



State of Tax, Legal & People
Webcast serie

Publiek-private samenwerking

10 maart 2022

Welkom

- Wordt dit webinar live bekeken, dan komt u in aanmerking voor 1 PE-punt
- Met de knop '[Stel een vraag]' kunt u direct uw vragen stellen
- Voor overige vragen kunt u terecht bij uw PwC-adviseur of vul het formulier in op pwc.nl
- Webcast en presentatie worden achteraf beschikbaar gesteld
- Evaluatieformulier achteraf

Agenda

1. **Introductie**
2. Trends en ontwikkelingen
3. Essentiële schakels bij samenwerking
4. Casussen
5. Vragen
6. Conclusie



Introductie

- Hoeveelheid samenwerkingen neemt toe
- Meer geaccepteerd antwoord op strategische vragen
- Invloed digitalisering / Covid-crisis
- Top 3 beheersrisico voor publieke instellingen

Agenda

1. Introductie
2. Trends en ontwikkelingen
3. Essentiële schakels bij samenwerking
4. Casussen
5. Vragen
6. Conclusie



Ik zie samenwerking als...

- A) Essentieel onderdeel van onze organisatie
- B) Noodzakelijk, maar vooral als het ons alleen niet lukt



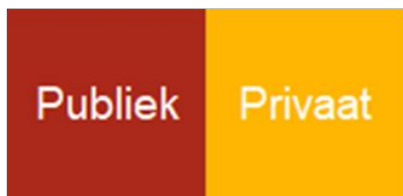
Trends - Coalitieakkoord

- Duurzaamheid, veiligheid, kansengelijkheid, welvaart, gezondheid en internationaal
- “Samenwerking” 30 keer genoemd
- Publiek-private samenwerking specifiek genoemd m.b.t. regio
- Vraag: Wat komt er kijken bij de regio als samenwerkingsverband?

Vershil publiek-publiek en publiek-privaat

- Samenwerking: de opgave centraal
- Publiek/private hybrides
- Vershil publiek/privaat kleiner
- Regionale samenwerking

Klassieke PPS

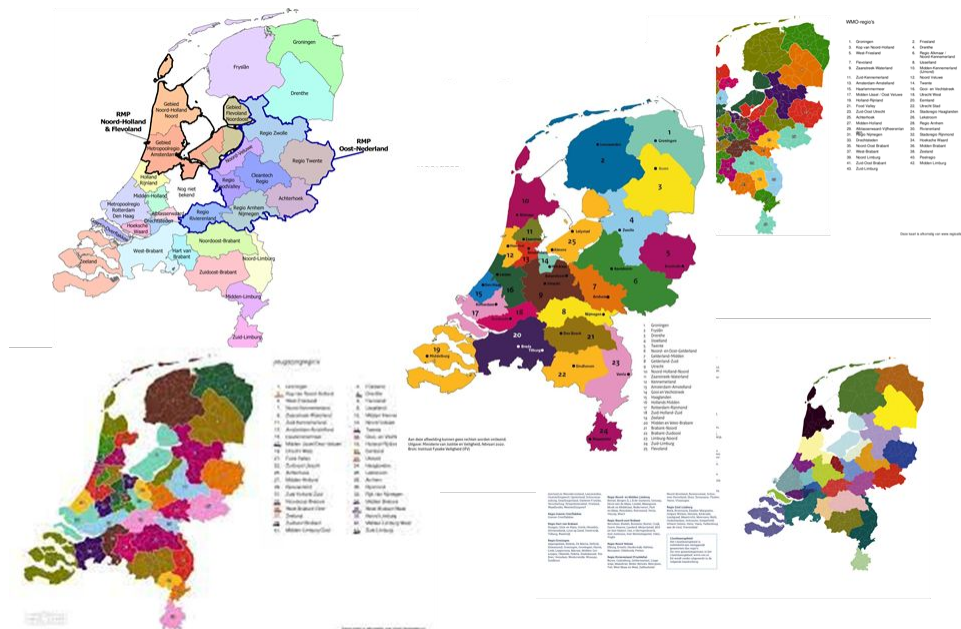


Hybride model



Trends - Samenwerkende regio's

- Een lappendeken van regio's
- Wie verantwoordelijk? - Democratische legitimatie
- Wie betaalt? - Financiële verhoudingen?
- Maar ook: kansen!



Agenda

1. Introductie
2. Trends en Ontwikkelingen
3. Essentiële schakels bij samenwerking
4. Casussen
5. Vragen
6. Conclusie



Trends samenwerking in de keten

- Maatschappelijke opgaven worden steeds complexer en vereisen netwerkorganisaties
- Meer druk op samenwerking vanuit overheid en samenleving
- Hoe om te gaan met verschillen in publieke en private uitgangspunten?



