er stuurt maandelijks facturen met alleen zijn daadwerkelijk gewerkte uren. Als de keukens niet goed worden geïnstalleerd, moet de zzp'er dit op eigen kosten herstellen. Ook als de zzp'er tijdens het werk schade veroorzaakt, moet de zzp'er de kosten van de schade vergoeden. De zzp'er heeft een aansprakelijkheidsverzekering. De zzp'er staat bij de Belastingdienst al enkele jaren bekend als ondernemer voor de omzetbelasting en inkomstenbelasting.

Op basis van de informatie:

Is er beperkt sprake van aansturing door het bouwbedrijf. Het betreft structureel werk, er zijn werknemers die hetzelfde werk doen.

Er is ook duidelijk sprake van werken voor eigen rekening en risico. De zzp'er is zelf verantwoordelijk voor de opdracht, de zzp'er loopt risico als hij niet werkt of het afgesproken resultaat niet haalt, hij moet op eigen kosten werk herstellen en indien van toepassing schade vergoeden. Hij werkt met eigen gereedschap. De zzp'er werkt onder eigen naam en het betreft een opdracht van korte duur.

zzp ja of nee

JA Er is meer sprake van werken voor eigen rekening en risico dan aansturing en gezag. Er is **geen** sprake van een arbeidsovereenkomst.



Advisering

Een organisatieadviseur laat zich regelmatig inhuren om reorganisaties in kaart te brengen.

Hij maakt een plan van aanpak en als het nodig is helpt hij met de reorganisatie zelf. Hij zoekt zelf actief klanten en opdrachtgevers. Bij grotere bedrijven duren de opdrachten wat langer, voor kleinere bedrijven geldt dat het in kortere termijn kan. Voor het plan van aanpak geldt een resultaatsverplichting. Dat betekent dat hij erop wordt aangesproken als er geen resultaat bereikt wordt. De organisatieadviseur is vrij in hoe hij dit plan van aanpak realiseert en de inhoud ervan. Er is geen inhoudelijke aansturing vanuit de bedrijven. De adviseur heeft een e-mailadres van de onderneming waar de reorganisatie wordt verricht en heeft zich te houden aan de werktijden in de onderneming. De betaling hangt af van het succes van de reorganisaties.

Op basis van de informatie:

Er is niet of nauwelijks sprake van 'aansturing en gezag'. Er worden geen instructies gegeven, de werkzaamheden zijn niet structureel, en worden niet ook verricht door werknemers. Het resultaat staat voorop. Wel zijn er bepaalde werktijden en wordt een e-mailadres van de organisatie gebruikt.

De omstandigheden die wijzen op 'aansturing en gezag' zijn dusdanig beperkt aanwezig dat geen sprake is van werken in loondienst.

zzp **ja** of **nee**

JA Er is meer sprake van werken voor eigen rekening en risico dan aansturing en gezag.
Er is **geen** sprake van een arbeidsovereenkomst.



Interim-manager

Een interim-manager laat zich inhuren ter vervanging van de zieke manager in loondienst bij de werkgever.

De interim-manager is ervaren en kan daardoor snel inspringen. De interim-manager is personeelsverantwoordelijk voor ca. 25 FTE. De cultuur van het bedrijf is om managers relatief vrij te laten en autonoom te laten werken zolang productie op peil blijft, maar het bedrijf kan wel instructies geven. De interim-manager houdt zich aan de kaders van de organisatie en opereert daarbinnen. De interim-manager heeft hiermee doorgaans 2 of 3 fulltime klussen per jaar voor enkele maanden per opdracht.

Op basis van de informatie:

Er is sprake van aansturing. Anderen zijn namelijk wel bevoegd om aanwijzingen en instructies te geven waar de manager zich aan moet houden. Daarbij is er sprake van structureel werk, en het werk wordt ook door managers in loondienst gedaan. Ook is er sprake van een organisatorisch kader waar de manager zich aan moet houden.

Er is niet of nauwelijks sprake van werken voor eigen rekening en risico. De risico's liggen bij de opdrachtgever. Wel gaat het om een opdracht van relatief kortere duur.

zzp **ja** of **nee**

NEE Er is sprake van een arbeidsovereenkomst met het bedrijf voor de duur van de opdracht. Er is meer sprake van aansturing en gezag dan het werken voor eigen rekening en risico.

- Een interimmanager laat zich inhuren ter vervanging van de zieke manager in loondienst bij de werkgever.
- De interim-manager is ervaren en kan daardoor snel inspringen.
- De interimmanager is personeelsverantwoordelijk voor ca. 25 FTE. De cultuur van het bedrijf is om managers relatief vrij te laten en autonoom te laten werken zolang productie op peil blijft, maar het bedrijf kan wel instructies geven.
- De interim-manager houdt zich aan de kaders van de organisatie en opereert daarbinnen.
- De interim-manager heeft hiermee doorgaans 2 of 3 fulltime klussen per jaar voor enkele maanden per opdracht.

