



gemeente
Zoetermeer



Bijlagen

Ontwerp organisatie inrichtingsplan



Inhoudsopgave:

Bijlage 1:	Begrippen en afkortingenlijst
Bijlage 2:	Toelichting tabel ontwikkeling uitkeringen
Bijlage 3:	Conclusies/aanbevelingen art. 213a onderzoek MKBA Re-integratie
Bijlage 4:	Ontwerp begroting Werkbedrijf
Bijlage 5:	Governance: sturing, beheersing, toezicht en verantwoording
Bijlage 6:	Governance: schematische weergave bevoegdheden bestuursorganen
Bijlage 7:	Fiscaal Advies Deloitte
Bijlage 8:	IT-landschap & infrastructuur Werkbedrijf
Bijlage 9:	Kostenoverzichten ICT
Bijlage 10:	Huisvesting m2
Bijlage 11:	Checklist afwegingskader taakoverheveling Zoetermeer
Bijlage 12:	Checklist Verbonden Partijen Zoetermeer
Bijlage 13:	Dienstverleningsconcept op hoofdlijnen
Bijlage 14:	Activiteiten implementatiefase

Bijlage 1: Begrippen- en afkortingenlijst

Arbeidsmarktregio ZHC	De arbeidsmarktregio Zuid-Holland Centraal bestaat uit het UWV, de DSW en de gemeenten Lansingerland, Leidschendam-Voorburg, Pijnacker-Nootdorp, Voorschoten, Wassenaar en Zoetermeer.
AVA	Algemene Vergadering van Aandeelhouders
AVV	Algemeen Verbindend Verklaring
B.V.	Besloten Vennootschap
BCF	Btw Compensatie Fonds
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CAR-UWO	Collectieve arbeidsvoorwaardenregeling en Uitwerkingsovereenkomst voor gemeenten
Deta	Individuele detacheringen bij werkgevers op locatie
DSW	Dienst Sociale Werkplaats
EZ	De afdeling Economische Zaken van de gemeente Zoetermeer
GO	Georganiseerd overleg gemeente Zoetermeer
GR	Gemeenschappelijke regeling
HRM	Human Resource Management
IOAW	Inkomensvoorziening ouderen en gedeeltelijk arbeidsongeschikte werkloze werknemers
IOAZ	Inkomensvoorziening ouderen en gedeeltelijk arbeidsongeschikte gewezen zelfstandigen
IPS Supported Employment	Individual Placement and Support, een wetenschappelijk onderzochte re-integratie methode voor mensen met psychische problematiek
KPI	Kritieke Prestatie Indicatoren
LKS	Loonkostensubsidie <i>Subsidie om mensen met verminderd verdienvermogen aan het werk te helpen</i>
MT SD	Management Team Sociaal domein
NAB	Nieuw Arbeidsbeperkten <i>Kandidaten met een indicatie baangarantie (opgenomen in het doelgroepenregister) zoals bijvoorbeeld Pro-/VSO leerlingen</i>
Nbw of NB	Nieuw Beschut Werk <i>Werkvorm voor mensen met een indicatie om in beschutte werkovergeving te werken</i>
OR	Ondernemingsraad (DSW en/of gemeente Zoetermeer)
OVO	Overgang van Onderneming
Poort Perspectief NAB Zorg	Uitvoerende units die zich binnen het huidige WZI bezighouden met de uitvoering van de Participatiewet
Pw of P-wet	Participatiewet
RMC	Regionaal Meld- en coördinatiefunctie vroegtijdig schoolverlaten.
RvC	Raad van Commissarissen
SD	Sociaal Domein <i>De samenvattende naam voor de uitvoering van de Wmo, Jeugdwet, Participatiewet, Inburgering en de Wet op de Schuldhulpverlening</i>
SEBO-keurmerk	Keurmerk voor de Sociaal Economisch Betrokken Onderneming in Zoetermeer
SROI	Social Return On Investment <i>investering in sociale inzet mbt de doelgroep</i>
Transformatie SD	Transformatie Sociaal Domein <i>Verwijst naar een nieuwe manier van werken binnen het Sociaal Domein</i>
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VNG	Vereniging voor Nederlandse gemeenten
Wajong	Wet werk en arbeidsondersteuning jonggehandicapten
WB	Werkbedrijf
WIA	Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen
Wnra	Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren
WOL	Werken op Locatie (groepsdetachering)
WSP/WSP ZHC	Werkgeversservicepunt /Zuid-Holland Centraal
Wsw	Wet Sociale Werkvoorziening
WZI	Werk Zorg & Inkomen, voormalige afdeling Zoetermeer

Bijlage 2: Toelicht tabel ontwikkeling uitkeringen

Toelichting:

Alle regels in de tabel geven gemiddelde waardes per jaar weer hierna een toelichting per letter:

- A Bij Doelgroep Wsw is het aantal op basis van het begrip SE (Sociale equivalent of Subsidie eenheid). De SE is de grondslag op basis waarvan gemeenten gefinancierd worden door het Rijk. De SE is vergelijkbaar met een Fte, maar er is dan rekening gehouden met een onderscheid in mate van arbeidsbeperking. Iemand met een zwaardere beperking heeft een hogere SE-waarde, vanuit de gedachte dat deze persoon meer begeleiding nodig heeft. Het aantal SE'en is daarom altijd hoger dan het aantal Fte's. Het aantal personen Wsw is, vanwege deeltijddienstverbanden, altijd hoger dan het aantal SE'en. De reeks is gebaseerd op de meicirculaire en een schatting van het verloop daarna.
- B Het aantal uitkeringen zal als gevolg van een drietal effecten structureel toenemen:
 - Een deel van de nieuwe arbeidsbeperkten (letter J) zal tijdelijk of structureel een bijstandsuitkering ontvangen. Naar verwachting zal ca 30% van de doelgroep langdurige LKS werken via een parttime dienstverband (vaak vanwege een medische urenbeperking). Voor een gedeelte van hen zal er aanvullende bijstand nodig zijn.
 - Het opschuiven van de pensioenleeftijd maakt dat het aantal uitkeringen jaarlijks met ca 10 toeneemt.
 - Zoetermeer had als snel groeiende stad jarenlang een relatief lage bijstandspopulatie ten opzichte van andere 100.000+ steden. Nu de groei al enkele jaren tot stilstand is gekomen trekt dit langzaam bij, dit effect bedraagt ca 20 uitkeringen per jaar. Daarnaast heeft de conjuncturele ontwikkeling een incidenteel effect. Er is rekening gehouden met een lichte recessie eind 2020 begin 2021, wat zijn weerslag heeft op de bijstand in de periode 2023 t/m 2026. Na 2026 groeit de bijstandsomvang door de voorgenoemde structurele componenten.
- C Totaal aantal langdurige loonkostensubsidies, de som van H & I.
- D De doelgroep IOAW is net als de Wsw eindig. Met de invoering van de Participatiewet is de instroom afgesloten voor iedereen geboren na 31-12-1964. Dit maakt dat omstreeks 2032 er geen IOAW uitkeringen meer zullen zijn. De IOAZ is zeer klein in omvang en geen doelgroep voor het Werkbedrijf.
- E Jongeren met een arbeidsbeperking die nog bij hun ouders wonen, hebben vaak geen bijstandsuitkering, maar worden wel begeleid naar werk. De afgelopen jaren is deze groep sterk in aantal gestegen. Door onbekendheid van de mogelijkheid om een uitkering aan te vragen enerzijds, door traagheid in het beschikbaar komen van arbeidsplekken anderzijds. Naar verwachting zal de omvang van deze groep metertijd dalen ten opzichte van het huidige niveau.
- F Geeft het totaal aantal uitkeringen / dossierhouders weer. Het totaal is illustratief. De letters A t/m D geven verschillende grootheden weer, die eigenlijk niet zijn op te tellen.
- G Verwachting van de omvang van de doelgroep nieuwe arbeidsbeperkten. Totaal van de letters H t/m K
- H Langdurige loonkostensubsidie Garantiebaan. Het aantal inwoners met een indicatie banenafpraak dat aan het werk is met een loonkostensubsidie.
- I Langdurige loonkostensubsidie Nieuw Beschut. Het aantal is gebaseerd op taakstelling, waarbij het de verwachting is dat de taakstelling en de realisatie steeds dichterbij elkaar komen te liggen.
- J Een deel van de nieuwe doelgroep komt in de bijstand. Soms in afwachting van een langdurige LKS, soms als aanvulling op een langdurige LKS en soms omdat een langdurige LKS geen optie is.
- K Zie E

Bijlage 3: Conclusies/aanbevelingen art. 213a onderzoek MKBA Re-integratie Zoetermeer

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen ten aanzien van de onderzochte interventies nog eens overzichtelijk gepresenteerd. Daarnaast verwerken wij de belangrijkste lessen tot enkele aanbevelingen voor de inrichting van het Werkbedrijf.

Resultaten maatschappelijke kosten baten analyse

Dit onderzoek naar de effectiviteit en efficiency van de re-integratie dienstverlening in de gemeente Zoetermeer is uitgevoerd met behulp van een MKBA. Een MKBA brengt op systematische wijze alle kosten in beeld en zet deze af tegen de maatschappelijke baten. Op die manier ontstaat zicht op de positieve en negatieve effecten van de interventie, de verhouding tussen de kosten en de baten, de risico's en onzekerheden en de verdelingseffecten van de aanpak (wie profiteert en wie betaalt).

Vergunninghouders

Het team vergunninghouders slaagt in de opzet om vergunninghouders meer en beter te ondersteunen. De effectmeting laat zien dat meer mensen eerder aan het werk gaan, met name in deeltijd. De uitstroom naar werk na 3 jaar is substantieel meer: ruim twee keer zo veel in deeltijd en bijna 1,5 keer zoveel naar voltijd dan in de referentiegroep bij de oude inzet. Wanneer we tegenover de verschillende batenposten - waarvan 'uitstroom naar werk' een van de belangrijkste is - ook de totale kosten zetten, resulteert een positieve kosten-batenverhouding van 1,3 voor de maatschappij als geheel. Dat wil zeggen dat iedere geïnvesteerde euro ongeveer 1,30 euro oplevert.

Punt van aandacht zijn wel de relatief hoge kosten van de aanpak. Dit vraagt om kostenbewustzijn van de klantmanagers, onder meer bij het (extra) inzetten van trajecten en het nadenken over afschaling van de intensieve begeleiding door de klantmanager na verloop van tijd. Een daling van 10 procent in de totale kosten per vergunninghouder levert - naast een *maatschappelijk* positief rendement - ook op korte termijn een *financieel* positief resultaat.

De uitgevoerde maatschappelijk kosten en baten analyse laat zien dat het *eerder* en *intensiever* ondersteunen van vergunninghouders gericht op *duurzame* integratie in de gemeente Zoetermeer loont. Voor de inrichting van het Werkbedrijf geeft deze manier van werken veel aanknopingspunten. Het biedt een onderbouwing van het belang van integraal werken bij re-integratie met aandacht voor de wensen, kansen en mogelijkheden van de klant zelf.

Werkacademie

Deelnemers aan de trainingen van de Werkacademie krijgen, naast de trainingen, ook altijd intensieve ondersteuning van een klantmanager, het werkgeversservicepunt en een jobcoach. De totale kosten van dit pakket zijn vrij hoog. De baten van de extra uitstroom die dit genereert wegen daar nu niet tegen op. De maatschappelijke kosten-baten verhouding is 0,7.

Door keuzes te maken in welke dienstverlening voor wie wordt ingezet is wel een positief maatschappelijk rendement mogelijk. De doorrekening van de scenario's laat dit zien. Op basis van ervaringen elders heeft het inzetten van alleen intensief klantmanagement voor de huidige doelgroep in potentie een positief rendement. Dat geldt ook voor het inzetten van de combinatie van intensief klantmanagement en de Werkacademie voor een meer complexe doelgroep. Wat het beste kan worden ingezet voor wie vraagt om kostenbewustzijn en denken op het niveau van de individuele klant. Dat is tevens een belangrijke les voor de inrichting van het Werkbedrijf.

Nieuw Arbeidsbeperkten

De gemeente Zoetermeer heeft bij de ondersteuning van de Nieuw Arbeidsbeperkten gekozen voor een intensieve vorm van begeleiding, waarbij alles zoveel mogelijk binnen het team wordt uitgevoerd – vaak zelfs door één klantmanager. Het leren kennen van de klant (waaronder in werksituaties) staat centraal, zodat maatwerk kan worden geboden. Dit vertaalt zich in een positief maatschappelijk rendement. De maatschappelijke baten door voorkomen uitkeringslasten, extra inkomsten voor de klant en minder maatschappelijke uitval, wegen ruim op tegen de gemaakte kosten - de kosten-baten verhouding is 1,6.

Ook hier wijzen wij, vooruitkijkend naar de inrichting van het Werkbedrijf, op het belang van kostenbewustzijn. Zo zijn er nog geen keuzes gemaakt ten aanzien van de *duur van de intensieve begeleidingsperiode*. Omdat uit de gegevens blijkt dat het aantal plaatsingen op werkplekken afneemt naarmate de ondersteuning langer duurt, ligt het voor de hand om deze periode te maximeren en na verloop van tijd over te gaan op regulier klantmanagement. Daarnaast raden wij aan om bij de *inzet van trajecten* in voorkomende gevallen te kijken naar alternatieven voor de vrij dure PEP-plaatsen – zeker als dat passender is voor de klant. Tot slot adviseren wij om het uitgangspunt ‘het maximaal haalbare’ voor de klant los te laten en te vervangen door ‘*het maatschappelijk meest optimale*’ alternatief. Dat vraagt van de klantmanager om in beeld te hebben wat de (maatschappelijke) kosten zijn van de verschillende alternatieven en wat de verwachte baten, en welk alternatief voor wie het meest zinvol is.