Samenhang schakels samenwerkingsverbanden



De **5** essentiële schakels voor een impactvolle en effectieve samenwerking

Strategie & visie

Structuur

Implementatie

Uitvoering

Evaluatie & door-ontwikkeling

Wederzijds
vertrouwen

Beoogde
doelen/
resultaten/
voordelen

Belangen
eigen
organisatie
en toetsing
aan strategie

Verdeling
bevoegd-
heden,
baten en
lasten

Keuze
samen-
werkings-
vorm

Verbinden
van mensen,
data en bron-
systemen

Afstemming
met stake-
holders

Juridische
vastlegging
afspraken
en structuur

Beheer en
monitoring
afspraken
inregelen

Digitaal
meten van
resultaten

Periodieke
evaluatie en
bijstelling
afspraken

Strategie & visie

- Sta uitgebreid stil bij gedeelde ambitie en beoogde meerwaarde van de samenwerking
- Wees alert op spraakverwarring
- Ben bewust van elkaars belangen en verwachtingen



Strategie & visie

- Zorg voor meetinstrumenten om succes van samenwerking te evalueren en bij te stellen
- Maak gebruik van technologie efficiënte samenwerkingsprocessen in te richten



Agenda

1. Introductie
2. Trends en ontwikkelingen
3. Essentiële schakels bij samenwerking
4. Casussen
5. Vragen
6. Conclusie



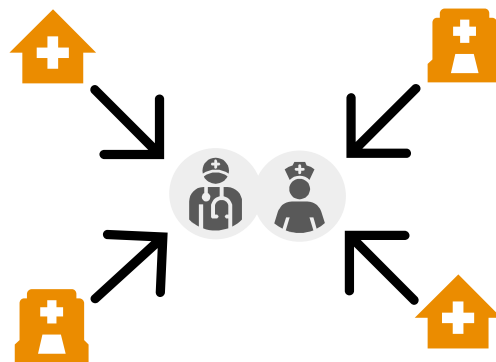
Regionale samenwerking

- Introductie door Monica Roose, bestuurder Viazorg



Casus 1 - Regionaal Samenwerkingsverband personeelstekort

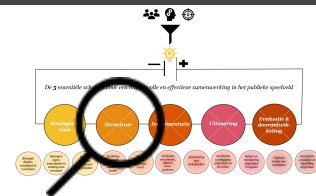
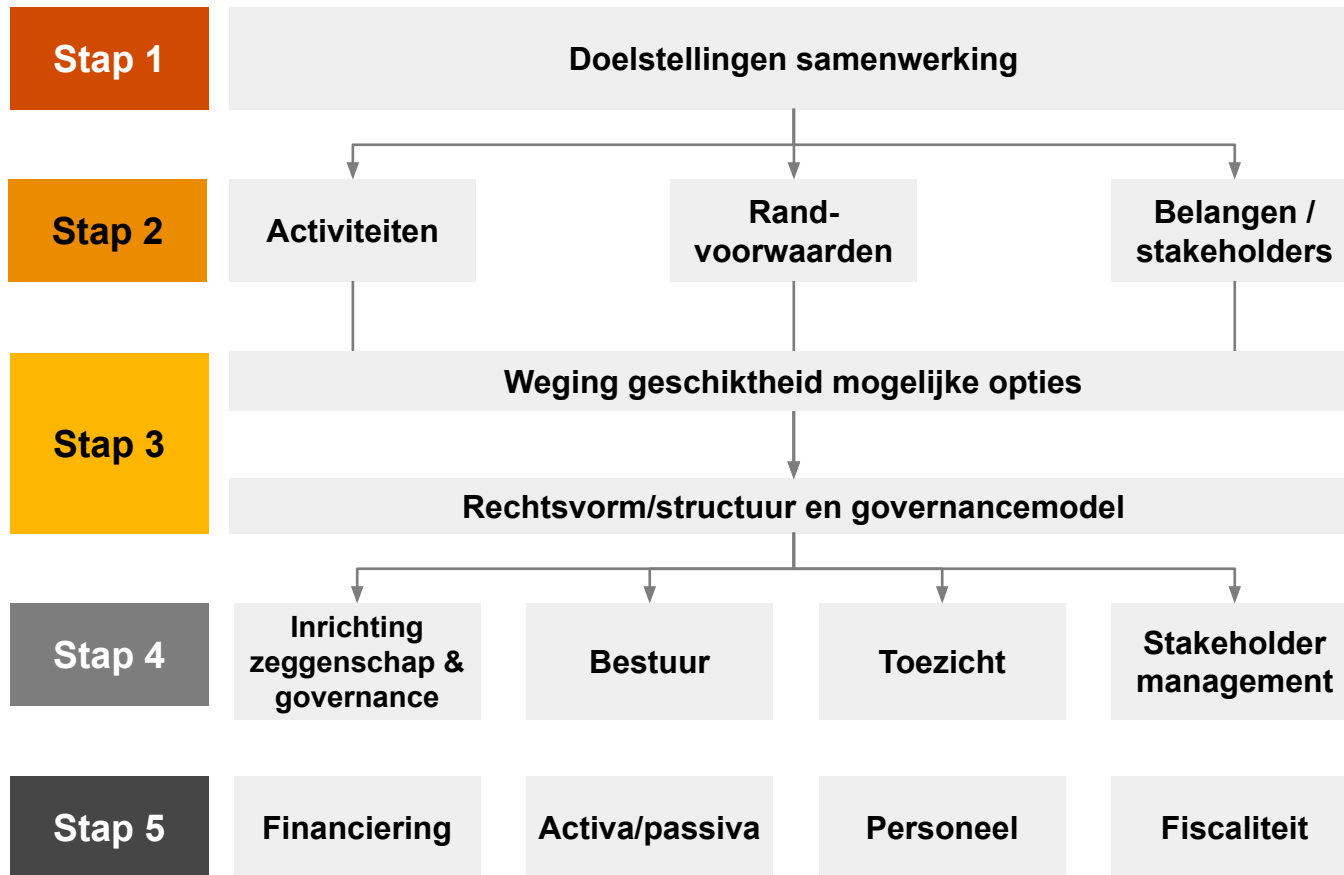
- Samen personeelstekort oplossen
- Zeldzame disciplines of specialisaties uitwisselen
- Verschillende varianten mogelijk:
 1. Detacheren
 2. Gesplitst dienstverband
 3. Personeels 'pool'