- Een interimmanager laat zich inhuren ter vervanging van de **zieke** manager in loondienst bij de werkgever.
- De **interim-manager is ervaren** en kan daardoor snel inspringen.
- De interimmanager is **personeelsverantwoordelijk** voor ca. 25 FTE. De cultuur van het bedrijf is om **managers relatief vrij te laten** en autonoom te laten werken zolang productie **op peil blijft**, maar het bedrijf kan **wel instructies geven**.
- De interim-manager houdt zich aan de **kaders van de organisatie** en opereert daarbinnen.
- De interim-manager heeft hiermee doorgaans **2 of 3 fulltime klussen** per jaar voor enkele maanden per opdracht.

2024

Kiezen

2025

Tijdelijke
functie
(‘piek & ziek’)

zelfstandig

loondienst

‘Echt’ interim
(uniek)

Project

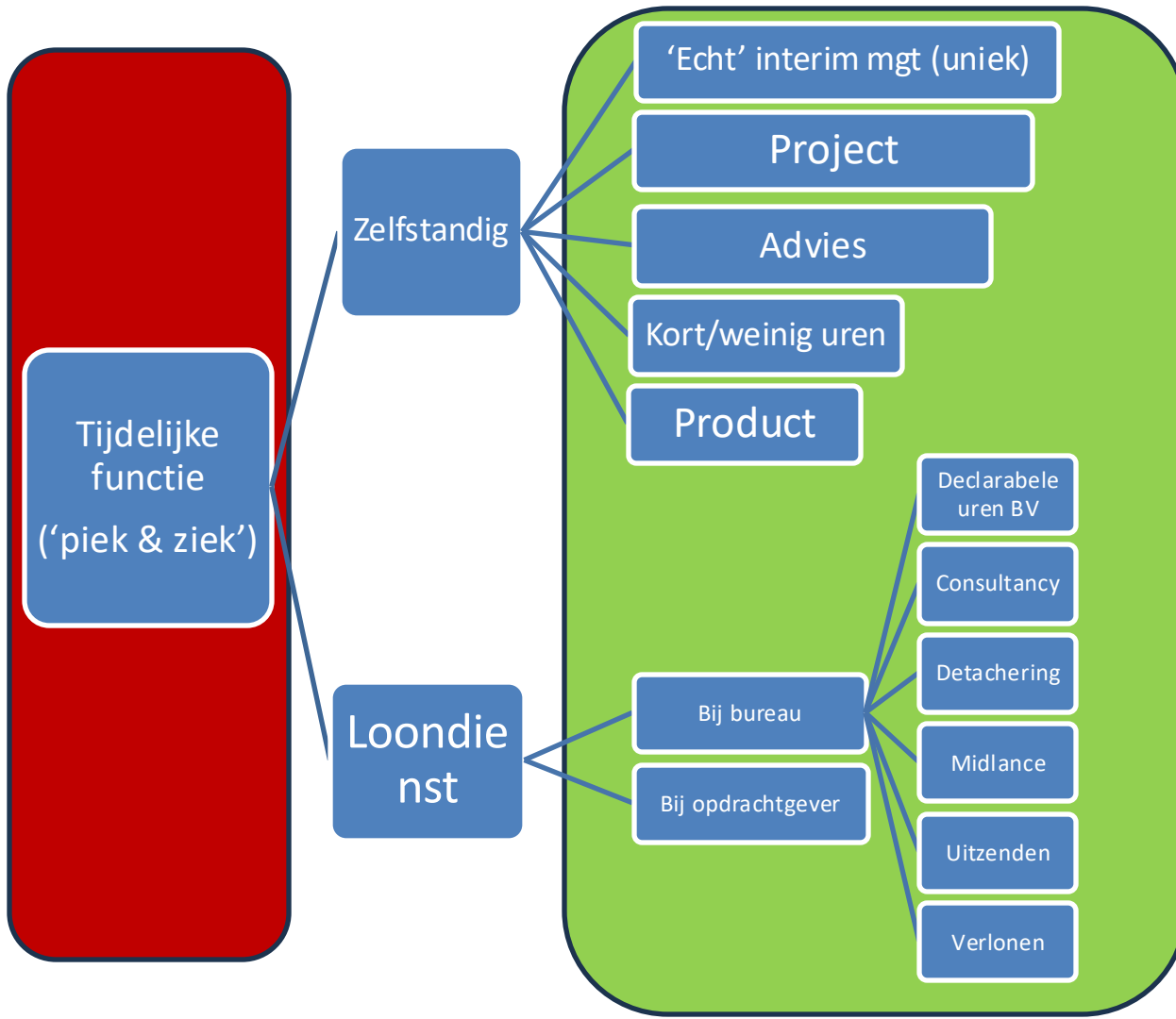
Product

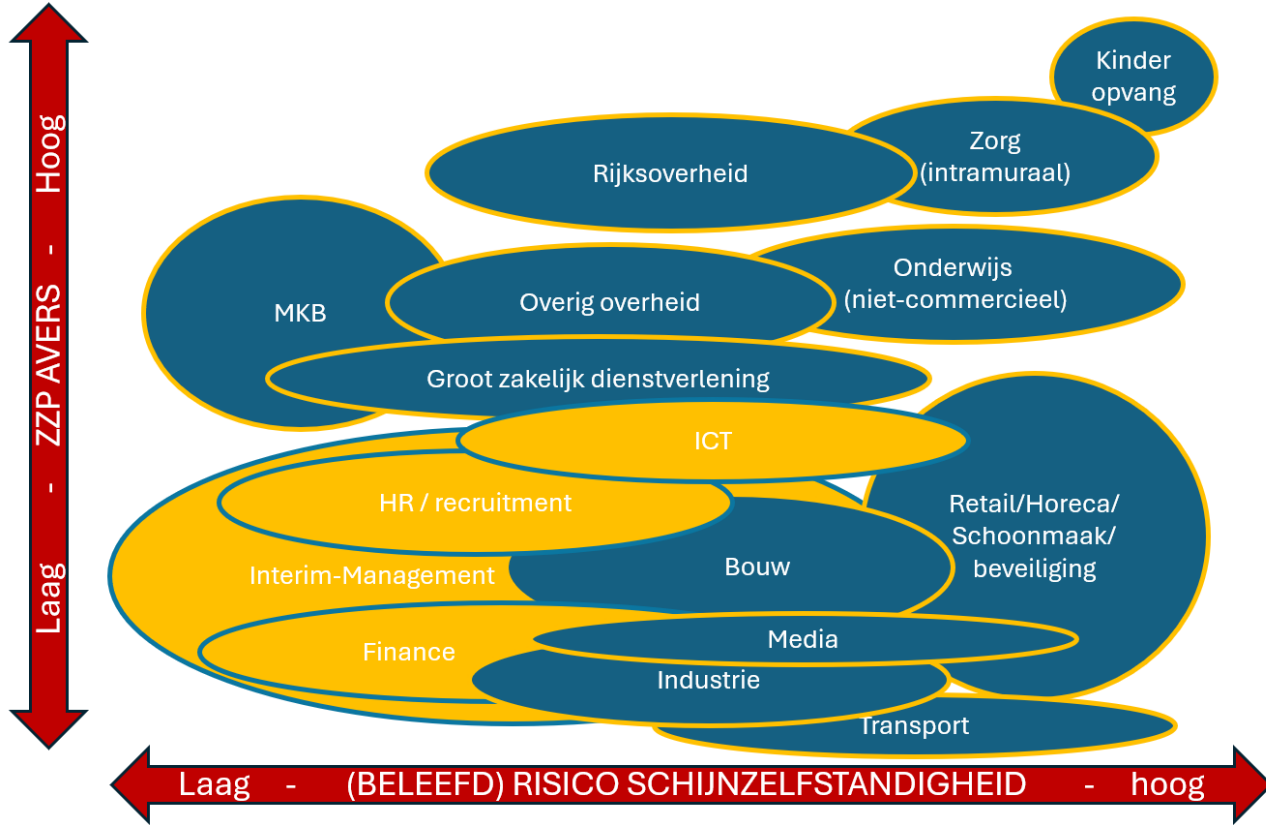
Advies

Kort/weinig uren

Bij bureau

Bij opdrachtgever





Professionalisering relatie opdrachtgever vs opdrachtnemer

1. Zet een zelfstandig professional vooral in vanwege de **specifieke kennis** die hij of zij heeft.
2. Huur een zelfstandig professional in voor **een concrete – duidelijk omschreven – opdracht**, met een specifiek resultaat en een duidelijk begin- en eindpunt.
3. Werk met professionele interimers die aantoonbaar hebben gekozen voor **zelfstandig ondernemerschap**
4. **Betaal** een zelfstandig professional ook meer en bovenal **anders** dan iemand in loondienst.
5. Gebruik **professionele contracten** die passen bij de inhuur van een zelfstandige.
6. Zorg dat wat op papier is afgesproken overeenkomst met de **werkelijkheid**

The background of the entire image is a light gray gradient with a pattern of question marks in various shades of gray and black, scattered across the space.

ebbinge
Lead our Future

ZiPconomy
(eigen)zinnig & onafhankelijk