Aanbevelingen

De analyses laten zien dat integraal werken bij re-integratie met aandacht voor de wensen, kansen en mogelijkheden van de klant zelf in potentie leidt tot een positief maatschappelijk resultaat. Naast baten door uitstroom naar werk zijn er, met name bij meer complexe doelgroepen, baten door voorkomen kosten voor zorg of veiligheid en meer kwaliteit van leven. Welke baten optreden en hoe groot deze zijn is in hoge mate afhankelijk van het type klant. Dat betekent dat het van belang is dat de klantmanager een goed onderbouwde keuze kan maken óf en wát hij of zij inzet voor een klant. Het gaat om oplossingen op maat, die aansluiten bij de individuele wensen van de klant én die uitzicht bieden op voldoende (maatschappelijke) baten. Het gaat dus, zoals al eerder opgemerkt, niet zozeer om het ‘hoogst haalbare’ in termen van werk, maar om het optimale maatschappelijke resultaat. Dit laat zich vertalen in de volgende uitgangspunten voor het Werkbedrijf.

De klant centraal

Het centraal zetten van de klant zelf met vragen als ‘wie ben jij, wat wil jij, wat kan jij en wat heb je nodig’ en het op basis daarvan bieden van maatwerk vergroot de kans op (duurzame) uitstroom naar een passende plek. In de onderzochte interventies is dit meestal al het uitgangspunt. We zien ook nog ruimte voor verbetering. Zo is ondersteuning door het WSP nu exclusief voor klanten van Poort en standaard voor deelnemers van de Weracademie. Meer op maat zou zijn om inzet van het WGSP optioneel te maken voor álle mensen in de bijstand en gericht te kiezen voor wie dat het meest bijdraagt. Een ander (al genoemd) voorbeeld is het selectiever inzetten van PEP-plaatsen.

Kostenbewustzijn

Denken vanuit het optimale maatschappelijke resultaat vraagt om kostenbewustzijn bij de klantmanagers. In de eerste plaats gaat het om de kosten van de ondersteuning van een klant. Denk daarbij niet alleen aan het in te zetten traject zelf, maar bijvoorbeeld ook aan de kosten van alle trajecten die daarvoor al zijn ingezet, het klantmanagement en het WSP. De volgende vraag is of dit opweegt tegen de potentiële maatschappelijke baten van de inzet. De klantmanagers moeten dus ook zicht hebben op het verschil (in kosten) tussen de situatie zónder extra ondersteuning en mét extra ondersteuning.

Bijlage 4: Ontwerp begroting Werkbedrijf

In de onderstaande tabel is de ontwerpbegroting opgenomen van het Werkbedrijf met een doorkijk van 10 jaar (2021 tot en met 2030). Deze begroting is exclusief het tijdelijk impulsbudget van € 250.000 voor de jaren 2021, 2022 en 2023. Deze is onder de ontwerpbegroting zichtbaar.

Omschrijving	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Dienstverlening SW	12.982	12.385	11.631	10.928	10.365	9.906	9.051	8.308	7.725	6.936
Dienstverlening participatie Zoetermeer	9.965	9.901	9.870	9.868	9.866	9.864	9.862	9.860	9.858	9.855
Reïntegratieresultaat	451	503	520	534	548	548	548	548	548	548
Netto omzet	5.835	5.842	5.674	5.465	5.304	5.153	4.875	4.636	4.451	4.203
Totaal baten	29.233	28.630	27.695	26.794	26.083	25.472	24.335	23.352	22.581	21.542
Kosten SW	-12.639	-12.041	-11.287	-10.584	-10.021	-9.563	-8.707	-7.964	-7.381	-6.592
Kosten Participatie	-3.308	-3.309	-3.304	-3.304	-3.304	-3.304	-3.304	-3.304	-3.304	-3.304
Personeelskosten kader	-10.572	-10.538	-10.454	-10.377	-10.315	-10.257	-10.145	-10.049	-9.973	-9.870
Huisvesting	-929	-925	-919	-913	-909	-905	-898	-892	-888	-882
Wagenpark	-173	-186	-164	-162	-160	-159	-157	-155	-153	-151
Automatisering	-568	-557	-552	-547	-542	-539	-532	-527	-522	-517
Advies	-310	-310	-310	-310	-310	-310	-310	-310	-310	-310
Overige kosten	-510	-482	-436	-388	-385	-383	-378	-374	-371	-367
Financiële baten en lasten	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2	-2
Onvoorzien	-222	-222	-222	-222	-222	-222	-222	-222	-222	-222
Totaal lasten	-29.233	-28.572	-27.650	-26.809	-26.171	-25.643	-24.656	-23.799	-23.126	-22.216
Resultaat voor bestemming	0	58	45	-15	-88	-170	-320	-447	-545	-674
Egalisatiereserve (storting -/ onttrekking+)	0	-58	-45	15	88	0	0	0	0	0
Resultaat na bestemming	0	0	0	0	0	-170	-320	-447	-545	-674
Ongedekte impulsbudget	-250	-250	-250	0	0	0	0	0	0	0

Uitgangspunten en toelichting bij deze begroting

De begroting heeft een prijspeil 2020 en is mede gebaseerd op uitgangspunten en aannames van de individuele begrotingen 2020 van de gemeente Zoetermeer en GR DSW Rijswijk e.o.

De dienstverlening SW betreft de uitvoering van de SW voor de gemeenten Leidschendam-Voorburg, Rijswijk en Zoetermeer. In de post dienstverlening SW zit de bijdrage voor de Kosten SW en een opslag voor het exploitatierisico i.o.m. de afspraken en uitgangspunten uit het onderhandelingsakkoord voor de periode 2021 – 2025. Voor de meerjarenbegroting 2026 – 2030 zijn deze afspraken financieel op hetzelfde niveau verwerkt.

De dienstverlening participatie Zoetermeer betreft de bijdrage van Zoetermeer in zowel de directe uitvoering participatie als de bijdrage in overhead. Voor het jaar 2021 is dit bedrag als volgt gespecificeerd

Specificatie dienstverlening participatie Zoetermeer	
Direct uitvoeringsbudget	3.524
Directe formatie (WZI)	5.199
Overhead afdeling WZI	117
Overhead formatie	697
Overhead directe kosten	
Huisvesting	148
Automatisering	253
Overige kosten	27
Sub-totaal overhead directe kosten	428
	9.965

Het re-integratieresultaat betreft het resultaat op trajecten die binnen het Werkbedrijf plaatsvinden.

In de netto omzet is rekening gehouden met de daling van de beschikbare productieve uren in relatie de daling van het aantal SW-ers. De tarieven zijn bepaald op basis van de begroting 2020 van DSW.

In de kosten SW is rekening gehouden met de begrote daling van het aantal SW-ers.

De kosten participatie betreft het budget dat beschikbaar is om trajecten te financieren/ in te kopen zowel binnen het werkbedrijf als daarbuiten. Dit bedrag is ontleend aan de begroting 2020 van de gemeente Zoetermeer.

In de personeelskosten kader is rekening gehouden met de loonkosten en overige kosten van de nieuwe formatie van het werkbedrijf. In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met een daling van de formatie in relatie tot de daling van het aantal SW gelijk aan het scenario wat de basis is geweest voor het onderhandelingsresultaat.

De kosten huisvesting zijn gebaseerd op het scenario 3a zoals toegelicht in het OIP (multi-locatie in Zoetermeer o.b.v. huur). In de meerjarenbegroting is rekening gehouden met een daling van de kosten in relatie tot de daling van de SW.

De kosten wagenpark zijn gebaseerd op de bedragen in de begroting van DSW.

De automatiseringskosten zijn gebaseerd op het ICT plan zoals in het OIP is toegelicht. Ook hier wordt (beperkt) rekening gehouden met de afname van de SW.

De advieskosten hebben betrekking op extern advies en dienstverlening op het gebied van o.a. fiscaliteiten, accountancy, juridisch en overige bedrijfsvoering (zichtbaar als “budget” in het formatieplan OIP).

De post onvoorzien betreft dat deel van de bijdrage dienstverlening SW (uit het onderhandelingsakkoord) voor de afdekking van mogelijke risico's.

In het onderhandelingsakkoord is een vast tarief afgesproken voor vijf jaar voor de bijdrage in het exploitatietekort. Met de egaliseringsreserve worden de exploitatieoverschotten en tekorten gesaldeerd. Het cumulatieve exploitatieresultaat 2021 – 2025 is nihil.

In de jaren 2026 tot en met 2030 is een oplopend negatief resultaat zichtbaar. Dit heeft een relatie met afbouw van de SW, welke niet geheel opgevangen kan worden door de daling van de kosten. Deze exploitatietekorten zullen onderwerp moeten zijn van onderhandelingen over de contractperiode 2026 – 2030. Deze negatieve resultaten zijn een uitwerking vanuit het financiële scenario zoals gehanteerd is voor het onderhandelingsresultaat.

Bijlage 5: Governance: sturing, beheersing, toezicht en verantwoording

Governance aspecten	Waarin te verankeren?
Sturing	
1. Taken van de (organen van de) B.V. vastleggen.	In statuten en reglementen B.V., in aandeelhoudersovereenkomst en in dienstverleningsovereenkomsten.
2. Vastleggen bijdrage van de B.V. aan de realisatie van de beleidsdoelstellingen en/of het leveren van producten c.q. dienstverlening.	In statuten B.V. en de leveringen producten/diensten in dienstverleningsovereenkomst.
3. Verankering van te leveren prestaties en de financiering hiervan.	Te leveren prestaties in dienstverleningsovereenkomst.
4. Risico's, de verdeling hiervan en de wijze waarop deze worden beheerst.	Voor zover sprake is van risico opnemen in paragraaf Weerstandsvermogen verankeren in statuten. De verdeling van risico's opnemen in de aandeelhoudersovereenkomst.
5. Beïnvloedingsmogelijkheden van raad en college.	College via deelname in AvA, voorbereiding vergaderingen zo nodig voor bespreken met college en delen verslagen AvA. Agenda's en notulen van de AvA zijn openbaar. Raad via beleidskaders, zienswijze bij begroting/jaarrekening en ingeval van ingrijpende gevolgen.
6. Informatievoorziening, zowel kwantitatief als kwalitatief en de frequentie.	In statuten opgenomen minimaal 1 maal per jaar en voorts op verzoek van (een van) de aandeelhouders. Begroting/jaarrekening (zienswijze raad), dienstverleningsovereenkomst ter informatie naar de raad.
7. Continuering dan wel beëindiging van de deelneming in de B.V..	Ontbinding B.V. statutair via AvA. Uittreden van een aandeelhouder via aandeelhoudersovereenkomst.
8. Financiële en bestuurlijke verantwoordelijkheid.	Bestuurlijk via portefeuillehouder Sociale zaken en werkgelegenheid en Wethouder Financiën in AvA, financieel via dienstverleningsovereenkomst.

Beheersing	
1. Afspraken maken over de wijze waarop de B.V. moet rapporteren over de uitvoering.	Periodiek intern binnen B.V. aan RvC en AvA, vaststelling jaarrekening door AvA, zienswijze raad. Opnemen in statuten en directiereglement.
2. Gemeente ontvangt periodiek tussenrapportages over de realisatie van de beleidsdoelstellingen, prestatieafspraken en realisatie versus budget.	Kwartaalrapportages naar gemeente. Opnemen in directiereglement.
3. Aangeboden informatie wordt getoetst op juistheid, volledigheid en tijdigheid.	Op ambtelijk niveau als voorbereiding op mandaat college in AvA.
4. (Sturings)instrumenten raad.	Via beleid, zienswijze begroting/jaarrekening en ingeval van ingrijpende gevolgen. Aanvullend vastleggen in directiereglement.
5. Specifieke risico's die de gemeente door deelname loopt zijn bekend bij de raad en worden door het college gemonitord.	Risico's zo nodig opnemen in paragraaf Weerstandsvermogen in begroting en jaarrekening.
6. Op bestuurlijk niveau is sprake van functiescheiding in eigenaars- en opdrachtgeversrol.	Wethouder financiën vervult de eigenaarsrol en wethouder sociaal domein vervult de opdrachtgevende rol. Wie stemt in de AvA vastleggen in de machtiging van de burgemeester.
7. Functiescheiding in de ambtelijke organisatie tussen degene die beleidsmatig samenwerkt met de B.V. en degene die de rapportages beoordeelt en het college adviseert.	Inhoudelijk ambtelijk opdrachtgever moet zijn gescheiden van ambtelijk adviseur AvA.
Toezicht	
1. Heldere spelregels over de wijze waarop het onafhankelijk toezichthouderschap wordt ingevuld.	Opnemen in statuten, reglement en profielschets: via RvC.
2. Taken en verantwoordelijkheden van de toezichthouders zijn duidelijk beschreven.	Opnemen in statuten. Verder wettelijk geregeld in Boek 2 BW.
3. Toezicht omvat de belangrijke domeinen van het functioneren van vennootschap (realisatie doelstellingen, strategie, de risico's verbonden aan de activiteiten, opzet en werking van risicomanagement, kwaliteitsbeleid, kwaliteit van de maatschappelijke verantwoording, financiële beheer, financiële verslaglegging, naleving wet- en regelgeving).	Toezicht in algemene zin door RvC conform de wettelijke bepalingen. Directeur/bestuurder is verantwoordelijk voor het functioneren van de B.V. en de genoemde domeinen.
4. Sprake van een goed functionerend preventief toezicht door adequate vastlegging van de vaststellings-/goedkeuringsbevoegdheden.	Bevoegdheden RvC en AvA vastleggen in statuten.
5. Toezichthouders hebben formele mogelijkheden tot het nemen van corrigerende maatregelen.	RvC kunnen advies geven aan bestuur en AvA over de uitvoering van beleid en algemene gang van zaken. RvC kan bestuurder schorsen. AvA kan bestuurder benoemen en ontslaan.
6. Toezichthouders beschikken over de noodzakelijke, (des)gewenste, juiste en tijdige informatie om te kunnen controleren op de genoemde domeinen van het functioneren van de B.V..	In RvC en via overleg in AvA. Via begroting/jaarrekening en bedrijfsplan en via kwartaalrapportages. Wettelijke informatieverplichting aan AvA (2:217 lid 2 BW)

7. Functiescheiding tussen het college als aandeelhouder en de RvC die geacht worden de belangen van de B.V. te behartigen.	Via statuten en profielschets regelen. Tevens volgen van Kadernota Verbonden partijen.
Verantwoording	
1. B.V. legt verantwoording af over resultaten van het beleid, de doelmatigheid van inzet van middelen en de rechtmatigheid van inzet van middelen.	Via jaarrekening in AvA, uitvoering opdrachtovereenkomst naar gemeente en via kwartaalrapportages.
2. B.V. wordt op basis van deze verantwoordingsinformatie geëvalueerd.	Met name in opstartfase intensief volgen van uitvoering door B.V. via kwartaalrapportages.
3. Betrokkenen controleren in hoeverre de activiteiten zijn uitgevoerd binnen de gemaakte afspraken.	Via rapportages (tussentijds mondeling en schriftelijk) over de uitvoering van de opdrachtovereenkomst.
4. Verantwoordingsinformatie heeft een directe koppeling met de gemaakte afspraken tussen de gemeente en de B.V..	Via rapportages (tussentijds mondeling en schriftelijk) over de uitvoering van de opdrachtovereenkomst.
5. Voldoende zicht in de effectiviteit en de efficiëntie doordat zij gebruik maken van benchmarks, externe audits, beleidsevaluaties en financiële doorlichtingen.	Raad kan de rekenkamer verzoeken onderzoek in te stellen.