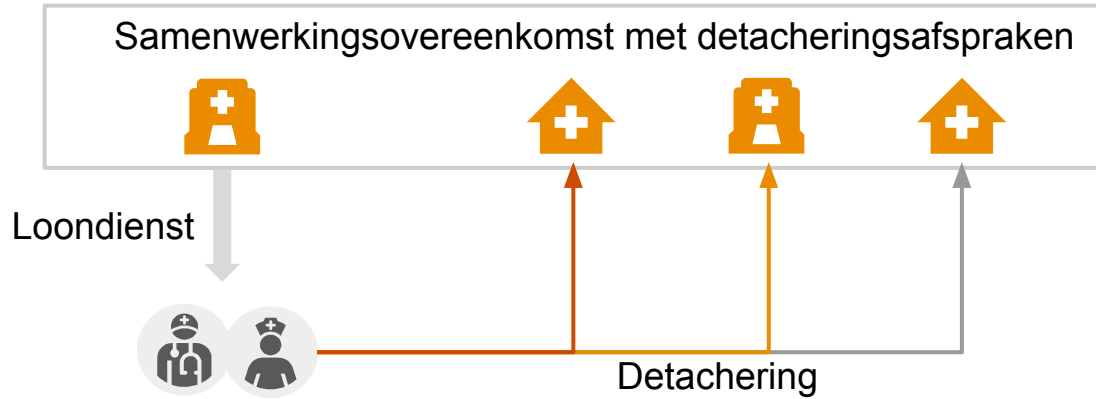
**Zorg &
Onderwijs**

Opbouw effectieve samenwerkingsstructuur

Toepasselijke wettelijke normen



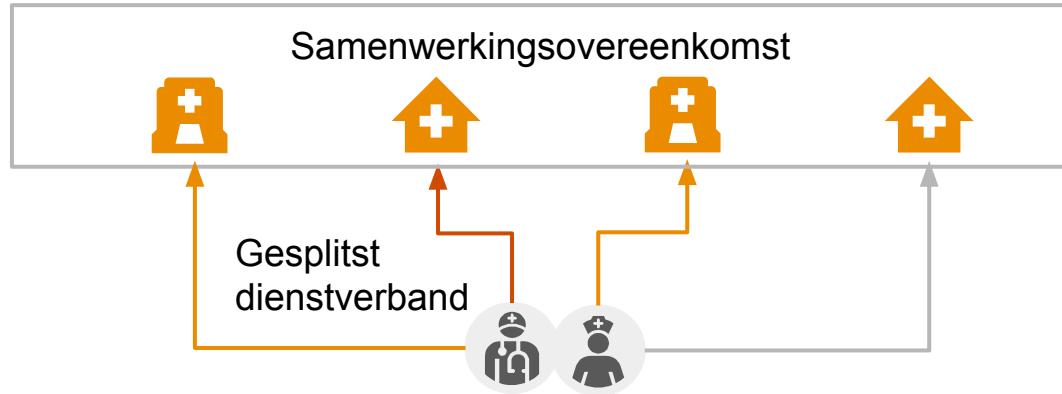
Regionaal Samenwerkingsverband personeelstekorten