Bijlage 6: Governance: schematische weergave bevoegdheden bestuursorganen

Orgaan	Rechten/bevoegdheden
Gemeenteraad	1. Controleren van college en verantwoording afnemen (169 lid 1 Gemeentewet) 2. Verkrijgen informatie via actieve informatieplicht van het college (169 lid 2 Gemeentewet) 3. Verkrijgen informatie via passieve informatieplicht van het college (169 lid 3 Gemeentewet) 4. Kaders stellen onder meer in verordeningen op basis waarvan het college zijn bevoegdheden uit kan oefenen 5. Wensen en bedenkingen inbrengen 6. Stellen van vragen (155 lid 1 Gemeentewet) 7. Evt. via onderzoekscommissie onderzoek laten doen (155 lid 2 Gemeentewet) 8. Onderzoek rekenkamer (184 Gemeentewet)
College	1. Besluiten tot privaatrechtelijke rechtshandelingen (160 lid 1 onder e Gemeentewet) 2. Beslissen hoe te stemmen; burgemeester of gemachtigde stemt
Burgemeester	3. Vertegenwoordiger gemeente in algemene vergadering B.V., machtiging mogelijk (artikel 171 lid 1 en lid 2 Gemeentewet)
AvA	De gemeente heeft via de algemene vergadering onder meer de volgende bevoegdheden ten aanzien van het Werkbedrijf: Dwingendrechtelijk 1. Benoeming, schorsing en ontslaan van bestuursleden (2:242 BW); 2. Benoeming, schorsing en ontslaan van commissarissen (2:252 BW); 3. Vaststellen begroting en jaarrekening (2:210 lid 3 BW); 4. Decharge van bestuurders/commissarissen (2:210 lid 5 BW); 5. Vaststelling bezoldiging commissarissen (2:255 BW); 6. Statutenwijziging (2:231 BW) 7. Omzetting van de B.V. (2:18 BW) 8. Ontbinding van de B.V. (2:19 BW) 9. Kapitaalvermindering (2:208 lid 1 BW) 10. Fusie en splitsing waarbij de B.V. de verdwijnende rechtspersoon is (2:317 lid 1 en 2:334m BW) 11. Restbevoegdheid (alles wat niet aan andere organen is toegekend) (2:217 lid 1 BW) In principe, tenzij statutair anders bepaald. 12. Uitgifte van aandelen (2:206 BW); 13. Verlenen goedkeuring in het kader van de statutaire blokkeringsregeling (2:195 lid 4 BW); 14. Winstbestemming en vaststelling van uitkeringen (2:216 lid 1 BW); 15. Bezoldiging van bestuurders (2:245 BW) Optioneel 16. Recht op goedkeuring bestuursbesluiten (2:239 lid 3 BW). Mits statutair bepaald. 17. Instructiebevoegdheid jegens bestuur (2:239 lid 4 BW). Mits statutair bepaald.
Bestuur	1. Bestuurt de B.V. (2:239 lid 1 BW). Moet zich richten naar het belang van de vennootschap. Als besturen wordt beschouwd: "leidinggeven, beslissen, dirigeren; het beschikken over de vennootschappelijke middelen, het bepalen van de vennootschappelijke activiteiten". 2. Vertegenwoordigt de B.V. (2:240 lid 1 BW)
Raad van Commissarissen	1. Houdt toezicht op het beleid van het bestuur en op de algemene gang van zaken in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming 2. Staat het bestuur met raad ter zijde 3. Richten zich naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming (artikel 2:250 lid 2 BW) 4. De statuten kunnen aanvullende bepalingen bevatten omtrent de taak en de bevoegdheden van de raad en van zijn leden (artikel 2:250 lid 3 BW).

Bijlage 7: Fiscaal Advies Deloitte

Deloitte.

Deloitte Belastingadviseurs B.V.
Indirect Tax
Wilhelminakade 1
3072 AP Rotterdam
Postbus 2031
3000 CA Rotterdam
Nederland

Tel: 088 288 2888
Fax: 088 288 9963
www.deloitte.nl

Gemeente Zoetermeer
T.a.v. de heer A. Pouwer
Postbus 15
2700 AA ZOETERMEER

Datum
2 oktober 2019

Behandeld door
Rob Peters
088 288 5831

Ons kenmerk
2019.074934/MVO

Onderwerp
Integraal fiscaal advies oprichting/inrichting ZWB

Geachte heer Pouwer,

In navolging op onze offerte met bijbehorend plan van aanpak d.d. 17 juni 2019, ontvangt u hierbij ons integrale fiscaal advies ten aanzien van de oprichting en inrichting van het "Zoetermeers Werkbedrijf".

Naast dit advies hebben wij een separaat advies opgesteld voor de opheffing van DSW en de transitie naar ZWB. Er is gekozen voor 2 separate adviezen omdat dit de leesbaarheid ten goede komt en het deels gescheiden trajecten betreft. Vanzelfsprekend is er wel onderlinge samenhang en overlap tussen beide adviezen. Het is om die reden wenselijk c.q. noodzakelijk kennis te nemen van beide adviezen.

We starten dit advies in onderdeel 1 met een uiteenzetting van de voor ons relevante feiten en omstandigheden. Daarbij merken we op dat in dit stadium nog niet alle feiten en omstandigheden zijn uitgekristalliseerd. Voor zover relevant benoemen wij dat en houden wij daar in het advies rekening mee.

In onderdeel 2 geven we direct onze management samenvatting, waarin we de belangrijkste bevindingen en conclusies per belastingmiddel bespreken. Ook de eventuele vervolgacties worden daarbij benoemd. De uitgebreide onderbouwing/uitwerking daarvan vindt u in de onderdelen 3, 4 en 5, te weten:

- Btw/btw-compensatiefonds (onderdeel 3)
- Vennootschapsbelasting (onderdeel 4)
- Loonheffingen en sociale verzekeringen (onderdeel 5)

Hoewel er naar onze inschatting geen conflict lijkt te ontstaan tussen onze fiscale adviezen en de Wet Markt & Overheid, gaan we in onderdeel 6 toch even kort in op deze wetgeving.

Verloop proces

In het kader van onze opdracht hebben er diverse contactmomenten met de gemeente Zoetermeer plaatsgevonden, fysiek dan wel telefonisch. Daarnaast hebben wij diverse documenten via e-mail en via de dataroom (Deloitte Tax Insight; DTI) ontvangen. Waar nodig of gewenst zullen wij in dit advies verwijzen naar de informatie die wij hebben ontvangen. In zijn algemeenheid verwijzen we naar de dataroom voor een totaaloverzicht van de door ons ontvangen informatie (zie printscreens in bijlage 1).

Op alle opdrachten verricht door Deloitte zijn de 'Algemene Voorwaarden Dienstverlening Deloitte Nederland, mei 2018' gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel onder nummer 24362837 van toepassing.
Deloitte Belastingadviseurs B.V. is ingeschreven in het handelsregister van de Kamer van Koophandel te Rotterdam onder nummer 24362840. Deloitte Belastingadviseurs B.V. is a Netherlands affiliate of Deloitte NSE LLP, a member firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

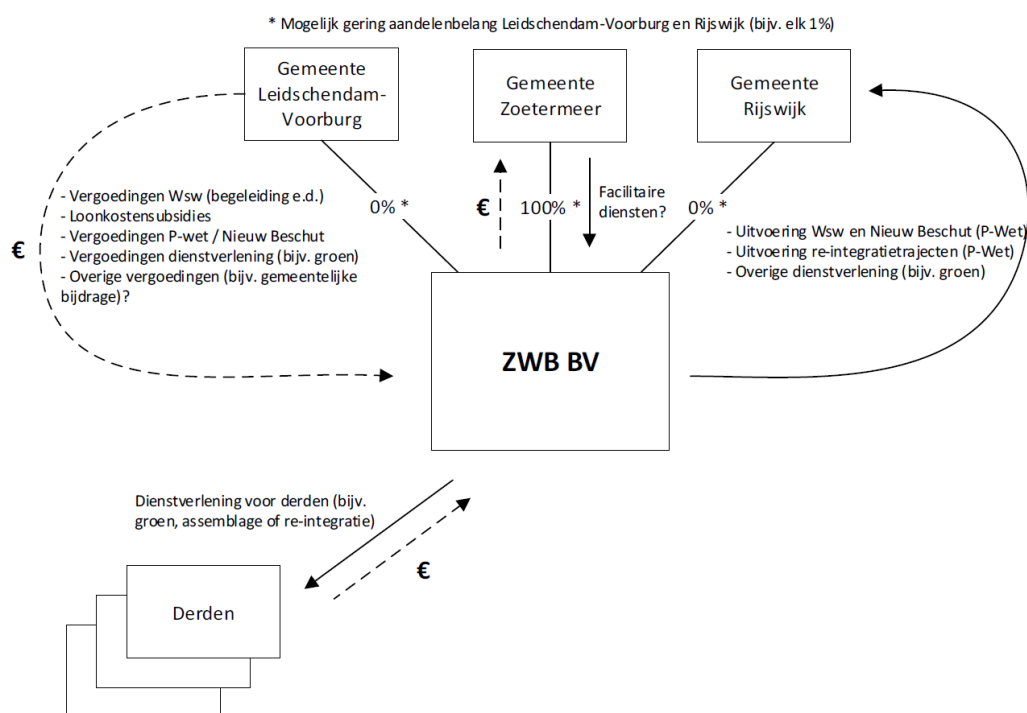
1. Feiten en omstandigheden

- De colleges van de gemeenten Zoetermeer, Rijswijk en Leidschendam-Voorburg hebben in 2018 met een intentieverklaring besloten tot het omvormen van de sociale werkvoorziening Gemeenschappelijke Regeling (GR) Dienst Sociale Werken (hierna: DSW) naar een nieuw sociaal Zoetermeers Werkbedrijf (hierna: ZWB). Aanleiding voor deze transitie is dat de huidige deelnemers in de GR (de 3 hiervoor genoemde gemeenten) een andere vorm van samenwerking willen met meer flexibiliteit, stabiliteit en financiële zekerheid.
- In de intentieverklaring is uitgesproken DSW om te vormen naar een sociaal werkbedrijf met Zoetermeer als centrumgemeente. Daarbij dient de huidige GR te worden geliquideerd en moet een nieuwe organisatie worden opgericht waarin een werkplek wordt geboden aan alle huidige medewerkers van DSW met een Wsw-indicatie. Kaderpersoneel van DSW en haar 100%-dochtervennootschap Krijnen Personeel B.V. komt in principe in dienst van ZWB.
- De gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk hebben in de intentieverklaring uitgesproken bij de nieuwe organisatie (ZWB) werkplekken in te gaan kopen voor inwoners met een dienstverband in het kader van de Wet sociale werkvoorziening (hierna: Wsw).
- In het dagelijks bestuur van DSW is door de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk aangegeven dat men in ZWB geen bestuurlijke verantwoordelijkheid en aandeelhouderschap wenst te nemen. De gemeenten beogen (buiten de zittende SW-populatie en "Nieuw Beschut") een zuivere inkooprelatie met vrijheid van handelen. Dat wil zeggen dat deze gemeenten ook bij andere organisaties dan ZWB prestaties willen (kunnen) inkopen in het kader van de uitvoering van de Participatiewet.
- In het tweede koersbesluit d.d. 18 december 2018 is door de gemeente Zoetermeer voor de nieuw te vormen organisatie de voorkeur uitgesproken voor de rechtsvorm B.V. (een overheids-B.V., gebaseerd op het principe "publiek door middel van privaat"). Als uitgangspunt is daarbij gehanteerd dat de gemeente Zoetermeer 100% van de aandelen zal houden in de B.V. Momenteel wordt evenwel onderzocht of de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk niet ook een (gering) aandeel in de nieuwe B.V. moeten krijgen, omdat dit vanuit niet-fiscale overwegingen (aanbestedingsrecht) gunstig kan zijn.
- ZWB krijgt een bestuurder/directeur of raad van bestuur. Daarnaast is door het college van de gemeente Zoetermeer voorgesteld een raad van commissarissen met externe leden in te stellen. In de governancestructuur wordt gekozen voor rolscheiding tussen de eigenaarsrol en de opdrachtgevende rol. De eigenaarsrol wordt belegd bij de wethouder Financiën (gemeente Zoetermeer) en de opdracht gevende rol bij de wethouder Sociale Zaken & Werkgelegenheid (gemeente Zoetermeer). Beide wethouders gaan deelnemen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (hierna: AVvA). Als uitgangspunt geldt dat sturing door de Gemeenteraad en het college van de gemeente Zoetermeer geborgd moet zijn. De AVvA stemt in de voorbereiding op vergaderingen zo nodig zaken af met het college van de gemeente Zoetermeer. Belangrijke en strategische beslissingen worden door de AVvA genomen. Majeure besluiten van de bestuurder/directeur (of raad van bestuur) van ZWB worden vooraf onderworpen aan goedkeuring van de AVvA. De bestuurder/directeur (of raad van bestuur) dient zich te richten naar de aanwijzingen van de AVvA en heeft een informatieplicht naar het college en de gemeenteraad m.b.t. de begroting/jaarrekening en periodieke rapportages.

- Het streven is dat ZWB de uitvoering van de Wsw uiterlijk per 1 januari 2021 overneemt van DSW. De medewerkers van DSW met een Wsw-indicatie komen op de overdrachtsdatum formeel in dienst bij de 3 (woon)gemeenten (Boek 7, Titel 10 BW). Het uitgangspunt is immers dat een B.V. géén artikel 2 Wsw-dienstbetrekking kan aangaan. De gemeente kan middels een aanwijzingsbesluit een privaatrechtelijke rechtspersoon (ZWB) mandateren, zodat zij namens de gemeente uitvoerende Wsw-taken kan verrichten (Artikel 2 lid 2 Wsw Dit leidt ertoe dat deze medewerkers materieel komen te werken bij ZWB en ze daartoe door de 3 gemeenten 'ter beschikking worden gesteld'. Dit geschiedt niet in de vorm van detachering en niet tegen vergoeding. De gemeenten ontvangen voor de Wsw-populatie financiële middelen vanuit het Rijk (de Rijksbijdrage) en wenden deze aan voor het betalen van salaris e.d. aan deze medewerkers. Deze salarisadministratie zal in principe door ZWB worden gevoerd.
- Of de medewerkers "Nieuw Beschut" (onderdeel Participatiewet) in dienst komen van ZWB is nog niet duidelijk. De Wsw-cao is op deze doelgroep niet van toepassing. Hoewel deze doelgroep binnen ZWB feitelijk dezelfde werkzaamheden zal verrichten als de doelgroep met een Wsw-indicatie, moet nog worden bepaald hoe arbeidsrechtelijk met deze doelgroep wordt omgegaan.
- Voor de begeleiding en tewerkstelling van de Wsw-populatie zal ZWB een vergoeding in rekening brengen aan de gemeenten. Hoe deze vergoeding precies wordt vormgegeven is nog onderwerp van gesprek. De voorkeur lijkt uit te gaan naar een vorm van lumpsumfinanciering. Wij gaan ervan uit dat hetzelfde geldt voor de doelgroep Nieuw Beschut.
- Wat ZWB naast de uitvoering van de Wsw voor taken en activiteiten krijgt, moet nog nader worden uitgekristalliseerd. In elk geval is het vanuit de gemeente Zoetermeer de bedoeling dat ZWB de uitvoering van het "Werkdeel" van de Participatiewet overneemt. Dat heeft tot gevolg dat ook betrokken consulenten/medewerkers vanuit de gemeente Zoetermeer overgaan naar ZWB. De uitvoering van het "Inkomensdeel" van de Participatiewet blijft bij de gemeente Zoetermeer.
- De gemeenten zijn voor de uitvoering van de Participatiewet primair zelf verantwoordelijk. Dat betekent dat burgers zich ook melden bij de gemeente. De gemeente bepaalt de maatwerkvoorziening en verwijst de burger in voorkomende gevallen direct door naar ZWB (en in geval van Leidschendam-Voorburg en Rijswijk kan naar andere organisaties worden doorverwezen), voor de feitelijke uitvoering van re-integratietrajecten e.d.
- Het is nog niet duidelijk of en zo ja op welke wijze ZWB door de gemeente Zoetermeer formeel wordt aangewezen voor de uitvoering van de taken op grond van (artikel 7) Participatiewet. Zo is het de vraag of deze taken worden gedelegeerd of gemandateerd (indien en voor zover dat mogelijk is vanuit een publiekrechtelijk lichaam en een privaatrechtelijke rechtspersoon) of dat anderszins een aanwijzingsbesluit wordt genomen waaruit volgt dat deze activiteiten bij ZWB worden belegd.
- Voor de uitvoering van de Participatiewet-taken zal ZWB een vergoeding in rekening brengen aan de gemeente(n). Hoe deze vergoeding precies wordt vormgegeven is nog onderwerp van gesprek. De voorkeur lijkt uit te gaan naar een vorm van lumpsumfinanciering.
- De huisvesting van ZWB is nog onderwerp van gesprek. De huidige panden van DSW betreffen huurpanden en in beginsel wordt de huur van alle panden opgezegd.

- Indien en voor zover ZWB overschotten behaalt (winst maakt), worden die in eerste instantie aangewend voor het vormen van (wettelijke) reserves. Als de reserves toereikend zijn is het mogelijk dat ZWB winst uitkeert aan de aandeelhouder(s). Op welke wijze dit precies zal plaatsvinden (bijvoorbeeld in de vorm van dividend) is nog onderwerp van gesprek.
- Of ZWB (net als DSW in de huidige situatie) overige 'gemeentelijke bijdragen' gaat ontvangen is ons niet bekend.
- In onze advisering gaan wij er conform afspraak voor de loonheffingen en sociale verzekeringen vanuit dat sprake is van een overgang van onderneming (ovo). De gemeente laat dit (civielrechtelijk) vraagstuk door een externe adviseur onderzoeken. Mocht geen sprake zijn van een overgang van onderneming dan heeft dat tot gevolg dat de geschetste gevolgen voor de loonheffingen en sociale verzekeringen anders (kunnen) zijn. Dat dient dan nader te worden onderzocht.

De nieuwe structuur kan als volgt worden gevisualiseerd:



5
2 oktober 2019
2019.074934/MVO

2. Management samenvatting met advies over vervolgacties

In deze management samenvatting vatten we onze belangrijkste bevindingen en conclusies samen, waarbij we ook de eventuele vervolgacties benoemen.

Btw/btw-compensatiefonds

- ZWB zal in het geheel worden aangemerkt als btw-ondernemer.
- Als uitgangspunt verricht ZWB btw-belaste prestaties en bestaat er in beginsel recht op aftrek van voorbelasting. In deze situatie is er in principe geen sprake van kostprijsverhogende btw (generieke uitzonderingen zoals horeca-bestedingen daargelaten).
- De activiteiten die binnen de kaders van de Participatiewet worden verricht vallen mogelijk onder de sociaal-culturele vrijstelling. Dat zou tot gevolg hebben dat ZWB naast de btw-belaste prestaties (met aftrekrecht) ook btw-vrijgestelde prestaties verricht (zonder aftrekrecht). De kans is groot dat deze niet-aftrekbare btw niet kan worden doorgeschoven naar de gemeente(n) ten behoeve van het btw-compensatiefonds (BCF). Daardoor wordt ZWB geconfronteerd met kostprijsverhogende btw.
- Er lijkt te worden voldaan aan de voorwaarden voor een fiscale eenheid btw tussen de gemeente Zoetermeer en ZWB. Echter constateren we een aantal (praktische) aandachtspunten en voorzien we concrete risico's, waarbij we voorts inschatten dat de Belastingdienst zeer kritisch en terughoudend zal zijn.
- Alles overwegende adviseren wij u er voor te pleiten dat ZWB niet onder de sociaal-culturele vrijstelling valt. Wij verwachten dat het hiervoor nodig is te bewerkstelligen dat ZWB met de prestaties die op grond van de Participatiewet voor de gemeente Zoetermeer worden verricht winst maakt die (deels) moet worden uitgekeerd aan de gemeente Zoetermeer.
- Voorts adviseren wij u met de Belastingdienst af te stemmen dat geen sprake is van een fiscale eenheid btw tussen ZWB en de gemeente Zoetermeer.
- Uitgaande van géén btw-vrijstelling en géén fiscale eenheid btw, kwalificeert ZWB als zelfstandig te beschouwen btw-ondernemer, die louter btw-belaste prestaties verricht. Daardoor heeft ZWB in beginsel volledig aftrekrecht.
- In deze situatie moet ter zake van de dienstverlening van ZWB in beginsel 21% btw in rekening worden gebracht aan de gemeente(n). Of c.q. in hoeverre die btw bij de gemeenten compensabel is via het BCF is de vraag. Op basis van het huidige beleid van de Belastingdienst is de btw naar onze opvatting grotendeels compensabel (en dus geen kostenpost). Er loopt momenteel een procedure bij de Hoge Raad, waarin de vraag centraal staat of btw ten aanzien van re-integratietrajecten (Participatiewet) volledig compensabel is. De uitspraak in die procedure wordt komend najaar verwacht.

Vennootschapsbelasting

- Als uitgangspunt is ZWB integraal belastingplichtig en over de (fiscale) winst vennootschapsbelasting verschuldigd. Het tarief bedraagt tot en met € 200.000 19% en daarboven 25% (tarieven 2019).
- De toepassing van een subjectieve vrijstelling (in casu de SW-vrijstelling) komt op basis van de geschetste feiten en omstandigheden niet aan de orde, aangezien ZWB niet zal kunnen voldoen aan de activiteiten-eis. Mogelijk kunnen op de winst van ZWB 1 of meerdere objectieve overheidswinstvrijstellingen worden toegepast. Wij denken dan specifiek aan de quasi-inbestedingsvrijstelling en de DVO-vrijstelling. Complicerende factor daarbij is dat niet slechts sprake zal zijn van uitsluitend dienstverlening aan de gemeenten (het bieden van werk), maar dat ook werkzaamheden voor derden samenhangen met die dienstverlening.
- De quasi-inbestedingsvrijstelling kan in de relatie tot de gemeente Zoetermeer louter worden toegepast als de gemeente Zoetermeer 100% van de aandelen in ZWB houdt. Indien de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk ook een (minimaal) aandeel in ZWB verkrijgen, kan de quasi-inbestedingsvrijstelling niet worden toegepast.
- Toepassing van de DVO-vrijstelling is voor ZWB optimaal en onder voorwaarden mogelijk. Daarvoor verdient het aanbeveling de rechtsverhoudingen tussen ZWB en haar (gemeentelijke) opdrachtgevers zo veel als mogelijk in een dienstverleningsovereenkomst te vatten. Een aandachtspunt is dat de inhoud van de dienstverleningsovereenkomst (ook) gevolgen voor de btw kan hebben. Het verdient aanbeveling de toepassing van de DVO-vrijstelling af te stemmen met de Belastingdienst.
- Mocht na afstemming met de Belastingdienst onverhoopt blijken dat de DVO-vrijstelling niet kan worden toegepast, dan kan worden overwogen de structuur te wijzigen. Die wijziging zou dan kunnen bestaan uit het oprichten van een zustervennootschap van ZWB, waarin de Wsw-activiteiten (inclusief 'nieuw-beschut') worden ondergebracht. Daarop kan dan in beginsel de SW-vrijstelling worden toegepast. Ook dit scenario brengt aandachtspunten met zich mee en moet daarom (indien noodzakelijk/gewenst) nader worden onderzocht.
- Tot slot is het van belang de financiering van ZWB vanuit fiscaal perspectief nader te beoordelen/optimaliseren.

Loonheffingen en sociale verzekeringen

- Bij de oprichting van ZWB zullen een aantal administratieve handelingen moeten worden verricht, onder meer de inschrijving in de KvK en het doen van een melding aan de Belastingdienst, het inrichten van een loonadministratie.
- DSW en ZWB dienen gezamenlijk het formulier 'Melding Loonheffingen Overdracht van activiteiten' op te sturen aan de Belastingdienst.
- Nu sprake is van een ovo gaan alle rechten en plichten die voortvloeien uit de arbeidsovereenkomst die geldt bij DSW van rechtswege mee over naar ZWB. Ten aanzien van de diensttijd-vrijstelling adviseren wij dit volledigheidshalve ter instemming aan de Belastingdienst voor te leggen.
- Voor het optimaal benutten van de subsidiemogelijkheden adviseren wij een proces in te richten.

7

2 oktober 2019

2019.074934/MVO

- ZWB kent diverse arbeidsrelaties (o.a. vast, tijdelijk, detacheren) met elk specifieke kenmerken. Wij adviseren om per arbeidsrelatie de benodigde processen in te richten, risico beperkende maatregelen te treffen en het kennisniveau hierop uit te breiden.
- We adviseren ZWB om te onderzoeken of de gemaakte keuze door DSW ten aanzien van (o.a.) de omvang van de arbeidsovereenkomsten na de invoering van de Wet arbeidsmarkt (1 januari 2020) voortgezet moeten worden.
- ZWB zal in het kader van de premies werknemersverzekeringen ZW en WGA een keuze moeten maken tussen publiek verzekeren bij het UWV of eigenrisicodragerschap.

3. Btw/btw-compensatiefonds

In deze paragraaf bespreken we primair de btw-positie van ZWB. We staan daarbij stil bij een aantal specifieke aandachtspunten:

- Ondernemerschap ZWB (onderdeel 3.1)
- Toepassing btw-vrijstelling(en) (onderdeel 3.2)
- Fiscale eenheid btw (onderdeel 3.3)

Daarnaast staan we kort stil bij de btw-positie van de gemeenten, concreet bespreken we de vraag of (c.q. in hoeverre) de gemeenten de btw kunnen compenseren die door het ZWB ter zake van haar dienstverlening aan hen in rekening wordt gebracht of (waar mogelijk) wordt 'doorgeschoven' (transparantieregeling).

3.1 Ondernemerschap ZWB

Naar onze opvatting kwalificeert ZWB in het geheel als ondernemer voor de btw. Er worden namelijk prestaties (leveringen en diensten) verricht aan de gemeenten en andere opdrachtgevers/klanten, waarvoor vergoedingen worden bedongen en ontvangen. Hoewel nog niet exact duidelijk is op welke wijze bepaalde activiteiten van ZWB contractueel worden geregeld, zal er naar onze mening een (voldoende) rechtstreeks verband bestaan tussen deze activiteiten (bijv. begeleiding/tewerkstelling Wsw-ers, re-integratietrajecten Participatiewet, uitvoering groenvoorziening, e.d.) en de vergoedingen die daarvoor worden ontvangen.