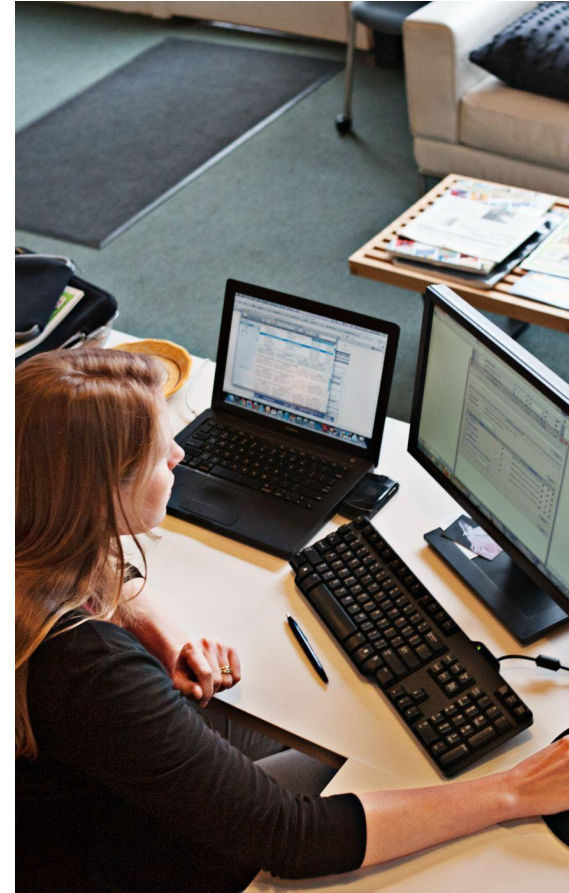
- Detacheren: personeel in dienst van instelling A, wordt 'uitgeleend' aan instelling B, C en D.



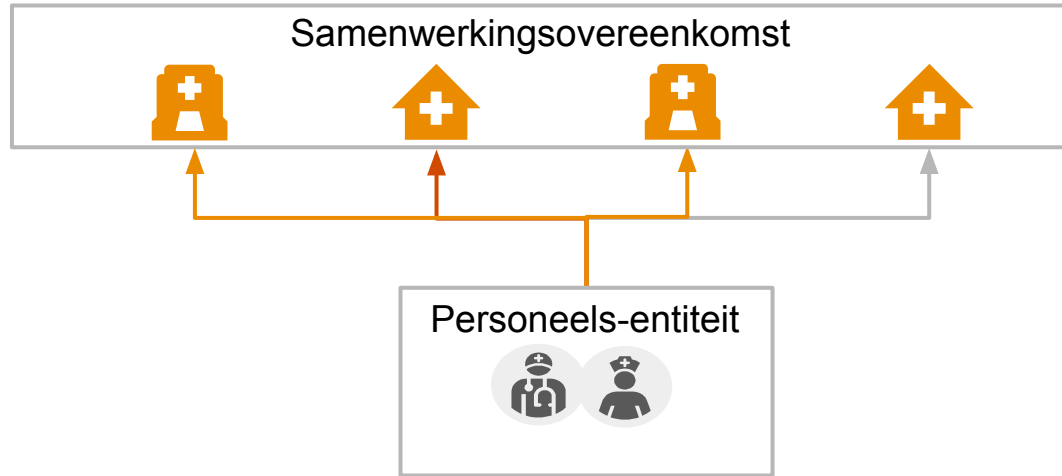
Regionaal Samenwerkingsverband personeelstekorten



- Gesplitst dienstverband: Samenwerking waarbij personeel gedeeltelijk in dienst is van samenwerkingspartners



Regionaal Samenwerkingsverband personeelstekorten



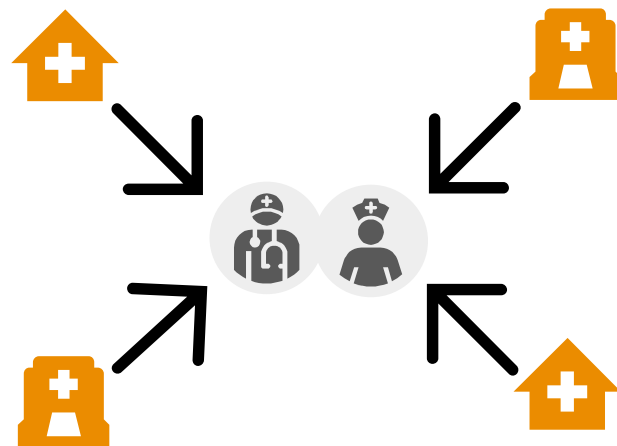
- Personeels-pool: gezamenlijk werven, opleiden, behouden en inzetten