Als uitgangspunt hanteren wij dus dat ZWB btw-ondernemer is. Dat betekent overigens niet dat alle prestaties van ZWB belast zijn met btw, mogelijk is er een btw-vrijstelling van toepassing. Dat bespreken we hierna. Indien en voor zover btw-onbelaste bijdragen/subsidies worden ontvangen (zoals loonkostensubsidies) neemt dat eveneens niet weg dat ZWB voor de btw als ondernemer moet worden aangemerkt.

Bij de oprichting van de B.V. en de inschrijving in het Handelsregister van de Kamer van Koophandel (KvK) krijgt de Belastingdienst automatisch bericht. In beginsel beoordeelt de Belastingdienst dan zelfstandig welke belastingmiddelen aan de orde zijn en krijgt ZWB daarvan bericht. Voor de loonheffingen geldt dat er aanvullende vereisten zijn bij de oprichting. Deze worden nader toegelicht bij de uitwerking van de gevolgen voor de loonheffingen. Ondanks de melding vanuit de KvK gaan we de fiscale positie van het ZWB (en de transitie vanuit DSW naar ZWB) conform afspraak ook zelf voorleggen aan de Belastingdienst ten behoeve van afstemming. In dit kader is er op 15 juli jl. reeds een eerste constructief telefonisch contact geweest met de Belastingdienst Rotterdam.

3.2 Toepassing btw-vrijstelling(en)

Als uitgangspunt geldt dat leveringen en diensten die door btw-ondernemers worden verricht belast zijn met btw (21%, 9%, 0% of btw-verlegd). De btw op ingekochte goederen/diensten (hierna ook: voorbelasting) die toerekenbaar is aan btw-belaste prestaties is in beginsel op de btw-aangifte aftrekbaar.¹

Btw-vrijstellingen (zoals de sociaal-culturele vrijstelling) vormen een belangrijke uitzondering op het hierboven beschreven uitgangspunt. Indien en voor zover bepaalde prestaties onder een btw-vrijstelling vallen, is over de in dat kader ontvangen vergoedingen (opbrengsten) geen btw verschuldigd.

¹ Er gelden enkele uitzonderingen, bijvoorbeeld voor horeca-bestedingen of personeelsverstrekkingen (BUA).

Daar staat tegenover dat de voorbelasting die rechtstreeks toerekenbaar is aan deze prestaties niet op de btw-aangifte in aftrek mag worden gebracht. In beginsel is deze btw dus kostprijsverhogend.²

In de gegeven situatie is er in elk geval 1 btw-vrijstelling die mogelijk van toepassing is op de activiteiten van ZWB en dat kan gevolgen hebben. Dit betreft de sociaal-culturele vrijstelling. We merken op voorhand op dat toepassing van deze btw-vrijstelling feitelijk geen keuze is. Als aan de voorwaarden van de vrijstelling wordt voldaan, is de vrijstelling in principe van rechtswege van toepassing.

Sociaal-culturele vrijstelling

De Wet op de omzetbelasting 1968 (hierna: Wet OB) bevat een vrijstelling voor sociaal-culturele activiteiten. In het Uitvoeringsbesluit omzetbelasting is nader toegelicht welke activiteiten onder deze vrijstelling (kunnen) vallen. Eén van de activiteiten die onder deze vrijstelling valt, betreft de prestaties die gemeenten of door gemeenten aangewezen rechtspersonen verrichten op grond van artikel 7 van de Participatiewet.

Specifiek uitgezonderd van deze vrijstelling zijn:

- Het verstrekken van spijsen en dranken.
- Het verrichten van onderzoek.
- Het ter beschikking stellen van personeel.
- Verzorgen van administraties.

Deze btw-vrijstelling geldt daarnaast niet als de ondernemer met de betreffende activiteiten systematisch winst beoogt én de gemaakte winst ook geheel of gedeeltelijk uitkeert (bijvoorbeeld als dividend aan de aandeelhouders).

Met verwijzing naar onderdeel 1 van dit advies constateren we dat ZWB naast de Wsw-activiteiten ook activiteiten gaat verrichten binnen de kaders van de Participatiewet. Het is de vraag in hoeverre het ZWB hiervoor door de gemeente(n) wordt 'aangewezen', of met deze activiteiten winst wordt beoogd en zo ja: of die winst geheel of gedeeltelijk wordt uitgekeerd.

Uit recente contacten met de Belastingdienst (waaronder het genoemde telefonisch overleg van 15 juli jl.) blijkt dat de Belastingdienst nog geen concreet antwoord heeft op de vraag wat onder 'aangewezen rechtspersoon' moet worden verstaan. Als de gemeente(n) aan ZWB taken en bevoegdheden overdragen die betrekking hebben op activiteiten zoals bedoeld in artikel 7 van de Participatiewet, zal naar onze inschatting echter sprake zijn van een aangewezen rechtspersoon. Dit kan aan de orde zijn bij delegatie en mandaat of een formeel 'aanwijzingsbesluit' vanuit de gemeente.³

² In specifieke situaties kan deze niet-aftrekbare btw op basis van de zogenaamde transparantiemethode worden 'doorgeschoven' naar gemeenten, zodat de gemeenten deze btw kunnen compenseren via het btw-compensatiefonds.

³ Het is wat ons betreft de vraag of de gemeente(n) de taken en bevoegdheden in het kader van de Participatiewet kunnen delegeren aan ZWB, aangezien dat een privaatrechtelijke rechtspersoon is. In beginsel lijkt dit niet mogelijk. Mandatering (het namens de gemeenten uitoefenen van de bevoegdheden) lijkt in beginsel wel mogelijk.

Maar ook zonder een dergelijke formele aanwijzing kan ons inziens uit de feiten en omstandigheden blijken dat een rechtspersoon door de gemeente feitelijk is aangewezen deze prestaties uit te voeren.

Op basis van de in onderdeel 1 geschetste feiten en omstandigheden zijn wij geneigd te zeggen dat ZWB in elk geval door de gemeente Zoetermeer aangewezen wordt prestaties te verrichten op grond van artikel 7 Participatiewet.⁴ Tenzij winst wordt beoogd en/of 1 van de genoemde uitzonderingen van toepassing is, zijn deze prestaties van ZWB dan vrijgesteld van btw. Of dit alleen prestaties aan de gemeente Zoetermeer betreffen (waarvoor aan de gemeente Zoetermeer wordt gefactureerd) of dat ook omzet van ZWB die wordt behaald met activiteiten voor derden (waarvoor tevens mensen uit de doelgroep Participatiewet, zoals Nieuw Beschut, worden ingezet) hieronder vallen is de vraag. Wij zijn van mening dat de vrijstelling beperkt moet worden uitgelegd en enkel geldt voor prestaties die rechtstreeks aan de gemeente Zoetermeer worden verricht. Een ruimere uitleg zou ook tot praktische problemen leiden aangezien bij de door ZWB behaalde omzet uit dienstverlening voor derden zowel (en hoofdzakelijk) de doelgroep met een Wsw-indicatie is betrokken als (in mindere mate) de doelgroep vanuit de Participatiewet. Voor de doelgroep met een Wsw-indicatie geldt deze vrijstelling immers niet, aangezien dat niet op grond van artikel 7 Participatiewet geschiedt.

Toepassing van de vrijstelling heeft tot gevolg dat ZWB:

- Wordt beperkt in het recht op aftrek van voorbelasting.
- Mogelijk wordt geconfronteerd met herziening op (on)roerende investeringsgoederen, indien en voor zover daar nog een herzieningstermijn voor loopt.⁵
- Bij huur van panden (bijv. vanuit de gemeente Zoetermeer) niet kan opteren voor btw-belaste verhuur, als niet aan het 90%-criterium wordt voldaan (om te kunnen opteren moet de huurder het pand gebruiken voor minimaal 90% btw-belaste/aftekgerechtigde prestaties). Dat kan tot gevolg hebben dat de verhuurder de huurprijs (excl. btw) verhoogt, omdat het voor hem nadelig is als hij panden niet btw-belast kan verhuren. Dit is nadelig voor ZWB.

In de situatie dat de gemeente Zoetermeer 100%-aandeelhouder is in ZWB kan deze kostprijsverhogende btw naar onze opvatting niet worden doorgeschoven naar de gemeente Zoetermeer voor het btw-compensatiefonds (hierna: BCF).⁶ Datzelfde geldt naar onze mening in de situatie dat de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk gaan deelnemen in de B.V. (er wordt zoals in onderdeel 1 aangegeven nagedacht over een 1% belang van beide gemeenten).

⁴ Afhankelijk van de inhoud van de dienstverleningsovereenkomsten met andere gemeenten zou de Belastingdienst kunnen stellen dat ook de andere gemeenten ZWB formeel hebben aangewezen als rechtspersoon voor de uitvoering van prestaties op grond van artikel 7 Participatiewet. Dit moet nader worden onderzocht/afgestemd en hangt samen met de te kiezen insteek voor de vennootschapsbelasting (zie onderdeel 4.5).

⁵ Wij gaan er vanuit dat er sprake is van de overdracht van een onderneming bij de transitie van DSW naar ZWB, lopende herzieningstermijnen gaan dan over op ZWB.

⁶ Er is geen sprake van een situatie zoals bedoeld in onderdeel 3.2.1.1, sub a, b of c van het Besluit van 25 januari 2012 ("besluit Omzetbelasting en compensatie van omzetbelasting bij publiekrechtelijke lichamen").

In die situatie zijn er echter wel beperkte mogelijkheden om te proberen met de Belastingdienst af te stemmen dat de transparantiemethode wel kan worden toegepast.⁷ De transparantiemethode kan overigens alleen worden toegepast indien en voor zover de btw bij de gemeente daadwerkelijk compensabel is via het BCF. Als een uitsluitingsbepaling (artikel 4 Wet BCF) van toepassing is mag btw dus niet worden doorgeschoven. We gaan verderop in dit advies in op het recht op compensatie bij de gemeenten.

Een andere mogelijke oplossing kostprijsverhogende btw geheel of gedeeltelijk te voorkomen zou een fiscale eenheid btw tussen ZWB en de gemeente Zoetermeer *kunnen* zijn. Daar gaan we verderop in dit advies nader op in.

Naast de (mogelijk) vrijgestelde activiteiten verricht ZWB ook btw-belaste activiteiten. In dat geval zal in de administratie goed onderscheid moeten worden gemaakt tussen de diverse activiteiten en de toepasselijke btw-regimes. Dit enerzijds om de juiste btw-afdracht te bepalen (wel/geen btw) en anderzijds om te bepalen of wel/geen btw-af trek kan worden geclaimd. Voor kosten die niet rechtstreeks toerekenbaar zijn aan btw-belaste of btw-vrijgestelde activiteiten (denk aan overheadkosten van ZWB) zal een pro rata moeten worden bepaald, op basis waarvan de btw gedeeltelijk aftrekbaar is. Al met al zorgt deze mix van btw-regimes voor een complexe btw-administratie, waarbij het belangrijk is dat die op voorhand adequaat wordt ingericht.

Tijdens ons gesprek op 23 september jl. begrepen wij dat het aandeel 'Participatiewet gemeente Zoetermeer' binnen ZWB substantieel zal zijn (40-60%). Hoewel dit niet 1-op-1 kan worden vertaald naar een bedrag of percentage aan kostprijsverhogende btw voor ZWB, schatten wij op basis hiervan wel in dat het aandeel (potentieel) kostprijsverhogende btw ook substantieel kan zijn. Op basis van de thans voor ons beschikbare cijfermatige informatie kan dit niet nader worden becijferd.

Andere vrijstellingen

Naast de sociaal-culturele vrijstelling kunnen er andere vrijstellingen van toepassing zijn. We denken dan bijvoorbeeld aan de btw-vrijstelling voor dagbesteding, arbeidstraining of dagopvang aan personen die daartoe op grond van de Wet langdurige zorg (Wlz) of Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) zijn aangewezen. Ons is niet gebleken dat ZWB dergelijke dienstverlening gaat aanbieden. Als hier toch sprake van zal zijn, moet rekening worden gehouden met de gevolgen van toepassing van een btw-vrijstelling zoals hiervoor omschreven voor de sociaal-culturele vrijstelling.

Conclusie en gevolgen vrijstelling(en)

We concluderen dat de activiteiten van ZWB die binnen de kaders van de Participatiewet worden uitgevoerd mogelijk onder de sociaal-culturele vrijstelling gaan vallen. Dit is een belangrijk punt van afstemming met de Belastingdienst.

Toepassing van de vrijstelling zorgt in de eerste plaats voor een reëel risico op kostprijsverhogende btw (btw die niet aftrekbaar is en niet kan worden doorgeschoven naar de gemeente ten behoeve van het BCF).

⁷ Geprobeerd kan worden af te stemmen dat in deze situatie sprake is van een samenwerkingsverband zoals bedoeld in artikel 11, lid 1, onderdeel u Wet OB (koepelvrijstelling), zodat op basis van onderdeel 3.2.1.1, sub b de transparantiemethode van toepassing is. Strikt formeel wordt ons inziens echter niet voldaan aan de voorwaarden van de koepelvrijstelling aangezien ZWB niet naar rato van ieders aandeel de kosten zal verhalen.

12

2 oktober 2019

2019.074934/MVO

In de tweede plaats zorgt de vrijstelling voor administratieve complexiteit bij ZWB, omdat er een mix ontstaat van btw-regimes (btw-belast met aftrekrecht, btw-vrijgesteld zonder aftrekrecht, pro rata op algemene kosten, eventueel doorschuifregeling btw-compensatiefonds). Vanuit deze optiek lijkt het voor ZWB gunstiger als toepassing van de sociaal-culturele vrijstelling kan worden voorkomen.⁸ Daar zijn wat ons betreft 2 concrete mogelijkheden voor:

- 1) Er voor zorgen dat ZWB niet als 'aangewezen rechtspersoon' wordt aangemerkt door de Belastingdienst.
- 2) Er voor zorgen dat ZWB voor de activiteiten die binnen het kader van de Participatiewet worden uitgevoerd systematisch winst beoogt. Daarbij is het noodzakelijk dat ook daadwerkelijk winst wordt gemaakt én dat die geheel of gedeeltelijk wordt uitgekeerd (bijvoorbeeld als dividend aan de gemeente Zoetermeer).

Bij de eerste mogelijkheid zijn we mede afhankelijk van de opstelling van de Belastingdienst. Omdat het begrip 'aangewezen rechtspersoon' niet nader gedefinieerd is (grijs gebied), is het helaas niet mogelijk om op voorhand met zekerheid te stellen dat ZWB wel of niet als zodanig zal worden aangemerkt. Op basis van de voorliggende feiten en omstandigheden schatten wij in dat de Belastingdienst het standpunt inneemt dat ZWB in elk geval door de gemeente Zoetermeer is aangewezen prestaties te verrichten op grond van artikel 7 Participatiewet. Mogelijk geldt dit ook voor de andere gemeenten, maar dat hangt mede af van de inhoud van de nog op te stellen dienstverleningsovereenkomsten.

Om toepassing van de vrijstelling te voorkomen adviseren wij daarom er voor te zorgen dat ZWB met de prestaties die binnen de kaders van de Participatiewet worden verricht (re-integratie, Nieuw Beschut) systematisch winst beoogt, winst maakt én die winst geheel of gedeeltelijk uitkeert aan de gemeente(n) (bijvoorbeeld in de vorm van dividend). In dat geval vindt de btw-vrijstelling geen toepassing.⁹ Deze winst kan tot heffing van vennootschapsbelasting leiden, maar toepassing van de DVO-vrijstelling voor de vennootschapsbelasting lijkt mogelijk. We verwijzen in dit kader naar onderdeel 3.2.

3.3 Fiscale eenheid btw

Mogelijk is er sprake van een fiscale eenheid btw tussen de gemeente Zoetermeer en ZWB. Daarvoor is in de eerste plaats vereist dat beide 'entiteiten' als btw-ondernemer kwalificeren en in Nederland zijn gevestigd.

⁸ Macro gezien zou het financieel gunstig kunnen zijn als ZWB onder de sociaal-culturele vrijstelling valt en daarbij tegen kostprijsverhogende btw aanloopt. Dat is het geval als het bedrag aan kostprijsverhogende btw *lager* is dan het bedrag aan btw dat aan de gemeente Zoetermeer moet worden gefactureerd als de sociaal-culturele vrijstelling *niet* van toepassing is én welke btw bij de gemeente mogelijk niet voor compensatie in aanmerking komt (dus eveneens kostprijsverhogend is). Een dergelijke berekening is op basis van de thans voorhanden zijnde (financiële) informatie niet te maken en hangt mede af van de uitkomst in de procedure van de Hoge Raad over re-integratietrajecten (zie ook voetnoten 8 en 11). Daarnaast moet in deze berekening ook rekening worden gehouden met de extra kosten van de administratieve organisatie bij toepassing van de sociaal-culturele vrijstelling bij ZWB, afgezet tegen de situatie dat ZWB volledig btw-belast presteert (en in beginsel volledig aftrekrecht heeft), hetgeen administratief substantieel eenvoudiger is.

⁹ In samenhang met voetnoot 7: mocht de uitspraak van de Hoge Raad in de zaak van de gemeente Barendrecht (onverwacht) zeer negatief uitvallen (concreet: gemeente mag voor kosten van re-integratie niet of nauwelijks compenseren), dan kan op dat moment worden bekeken of het wellicht gunstiger is als ZWB toch onder de sociaal-culturele vrijstelling valt voor de activiteiten op grond van artikel 7 Participatiewet. Als dat het geval is, kan toepassing van de vrijstelling in beginsel worden bewerkstelligd door (alsnog) geen winst te maken/uit te keren.

13

2 oktober 2019

2019.074934/MVO

Dat zowel de gemeente Zoetermeer als ZWB in Nederland zijn gevestigd is evident. Dat ZWB als btw-ondernemer kwalificeert hebben we reeds toegelicht. De vraag is echter hoe in dit kader tegen de gemeente Zoetermeer moet worden aangekeken.

Wij zijn van mening dat de gemeente Zoetermeer ook als btw-ondernemer kwalificeert. De gemeente is voor activiteiten die zij 'als overheid' verricht (specifiek juridisch regime) weliswaar uitgezonderd van het ondernemerschap (artikel 13 Btw-richtlijn), maar dat neemt niet weg dat de gemeente in elk geval deels wél als btw-ondernemer handelt (er wordt ook btw-aangifte ingediend). Gelet op jurisprudentie van de Hoge Raad moet de gemeente Zoetermeer naar onze opvatting voor de fiscale eenheid als btw-ondernemer worden aangemerkt, en kan er dus sprake zijn van een fiscale eenheid als aan de overige voorwaarden wordt voldaan (zie hierna).¹⁰ We merken echter op dat de Belastingdienst tijdens ons telefonisch overleg van 15 juli jl. reeds heeft aangegeven erg terughoudend te zijn met fiscale eenheden tussen publiekrechtelijke rechtspersonen (zoals gemeenten) en privaatrechtelijke rechtspersonen (zoals B.V.'s).

Om te bepalen of er voor de btw sprake is van een fiscale eenheid, moet verder worden beoordeeld of de gemeente en ZWB voldoende verweven zijn. Als dat het geval is, dan wordt er voor de btw vanuit gegaan dat beide entiteiten samen 1 btw-ondernemer vormen. Om te bepalen of de entiteiten voldoende verweven zijn, moet worden getoetst aan de volgende 3 verwevenheidseisen:

- Financiële verwevenheid
- Organisatorische verwevenheid
- Economische verwevenheid

Als aan alle voorwaarden wordt voldaan, is materieel sprake van een fiscale eenheid. Een formele beschikking van de Belastingdienst is daar dus niet voor vereist. Wanneer na toetsing aan de voorwaarden de conclusie wordt getrokken dat er (mogelijk) sprake is van een fiscale eenheid, dan is het raadzaam de fiscale eenheid te laten formaliseren door de Belastingdienst zodat daarover later geen discussie c.q. onduidelijkheid kan bestaan.

Wij zullen hieronder per verwevenheidseis toelichten wat die inhoudt en bespreken of de gemeente Zoetermeer en ZWB aan de betreffende voorwaarden gaan voldoen.

Financiële verwevenheid

Van financiële verwevenheid is bij een belang in een kapitaalvennootschap sprake als de houder van dat belang meer dan 50% van de aandelen met inbegrip van de daaraan verbonden zeggenschap bezit.

Gezien het feit dat de gemeente Zoetermeer 100% van de aandelen met inbegrip van de zeggenschap zal houden in ZWB, wordt aan deze voorwaarde voldaan.

Ook als de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk een gering belang krijgen in ZWB zal nog aan deze voorwaarden worden voldaan (gemeente Zoetermeer behoudt meer dan 50%).

¹⁰ De Hoge Raad heeft recent geoordeeld dat onderwijsinstellingen die slechts gedeeltelijk als btw-ondernemer kwalificeren toch kunnen worden opgenomen in een fiscale eenheid btw als aan de overige voorwaarden wordt voldaan (HR 5 juli 2019, nr. 17/03702 en nr. 18/01450).

Organisatorische verwevenheid

Van organisatorische verwevenheid is sprake als de betrokken entiteiten onder een gezamenlijke, althans als eenheid functionerende leiding staan, dan wel als de leiding van de ene entiteit ten opzichte van de andere entiteit in een feitelijke positie van ondergeschiktheid verkeert.

ZWB krijgt een bestuurder/directeur of raad van bestuur. Daarnaast is door het college van de gemeente Zoetermeer voorgesteld een raad van commissarissen met externe leden in te stellen. In de governancestructuur wordt gekozen voor rolscheiding tussen de eigenaarsrol en de opdrachtgevende rol. De eigenaarsrol wordt belegd bij de wethouder Financiën (gemeente Zoetermeer) en de opdracht gevende rol bij de wethouder Sociale Zaken & Werkgelegenheid (gemeente Zoetermeer). Beide wethouders gaan deelnemen in de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (hierna: AVvA). Als uitgangspunt geldt dat sturing door de gemeenteraad en het college van de gemeente Zoetermeer geborgd moet zijn. De AVvA stemt in de voorbereiding op vergaderingen zo nodig zaken af met het college van de gemeente Zoetermeer. Belangrijke en strategische beslissingen worden door de AVvA genomen. Majeure besluiten van de bestuurder/directeur (of raad van bestuur) van ZWB worden vooraf onderworpen aan goedkeuring van de AVvA. De bestuurder/directeur (of raad van bestuur) dient zich te richten naar de aanwijzingen van de AVvA en heeft een informatieplicht naar het college en de gemeenteraad m.b.t. de begroting/jaarrekening en periodieke rapportages. Er wordt in dit kader door de gemeente gesproken van een 'overheids-BV'.

Gelet op deze feiten en omstandigheden kan naar onze opvatting gesteld worden dat ZWB feitelijk ondergeschikt is aan de gemeente Zoetermeer, zodat wordt voldaan aan de voorwaarden van organisatorische verwevenheid.

Economische verwevenheid

Van economische verwevenheid is sprake als de activiteiten van de entiteiten in hoofdzaak strekken tot verwezenlijking van eenzelfde economische doel, zoals de bediening van een gemeenschappelijke klantenkring. Ook is sprake van economische verwevenheid als de activiteiten van de ene entiteit in hoofdzaak ten behoeve van de andere entiteit worden uitgeoefend of als er onderling 'niet-verwaarloosbare economische betrekkingen' bestaan.

Naar onze opvatting zal sprake zijn van economische verwevenheid, in de eerste plaats omdat er tussen de gemeente Zoetermeer en ZWB niet-verwaarloosbare economische betrekkingen zullen zijn. Zo zal ZWB een substantieel van haar omzet behalen vanuit dienstverlening aan de gemeente Zoetermeer. Hoewel de Belastingdienst dit criterium terughoudend toepast, kan uit de genoemde recente jurisprudentie van de Hoge Raad worden afgeleid dat dit criterium ook in de onderhavige casus kan worden toegepast. Daarnaast is sprake van economische verwevenheid als meer dan 50% van de omzet van ZWB wordt behaald uit prestaties die aan de gemeente Zoetermeer worden verricht. Of hieraan wordt voldaan kunnen wij op basis van de beschikbare informatie niet beoordelen. Tot slot kan nog worden verdedigd dat ZWB zich feitelijk richt op dezelfde 'klantenkring' als de gemeente Zoetermeer, te weten alle inwoners van de gemeente.

Conclusie en gevolgen fiscale eenheid btw

Naar onze opvatting kan worden verdedigd dat de gemeente Zoetermeer en ZWB voldoen aan de voorwaarden om te worden aangemerkt als fiscale eenheid btw. Dit is een punt van afstemming met de Belastingdienst, waarbij we zoals gezegd een terughoudende opstelling van de inspecteur verwachten.

Het belangrijkste gevolg van de fiscale eenheid btw is dat prestaties tussen de gemeente Zoetermeer en ZWB buiten de btw-heffing blijven (let op: dat is iets anders dan een btw-vrijstelling).

Prestaties van ZWB aan derden zijn in beginsel belast met btw. De vraag is wat het vorenstaande betekent voor het recht op aftrek of compensatie (BCF) van voorbelasting voor zowel ZWB als de gemeente Zoetermeer.¹¹ Kan de gemeente Zoetermeer bijvoorbeeld btw compenseren (BCF) voor kosten die die door ZWB zijn gemaakt (btw is door ZWB betaald, inkoopfacturen op naam ZWB) en die betrekking hebben op prestaties die aan de gemeente Zoetermeer zijn verricht (deze worden afgenomen 'als overheid' waardoor in beginsel recht op compensatie bestaat). De Belastingdienst heeft tijdens ons telefonisch overleg van 15 juli jl. reeds aangegeven dat het recht op compensatie bij de gemeente Zoetermeer in deze situatie discutabel is (artikel 3 Wet BCF vereist namelijk dat de btw aan het publiekrechtelijk lichaam in rekening moet zijn gebracht ter zake van aan het publiekrechtelijk lichaam verleende leveringen of diensten). Als de Belastingdienst dit standpunt daadwerkelijk inneemt is de fiscale eenheid btw naar onze opvatting een risico. ZWB zou dan immers geen recht op aftrek hebben (btw-aangifte) voor alle prestaties die aan de gemeente Zoetermeer worden verricht en door de gemeente worden afgenomen in de hoedanigheid als overheid. Dat geldt in elk geval voor alle vergoedingen die worden betaald voor begeleiding, tewerkstelling, re-integratie e.d. van de doelgroepen Wsw en Participatiewet. Daarnaast kan dit gelden voor andere dienstverlening (zoals groenvoorziening), indien en voor zover de gemeente Zoetermeer die afneemt als overheid/niet-ondernemer. De niet-afrekbare btw is dan tevens in het geheel niet compensabel via het BCF.

Alles overwegende lijken er mogelijkheden te zijn een fiscale eenheid btw te vormen, maar beschouwen wij dat in casu vooralsnog niet als een wenselijke oplossing of uitkomst. We constateren vooral een aantal (praktische) aandachtspunten en voorzien concrete risico's, waarbij we voorts inschatten dat de Belastingdienst zeer kritisch en terughoudend zal zijn.