Juridische aandachtspunten - Governance

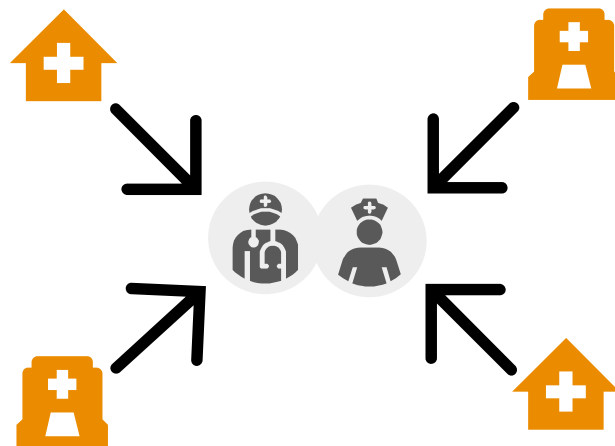


- Wat is het doel van de samenwerking?
- Welke activiteiten zijn nodig?
- Randvoorwaarden
- Welke vorm past?
- Maak duidelijke afspraken
- Samenwerking groeit, maar heeft onderhoud nodig



Juridische aandachtspunten - algemeen

- Detacheren: maak goede afspraken!
- Gesplitst dienstverband: vaak niet handig
- Personeels 'pool'
 - Aparte rechtspersoon
 - Gezamenlijk werven en opleiden
 - Profilering in de arbeidsmarkt
- En altijd: Mededingingsrechtelijke kaders en toestemmingen van toezichthouders



Btw (1)

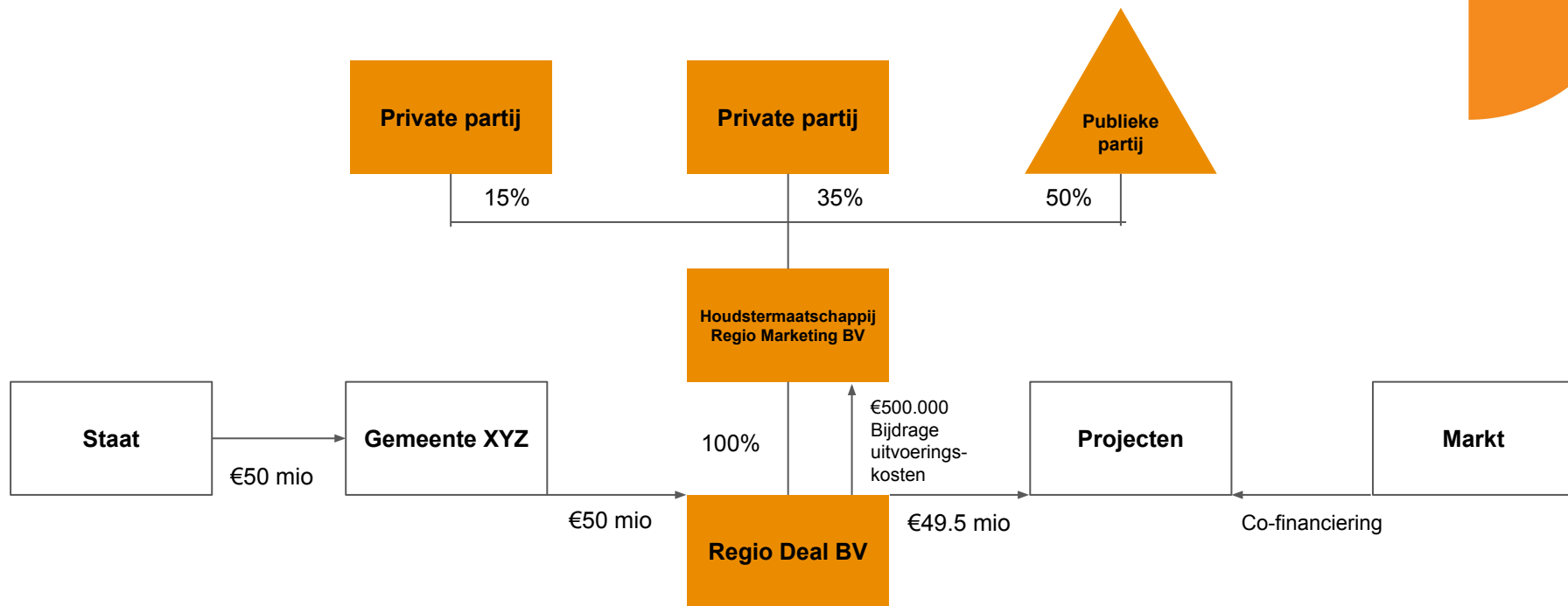
- Detacheren is belast met btw - ongunstig voor Inlenende zorgpartijen - btw = kostenpost.
- 3 regelingen met uitzonderingen - detachering vrijgesteld?
- Gesplitst dienstverband voor btw een oplossing, maar is ingewikkeld voor loonheffingen en pensioen.
- Kosten voor gemene rekening - btw-vrijgesteld kosten delen op basis vaste sleutel.