3.4 Recht op compensatie gemeenten

Indien en voor zover ZWB btw in rekening brengt aan de gemeenten dan wel de transparantiemethode mag worden toegepast, moet worden beoordeeld of de btw compensabel is via het BCF. Het BCF bevat 2 belangrijke uitsluitingsbepalingen die in dit kader relevant zijn:

Artikel 4-1-a Wet BCF

Er bestaat geen recht op een bijdrage uit het BCF voor ingekochte goederen/diensten die worden gebezigd om verstrekt, verleend of ter beschikking gesteld te worden aan 1 of meer individuele derden.

Deze uitsluitingsbepaling is volgens de Belastingdienst aan de orde bij het door gemeenten inkopen van re-integratietrajecten, voor zover daarin onderdelen betrekking hebben op de individuele burger. Te denken valt aan aanbodversterking (cursussen, opleidingen, trainingen, individuele begeleiding/jobcoaching, verstrekking werkkleding, etc.).

Er loopt momenteel een procedure bij een andere gemeente waarin de vraag centraal staat of de recht op compensatie bestaat voor ingekochte re-integratietrajecten.¹² De verwachting is dat de Hoge Raad komend najaar uitspraak doet in deze zaak.

¹¹ De gemeente Zoetermeer en ZWB kunnen er in elk geval voor kiezen afzonderlijk btw-aangifte te doen. Dat lijkt ons het meest praktisch, aangezien er sprake zal zijn van gescheiden administraties. Desondanks is er btw-technisch sprake van 1 btw-ondernemer en kan de fiscale eenheid dus ook de btw-positie van de gemeente Zoetermeer beïnvloeden (denk aan de mogelijke invloed op het reguliere mengpercentage). Een ander gevolg van de fiscale eenheid btw is de hoofdelijke aansprakelijkheid voor elkaars btw-verplichtingen zoals eventuele btw-schulden.

¹² Wij verwijzen naar de uitspraak van Gerechtshof Den Haag in deze procedure, waartegen beroep in cassatie is ingesteld bij de Hoge Raad (gerechtshof Den Haag, 15 juni 2018, nummers BK-18/00004 t/m BK-18/00010).

16
2 oktober 2019
2019.074934/MVO

Tot het moment van die uitspraak hanteert de Belastingdienst het hiervoor beschreven beleid, waarin de uitsluitingsbepaling van toepassing kan zijn op delen van re-integratietrajecten en soortgelijke inkopen van gemeenten.

Wij begrijpen dat de gemeente Zoetermeer in het licht van de lopende procedure stelt dat de uitsluitingsbepaling in het geheel niet van toepassing is (gesterkt door de uitspraak van gerechtshof 's-Gravenhage in deze procedure), zodat de btw 100% compensabel is. Omdat de Belastingdienst het hier niet mee eens is lopen er bezwaren, totdat er (hopelijk) duidelijkheid komt vanuit de Hoge Raad. Hoe de andere gemeenten (waaronder Leidschendam-Voorburg en Rijswijk) hiermee omgaan is ons niet bekend. De problematiek is voor die gemeenten in principe hetzelfde als voor de gemeente Zoetermeer.

Artikel 4-1-b Wet BCF

Er bestaat geen recht op een bijdrage uit het BCF voor ingekochte goederen/diensten die worden gebezigd voor prestaties die, als zij door een btw-ondernemer worden verricht, zouden zijn vrijgesteld op grond van artikel 11 Wet OB.

In beginsel is deze uitsluitingsbepaling in casu bij de gemeente Zoetermeer en de andere gemeenten niet aan de orde. Echter zou hier de discussie kunnen worden gevoerd of de reeds besproken 'sociaal-culturele vrijstelling' (voor prestaties die op grond van artikel 7 Participatiewet worden verricht) niet tot uitsluiting van het recht op een bijdrage uit het BCF zou moeten leiden. Tot dusverre hanteert de Belastingdienst in onze ervaring echter het beleid dat deze uitsluitingsbepaling niet van toepassing is bij inkopen in het kader van de Participatiewet. Wij gaan er voortsnog dus vanuit dat deze uitsluitingsbepaling in casu niet aan de orde zal zijn.

3.5 Conclusie en advies

Met inachtneming van het vorenstaande concluderen wij het volgende:

- ZWB zal in het geheel worden aangemerkt als btw-ondernemer.
- Als uitgangspunt verricht ZWB btw-belaste prestaties en bestaat er in beginsel recht op aftrek van voorbelasting. In deze situatie is er in principe geen sprake van kostprijsverhogende btw (generieke uitzonderingen zoals horeca-bestedingen daargelaten).
- De activiteiten die binnen de kaders van de Participatiewet worden verricht vallen mogelijk onder de sociaal-culturele vrijstelling. Dat zou tot gevolg hebben dat ZWB naast de btw-belaste prestaties (met aftrekrecht) ook btw-vrijgestelde prestaties verricht (zonder aftrekrecht). De kans is groot dat deze niet-aftrekbare btw niet kan worden doorgeschoven naar de gemeente(n) ten behoeve van het btw-compensatiefonds (BCF). Daardoor wordt ZWB geconfronteerd met kostprijsverhogende btw.
- Er lijkt te worden voldaan aan de voorwaarden voor een fiscale eenheid btw tussen de gemeente Zoetermeer en ZWB. Echter constateren we een aantal (praktische) aandachtspunten en voorzien we concrete risico's, waarbij we voorts inschatten dat de Belastingdienst zeer kritisch en terughoudend zal zijn.

17

2 oktober 2019

2019.074934/MVO

- Alles overwegende adviseren wij u er voor te pleiten dat ZWB niet onder de sociaal-culturele vrijstelling valt. Wij verwachten dat het hiervoor nodig is te bewerkstelligen dat ZWB met de prestaties die op grond van de Participatiewet voor de gemeente Zoetermeer worden verricht winst maakt die (deels) moet worden uitgekeerd aan de gemeente Zoetermeer.
- Voorts adviseren wij u met de Belastingdienst af te stemmen dat geen sprake is van een fiscale eenheid btw tussen ZWB en de gemeente Zoetermeer.
- Uitgaande van géén btw-vrijstelling en géén fiscale eenheid btw, kwalificeert ZWB als zelfstandig te beschouwen btw-ondernemer, die louter btw-belaste prestaties verricht. Daardoor heeft ZWB in beginsel volledig aftrekrecht.
- In deze situatie moet ter zake van de dienstverlening van ZWB in beginsel 21% btw in rekening worden gebracht aan de gemeente(n). Of c.q. in hoeverre die btw bij de gemeenten compensabel is via het BCF is de vraag. Op basis van het huidige beleid van de Belastingdienst is de btw naar onze opvatting grotendeels compensabel (en dus geen kostenpost).¹³ Er loopt momenteel een procedure bij de Hoge Raad, waarin de vraag centraal staat of btw ten aanzien van re-integratietrajecten (Participatiewet) volledig compensabel is. De uitspraak in die procedure wordt komend najaar verwacht (betreft gemeente Barendrecht).

¹³ Hierbij laten we de koppeling van het BCF met het gemeentefonds (plafondregeling) buiten beschouwing.

4. Vennootschapsbelasting

ZWB is op grond van haar rechtsvorm integraal vennootschapsbelastingplichtig. De toepassing van een subjectieve vrijstelling (in casu de SW-vrijstelling) komt op basis van de geschetste feiten en omstandigheden niet aan de orde, aangezien ZWB niet zal kunnen voldoen aan de activiteiten-eis. De Wet Vpb. vereist immers dat de verrichte werkzaamheden (nagenoeg) uitsluitend - dat wil zeggen: voor ten minste 90% - moeten bestaan uit het bieden van een passende werkzaamheid aan mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking. Dit betreft primair alleen de mensen met een WSW-indicatie en de doelgroep 'nieuw-beschut'. Door de overige werkzaamheden die ZWB gaat verrichten, vooral het 'werkdeel' van de Participatiewet, kan niet aan dit zogenoemde 90%-criterium worden voldaan.

De vervolgvraag is of op de winst van ZWB 1 of meerdere objectieve overheidswinstvrijstellingen kunnen worden toegepast. Complicerende factor daarbij is dat niet slechts sprake is van uitsluitend dienstverlening aan de gemeenten (het bieden van werk), maar dat ook werkzaamheden voor derden samenhangen met die dienstverlening.

Als wij het goed zien, bestaan de activiteiten van ZWB (uitvoering van Participatiewet en Wet sociale werkvoorziening en het bieden van een toegang tot werk) meer concreet uit het navolgende:

- Het bieden van werk(plekken) aan Wsw-ers en de groep 'nieuw beschut' inclusief begeleiding.
- Inzetten re-integratie-instrumenten/uitvoeren re-integratietaken op basis van de Participatiewet.
- Acquireren van opdrachten ten behoeve van 1 en 2.

In het onderstaande onderzoeken wij of en in hoeverre op het door ZWB behaalde resultaat objectieve overheidswinstvrijstellingen kunnen worden toegepast.

4.1 Quasi-inbestedingsvrijstelling

Het resultaat uit de werkzaamheden die ZWB voor de gemeente Zoetermeer gaat verrichten, is in beginsel vrijgesteld op basis van de zogenoemde quasi-inbestedingsvrijstelling. Daarvoor is wel essentieel, dat de gemeente Zoetermeer 100% van de aandelen in ZWB houdt. Nu evenwel de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk naar verwachting een (beperkt) aandelenbelang zullen verkrijgen, kan deze vrijstelling niet worden toegepast.

4.2 DVO-vrijstelling

De DVO-vrijstelling is onder voorwaarden van toepassing als een privaatrechtelijk overheidslichaam activiteiten verricht voor een publiekrechtelijke rechtspersoon in het kader van een dienstverleningsovereenkomst (DVO). Het gaat daarbij om de situatie dat er overheidstaken worden uitgevoerd door - in casu - ZWB. In beginsel is hiervan sprake: de werkzaamheden betreffen alle taken die aan gemeenten zijn 'opgelegd' en in beginsel gaat de volledige verantwoordelijkheid voor de uitvoering van die taken over naar ZWB. ZWB verricht dus niet slechts ondersteunende werkzaamheden, doch voert de taak feitelijk zelf uit. Dit betreft zowel de re-integratie-activiteiten als de werkzaamheden voor Wsw-ers en 'nieuw beschut'.

Complicerende factor is dat met de betreffende activiteiten niet in concurrentie mag worden getreden met andere belastingplichtigen.

Wij menen dat dit concurrentie-criterium moet worden betrokken op de taak en niet op de uitvoering daarvan, zodat dit criterium niet aan de toepassing van de DVO-vrijstelling in de weg hoeft te staan. Als het concurrentie-criterium ook moet worden betrokken op de uitvoering van de taak, dan is de vrijstelling een dode letter geworden. Immers, uitvoering van een taak is doorgaans aan de markt uit te besteden.

Een verder aandachtspunt betreft de reikwijdte van de vrijstelling. De vraag is hoe het resultaat op de werkzaamheden die voor derden worden verricht als uitvloeisel van het aanbieden van werk past in de toepassing van deze DVO-vrijstelling. De kernvraag is daarbij vooral in hoeverre een deel van de bijdragen die de gemeenten verstrekken aan ZWB moet worden toegerekend aan deze voor derden verrichte werkzaamheden en dus bijdragen aan de winst op die activiteiten.

Of, omgekeerd geformuleerd: de vraag is welke kosten moeten worden toegerekend aan de vrijgestelde baten, aangezien de winstvrijstelling een netto-vrijstelling is (opbrengst minus kosten). Het risico van die benadering is dat de activiteit die voor de gemeenten wordt verricht verlieslatend is, en dus een verlies wordt vrijgesteld in plaats van een winst.

Wij menen dat betoogd kan worden dat de (exploitatie-)bijdragen van de gemeenten zien op de totale voor de gemeenten uitgevoerde overheidstaak, met inbegrip van de werkzaamheden voor derden. De opbrengst van derden die verband houdt met de uit de uitgevoerde overheidstaak verrichte externe werkzaamheden vermindert de kosten; het restant van de kosten wordt gedekt door de vergoeding van de gemeenten.

Het is dus essentieel, dat de werkzaamheden voor derden die in het kader van re-integratie worden verricht (invulling van werkervaringsplekken) niet als een afzonderlijke activiteit worden beschouwd, zodat het resultaat daaruit (omzet derden, minus toerekenbare loon- en begeleidingskosten alsmede overhead) ook binnen de DVO-vrijstelling valt.

Een parallel kan getrokken worden met de situatie dat een gemeente het gehele takenpakket zelf uitvoert, inclusief het verrichten van opdrachten voor de markt. In die situatie zal sprake zijn van een tekort dat wordt gedekt uit de algemene middelen. Alsdan is - vanwege het ontbreken van een winststreven - voor die activiteit op basis van de parlementaire behandeling de conclusie dat geen sprake is van een onderneming in fiscale zin. Gelet op het karakter van de DVO-vrijstelling menen wij dat hieraan argumenten zijn te ontlelen voor het toepassen van de vrijstelling als hiervoor verwoord.

Het is niet zeker, of de Belastingdienst deze redenering onverkort zal volgen. Om die reden adviseren wij u dit vraagstuk in de afstemming met de Belastingdienst te betrekken.

4.3 Overige vrijstellingen

Naar onze inschatting kunnen eventuele andere overheidswinstvrijstellingen niet door ZWB worden toegepast. De overheidstakenvrijstelling komt niet aan de orde, nu ZWB geen eigen (gedelegeerde) overheidstaak uitvoert. Voorts mist de samenwerkingsvrijstelling toepassing, nu ZWB vanuit fiscaal perspectief niet als een reëel samenwerkingsverband kan worden geduid, aangezien ZWB niet is gericht op een samenwerking voor gemeenschappelijke rekening en risico. De andere participerende gemeenten zijn 'slechts' regulier opdrachtgever en betalen hiervoor een vast overeengekomen vergoeding. In de uitvoering pleegt de Belastingdienst ten aanzien van een B.V. (en N.V.) zeer stringent te toetsen of sprake is van een reële samenwerking en niet slechts van een reguliere contractuele verhouding. In situaties van een gemeenschappelijke regeling wordt de aanwezigheid van een reële samenwerking min of meer verondersteld, omdat partijen via de regeling aan elkaar zijn verbonden.