Btw (2)

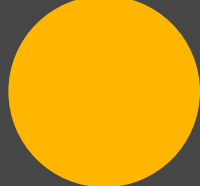
- Personeel poolen levert ook btw op loonkosten op.
- Mogelijk anders met coöperatie - inbreng personeel geen btw-gevolgen.
- Knelpunt: (winst-)uitkering in natura?
- **Conclusie: samenwerking fiscaal niet gefaciliteerd - vraagt om aanpassing beleid**

- Detacheren kwalificeert als ‘foute’ activiteit voor de zorgvrijstelling
- Ontstaan Vpb-plicht als detachering meer dan 10% van de activiteiten van uitlenende zorgpartijen betreft
- Oprichting nieuwe personeels-entiteit in vorm van BV/coöperatie leidt per definitie tot Vpb-plicht
 - Transfer pricing
 - Optimalisatiemogelijkheden

Casus 2 - Regio Deal



Toepassing schakelmodel



De **5** essentiële schakels voor een impactvolle en effectieve samenwerking

Strategie & visie

Structuur

Implementatie

Uitvoering

Evaluatie & door-ontwikkeling

Wederzijds
vertrouwen

Beoogde
doelen/
resultaten/
voordelen

Belangen
eigen
organisatie
en toetsing
aan strategie

Verdeling
bevoegd-
heden,
baten en
lasten

Keuze
samen-
werkings-
vorm

Verbinden
van mensen,
data en bron-
systemen

Afstemming
met stake-
holders

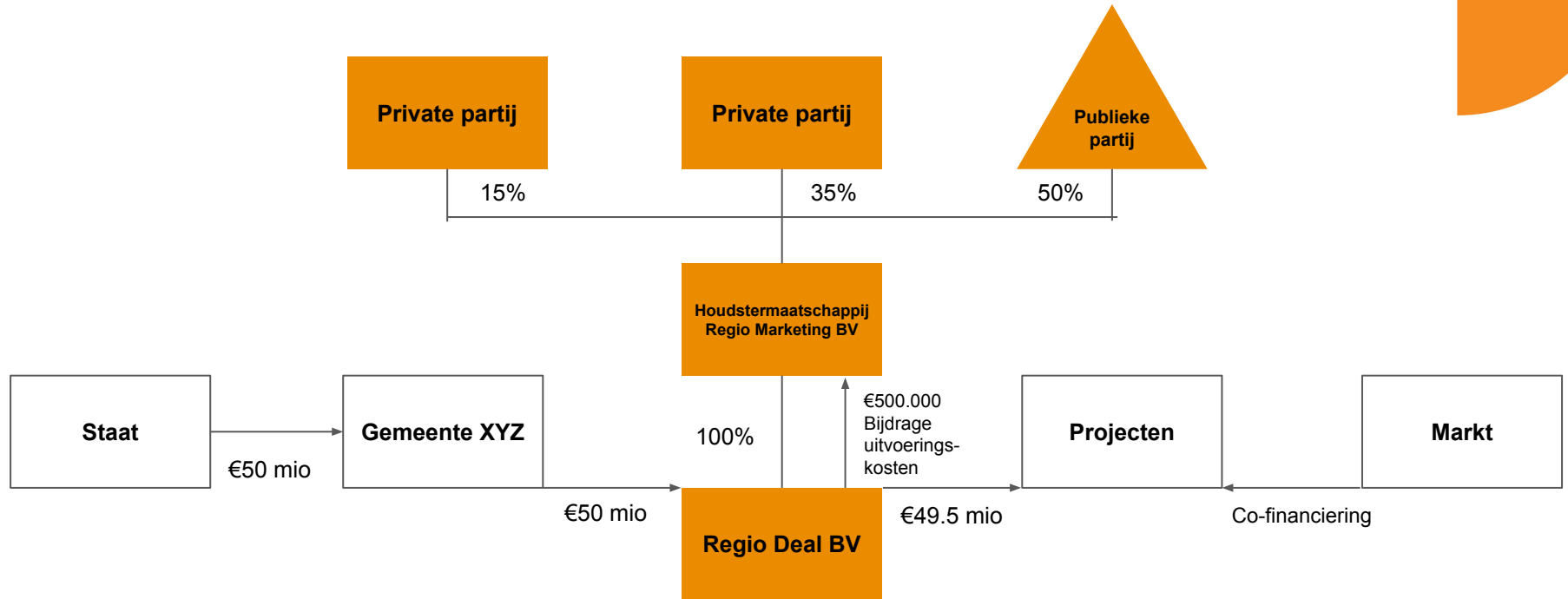
Juridische
vastlegging
afspraken
en structuur

Beheer en
monitoring
afspraken
inregelen

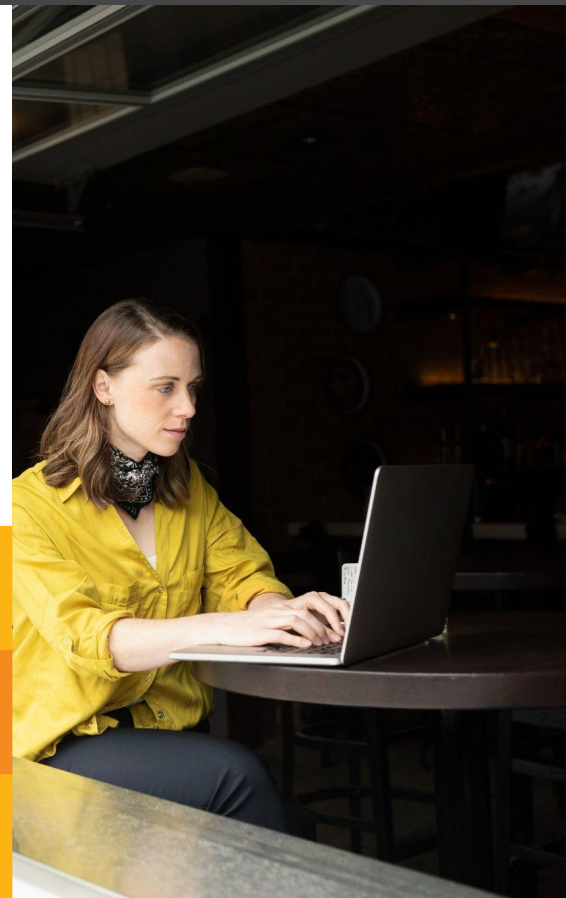
Digitaal
meten van
resultaten

Periodieke
evaluatie en
bijstelling
afspraken

De BV als meest optimale samenwerkingsvorm



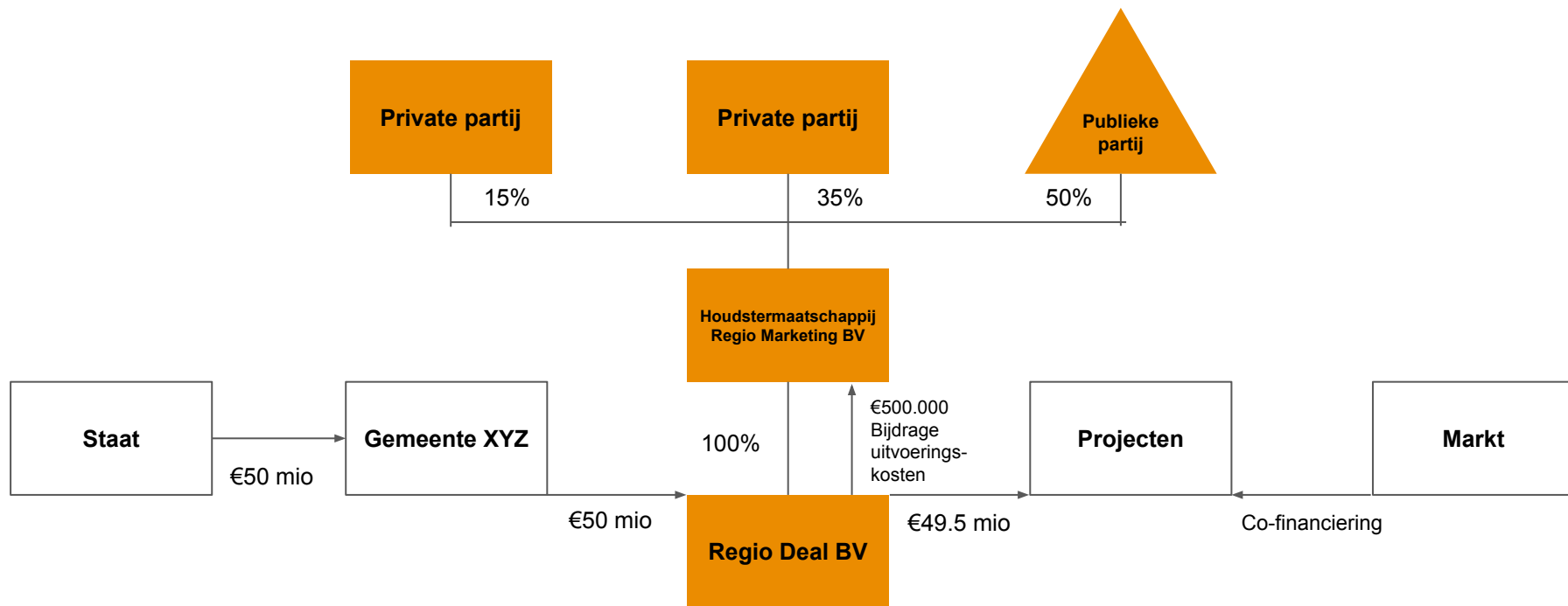
- Vanuit de jaarwinst alsmede de totaalwinst behaalt Regio Deal BV geen resultaat
- Mogelijkheid om een passiefpost te vormen
- Belastbare bedrag bedraagt **nihil**
- Wel administratieve verplichtingen
- Afspraken vooraf met de fiscus



Btw (1) - wat blijft er over van subsidie?

- Uitgangspunt Hoge Raad: betaling dus prestatie
- Beoordeling per geldstroom
- Is er sprake van een tegenprestatie waar de subsidieverstrekker van profiteert?
- Sprake van onbelaste (subsidie)bijdragen voor de btw in de relaties Staat - gemeente XYZ en gemeente XYZ - Regio Deal BV

Uitvoeringsorganisatie Regio Deal



Btw (2)

- Projectfinanciering - is sprake van één partij, of van Samenwerkende partijen.
- Bij samenwerkende partijen is vormgeving aanvraag van belang: één aanvrager, of penvoerder.
- Voor de subsidieverstrekker: is begroting inclusief btw?
- Publieke instellingen geen aftrek: NB:
Uitvoeringskosten!
- NB: Meer regiodeals als gevolg van coalitieakkoord

Uitvoeringsorganisatie Regio Deal - Juridisch

- Juridische aspecten complex
- Passend model, gelet op doelstellingen, activiteiten en randvoorwaarden
- Model met BV's: aandeelhouderslijnen
- Regio Deal Lab Governance
- Maatwerk, maar wel met *lessons learned*
- Van Regio Deal naar Ecosysteem?



Poll 2

Onze grootste valkuil op het gebied van samenwerken is...

- A) Juridische en fiscale beheersing
- B) Het volhouden van de goede bedoelingen
- C) Het missen van (strategische) kansen om samenwerking te benutten
- D) Anders



Agenda

1. Introductie
2. Trends en ontwikkelingen
3. Essentiële schakels bij samenwerking
4. Casussen
5. Vragen
6. Conclusie



Vraag & antwoord



Agenda

1. Introductie
2. Trends en ontwikkelingen
3. Essentiële schakels bij samenwerking
4. Casussen
5. Vragen
6. Conclusie



Drie belangrijke acties om mee te nemen



Vertrouwen is cruciaal



First time right



Challenge voor de hand liggende
juridische en fiscale oplossingen

Ter afsluiting



- Vragen? Neem dan contact op met uw PwC-adviseur of laat het weten bij de evaluatie.
- Bekijk deze webcast of presentatie in een [later stadium](#)
- [Blijf op de hoogte](#): meld u aan voor onze PwC Belasting nieuwsbrief op [pwc.nl](https://www.pwc.nl)
- Kijk op [pwc.nl/evenementen](https://www.pwc.nl/evenementen) voor de overige onderwerpen van 'State of Tax, Legal People'
- Wilt u het evaluatieformulier invullen?

Evaluatie

- Hoe waardeert u dit webinar op een schaal van 1 tot 10?
- De inhoud was relevant (Geheel mee eens / Mee eens / Neutraal / Mee oneens / Geheel mee oneens)
- Heeft u nog opmerkingen of suggesties voor ons?
- Heeft u nog specifieke vragen waarvoor u wilt dat wij contact met u opnemen?



Contact



Einte van der Wal

Tax Partner

T: +31 6 10940632

E: einte.van.der.wal@pwc.com



Maiko van Bakel

Senior Tax Manager

T: +31 6 13582384

E: maiko.van.bakel@pwc.com



Wouter Amersfoort

Senior Manager Legal

T: +31 6 30049188

E: wouter.amersfoort@pwc.com





Bedankt!



© 2022 PwC. Alle rechten voorbehouden. Niet voor verdere verspreiding zonder toestemming van PwC. "PwC" verwijst naar het netwerk van lidfirma's van PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), of, zoals de context vereist, individuele lidfirma's van het PwC-netwerk. Elke member firm is een aparte juridische entiteit en treedt niet op als agent van PwCIL of een andere member firm. PwCIL levert geen diensten aan klanten. PwCIL is niet verantwoordelijk of aansprakelijk voor het handelen of nalaten van een van zijn lidfirma's, noch kan het de uitoefening van hun professionele oordeel controleren of hen op enigerlei wijze binden. Geen enkele lidfirma is verantwoordelijk of aansprakelijk voor het handelen of nalaten van een ander lidfirma, noch kan het de uitoefening van het professionele oordeel van een ander lidfirma controleren of op enigerlei wijze een ander lidfirma of PwCIL binden.