4.4 Alternatieve structurering

De vraag is of met een alternatieve structuur een (verdere) optimalisatie kan worden bereikt. De subjectieve SW-vrijstelling kan worden toegepast als de SW-activiteiten worden geconcentreerd in 1 andere rechtspersoon (bijvoorbeeld een zuster vennootschap van ZWB), omdat dan aan de activiteiten-eis (het 90%-criterium) wordt voldaan. Echter, deze vennootschap zal voor de activiteiten die zij voor ZWB verricht (de terbeschikkingstelling van SW-personeel ten behoeve van bijvoorbeeld externe opdrachten) een bedrag in rekening dienen te brengen. De discussie zal zich daarbij gaan toespitsen op de vraag wat in de gegeven situatie een zakelijke vergoeding is, omdat dit het fiscale resultaat van ZWB in hoge mate beïnvloedt. Voorts zal moeten worden beoordeeld of deze dienstverlening als zodanig er weer toe leidt dat niet aan het 90%-criterium wordt voldaan. Daarnaast is het de vraag wat vervolgens de (al dan niet onder een winstvrijstelling te brengen) fiscale winst van ZWB is.

Vanuit dat perspectief ligt het meer voor de hand allereerst met de Belastingdienst tot overeenstemming trachten te komen over de toepassing van de winstvrijstellingen in de uitgangssituatie (1 rechtspersoon). Op basis van de uitkomst hiervan, kan nader worden afgewogen of een verdere optimalisatie nodig/wenselijk is. Het is dan ook nader van belang de juiste kostentoerekening vanuit de gemeente te beoordelen.

Immers, het is voorstelbaar dat ook (een deel van) de uitkeringslasten door de gemeente aan ZWB moeten worden doorbelast als mensen met behoud van uitkering omzet voor ZWB genereren. Overigens: vanuit fiscaal perspectief dient er tussen de gemeente Zoetermeer en ZWB zakelijk gehandeld te worden.

4.5 Implicaties

Uit het vorenstaande volgt dat het toepassen van de DVO-vrijstelling voor ZWB vanuit vennootschapsbelastingperspectief het meest optimaal is. Om die reden verdient het aanbeveling de rechtsverhoudingen tussen ZWB en haar (gemeentelijke) opdrachtgevers zo veel als mogelijk in een dienstverleningsovereenkomst te vatten. Hiermede wordt het aan de Belastingdienst voor te leggen standpunt verder verstevigd. Deze overeenkomst zal vooral duidelijk moeten maken dat ZWB een wettelijke taak voor de gemeente(n) uitvoert die zo veel als mogelijk in totaliteit geduid moet worden. Het verdient derhalve geen aanbeveling de re-integratie in een afzonderlijke dienstverleningsovereenkomst op te nemen.

Wij vragen in deze context aandacht voor de raakvlakken met de btw, aangezien de inhoud van de dienstverleningsovereenkomst voor de Belastingdienst aanknopingspunten kan opleveren voor het standpunt dat ZWB als 'aangewezen rechtspersoon' kwalificeert. Tenzij winst wordt beoogd, is in dat geval een btw-vrijstelling van toepassing en dat leidt er in beginsel toe dat sprake is van (deels) niet-aftrekbare en dus kostprijsverhogende btw binnen ZWB. We verwijzen in dit kader naar onze aanbevelingen in onderdeel 3.2 (onder sociaal-culturele vrijstelling).

4.6 Overige aandachtspunten

Vanuit vennootschapsbelastingperspectief is het ook van belang aandacht te besteden aan de financiering van ZWB. Het verstrekken van aandelenkapitaal heeft ten opzichte van het verstrekken van een exploitatiebijdrage als voordeel dat een kapitaalstorting per definitie niet tot de fiscale winst van ZWB behoort. Een logische gedachte is de aanvangsinvesteringen te financieren via een kapitaalstorting. Bevoorschotting zou via leningen kunnen plaatsvinden, maar daarbij speelt de zakelijkheid van de voorwaarden een belangrijke rol en de mogelijkheid de rente ten laste van de fiscale winst te brengen. Wel kan discussie ontstaan over de kwalificatie van de leningen binnen de gemeente Zoetermeer (meer dan normaal vermogensbeheer?). Op basis van de financieringsbehoefte van ZWB verdient dit een nadere uitwerking.

21

2 oktober 2019

2019.074934/MVO

4.7 Conclusie en advies

Met inachtneming van het vorenstaande concluderen wij het volgende:

- Als uitgangspunt is ZWB integraal belastingplichtig en over de (fiscale) winst vennootschapsbelasting verschuldigd. Het tarief bedraagt tot en met € 200.000 19% en daarboven 25% (tarieven 2019).
- De toepassing van een subjectieve vrijstelling (in casu de SW-vrijstelling) komt op basis van de geschetste feiten en omstandigheden niet aan de orde, aangezien ZWB niet zal kunnen voldoen aan de activiteiten-eis. Mogelijk kunnen op de winst van ZWB 1 of meerdere objectieve overheidswinstvrijstellingen worden toegepast. Wij denken dan specifiek aan de quasi-inbestedingsvrijstelling en de DVO-vrijstelling. Complicerende factor daarbij is dat niet slechts sprake zal zijn van uitsluitend dienstverlening aan de gemeenten (het bieden van werk), maar dat ook werkzaamheden voor derden samenhangen met die dienstverlening.
- De quasi-inbestedingsvrijstelling kan in de relatie tot de gemeente Zoetermeer louter worden toegepast als de gemeente Zoetermeer 100% van de aandelen in ZWB houdt. Indien de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk ook een (minimaal) aandeel in ZWB verkrijgen, kan de quasi-inbestedingsvrijstelling niet worden toegepast.
- Toepassing van de DVO-vrijstelling is voor ZWB optimaal en onder voorwaarden mogelijk. Daarvoor verdient het aanbeveling de rechtsverhoudingen tussen ZWB en haar (gemeentelijke) opdrachtgevers zo veel als mogelijk in een dienstverleningsovereenkomst te vatten. Een aandachtspunt is dat de inhoud van de dienstverleningsovereenkomst (ook) gevolgen voor de btw kan hebben. Het verdient aanbeveling de toepassing van de DVO-vrijstelling af te stemmen met de Belastingdienst.
- Mocht na afstemming met de Belastingdienst onverhoopt blijken dat de DVO-vrijstelling niet kan worden toegepast, dan kan worden overwogen de structuur te wijzigen. Die wijziging zou dan kunnen bestaan uit het oprichten van een zuster vennootschap van ZWB, waarin de Wsw-activiteiten (inclusief 'nieuw-beschut') worden ondergebracht. Daarop kan dan in beginsel de SW-vrijstelling worden toegepast. Ook dit scenario brengt aandachtspunten met zich mee en moet daarom (indien noodzakelijk/gewenst) nader worden onderzocht.
- Tot slot is het van belang de financiering van ZWB vanuit fiscaal perspectief nader te beoordelen/optimaliseren.

22
2 oktober 2019
2019.074934/MVO

5. Loonheffingen en sociale verzekeringen

Ten aanzien van de oprichting en inrichting van ZWB dienen de volgende aandachtspunten in acht te worden genomen voor de loonheffingen en sociale verzekeringen.

Volledigheidshalve merken wij op dat er in onderstaand onderdeel 'loonheffingen en sociale verzekeringen' overlap kan bestaan met onderdeel 5.2 (transitie van DSW naar ZWB) uit ons integrale advies ten aanzien van de transitie van DSW naar ZWB en de opheffing van DSW.

5.1 Administratieve handelingen

In deze paragraaf gaan wij in op de administratieve handelingen die moeten worden verricht bij de op- en inrichting van ZWB.

Inschrijving KvK

In onderdeel 2 (Btw/btw-compensatiefonds) is reeds benoemd dat de nieuwe entiteit 'ZWB' dient te worden ingeschreven bij de KvK. Volledigheidshalve merken wij op dat ZWB hierbij dient aan te geven welke bedrijfsactiviteiten zij gaat verrichten. De Wet Waadi legt, op straffe van een boete, de verplichting op tot het registreren van de Standaard Bedrijfsindeling (SBI) code bij de KvK waaruit blijkt dat ZWB zich (onder andere) bezighoudt met detacheringswerkzaamheden.

Melding aan Belastingdienst

ZWB dient samen - nu uitgegaan wordt van een ovo - met de overdragende werkgever 'DSW' het formulier 'Melding Loonheffingen Overdracht van activiteiten' in te sturen. Voor zover het de overgang van de artikel 2 Wsw-medewerkers betreft dient het formulier samen met de betrokken gemeenten te worden ingevuld.

Inkomstenverhouding

Een inkomstenverhouding is een rechtsbetrekking tussen een inhoudingsplichtige (ZWB) en een natuurlijk persoon (werknemer) op basis waarvan de werknemer loon ontvangt. Bij een ovo wordt het dienstverband van de medewerker met DSW voortgezet onder ZWB. Voor de loonaangifte is sprake van een nieuwe inkomstenverhouding bij ZWB.

Iedere inkomstenverhouding krijgt voor de loonaangifte een uniek nummer dat in combinatie met het Rechtspersonen en Samenwerkingsverbanden Informatienummer (RSIN-nummer) en het BSN-nummer de inkomstenverhouding tussen werknemer en ZWB identificeert. Een juiste identificatie van dit nummer is tevens van belang voor de juistheid van de polisadministratie van het UWV.

Samenhangende Groep Inhoudingsplichtige (SGI)

Een SGI beperkt de administratieve lasten in het geval er sprake is van opvolgend werkgeverschap. Nu er sprake is van een ovo biedt het aanvragen van een SGI in beginsel geen toevoegde waarde omdat de rechten en plichten onder algemene titel van rechtswege overgaan op ZWB.

Voor de zogenaamde diensttijd vrijstelling gebaseerd op de Wet op de Loonbelasting telt in beginsel alleen diensttijd mee die is opgebouwd bij dezelfde werkgever.

De Hoge Raad heeft het begrip diensttijd nader ingevuld.¹⁴ Daarbij is bepaald dat indien een medewerker in het verleden bij een of meerdere andere werkgevers heeft gewerkt, deze diensttijd mag worden samengeteld als tussen de betrokken werkgevers een zodanige verhouding bestaat dat het normaal is te achten dat de anciënniteit bij die eerdere werkgevers mee overgaat naar de opvolgende dienstbetrekkingen. Naar verwachting is de betrokkenheid tussen DSW en ZWB van dien aard dat de diensttijd kan worden 'doorgeteld'. Echter om discussie te voorkomen en afstemming met de Belastingdienst plaats vindt, adviseren wij om de Belastingdienst volledigheidshalve instemming te vragen op deze 'doortelling'.

Volledigheidshalve merken wij op dat als een deel van de medewerkers eerder overgaat naar ZWB dan de daadwerkelijke ovo-datum, wij wél adviseren een verzoek in te dienen voor een SGI. In dat geval moeten DSW en ZWB gezamenlijk een verzoek hiertoe indienen bij de Belastingdienst.

Loonadministratie

Nadat de medewerkers bij ZWB in dienst zijn gekomen, is ZWB verplicht aangifte loonheffingen te doen op het verkregen Loonheffingensnummer en dient zij een loonadministratie in te richten. ZWB dient voor alle medewerkers een loonstaat aan te leggen. Deze loonstaat dient (jaarlijks) vóór de eerste loonbetaling te worden aangelegd.

Andere gegevens van de medewerker zoals de arbeidsovereenkomst, het identificatiebewijs, opgaaf gegevens voor de loonheffingen, verlofstaten en dergelijke dienen bij de loonadministratie te worden bewaard. ZWB dient aan haar medewerkers een loonstrook te verstrekken en jaarlijks een jaaropgaaf. Dit proces kan worden vergemakkelijkt als mutaties tijdig en juist worden aangeleverd door DSW.

ZWB hoeft deze gegevens voor de loonheffingen namelijk niet opnieuw bij de medewerkers op te vragen als zij deze van DSW ontvangt. ZWB is echter wel verantwoordelijk dat alle personeelsdossiers de voor de loonheffingen relevante gegevens bevatten.

De loonaangifte dient periodiek en conform de gegevens in de van de Belastingdienst ontvangen 'Aangiftebrief' én volgens de wettelijke regels juist en volledig te worden ingediend. Voor het doen van een juiste aangifte is het raadzaam om een controleproces voor de loonadministratie in te richten. Tevens is een goede afstemming tussen de afdelingen HR en de salarisadministratie van belang voor het doen van een juiste aangifte.

Loonheffingensubnummers

Om - indien gewenst - in de administratie van ZWB onderscheid te kunnen maken in verschillende administratieve eenheden, is het mogelijk om zogenaamde loonheffingensubnummers aan te vragen bij de Belastingdienst. Dit kan wenselijk zijn om bijvoorbeeld een goed overzicht te hebben tussen de medewerkers (ook wel het kaderpersoneel) die uitvoering geven aan de Participatiewet en de doelgroepen Participatiewet.

¹⁴ Hoge Raad, 16 april 1964, BNB 1969/114.

Identificatieplicht

Voordat een medewerker gaat werken moet de identiteit van deze medewerker worden vastgesteld. Nu sprake is van een ovo kan DSW, zoals vermeld onder het kopje Loonadministratie, een kopie van het identiteitsbewijs en de opgaaf gegevens voor de loonheffingen aan ZWB overdragen, waarna ZWB niet opnieuw de identiteit dient vast te stellen.

Bewaarplicht

Het is van belang dat de kopieën van de identiteitsbewijzen en de opgaaf gegevens voor de loonheffingen ten tijde van de oorspronkelijke indiensttreding van de medewerkers bij DSW worden bewaard bij de loonadministratie van ZWB. Voor zover het gaat om de kopieën van de identiteitsbewijzen en de opgaaf gegevens voor de loonheffingen, moeten deze nog 5 jaar worden bewaard na afloop van het jaar waarin de dienstbetrekking is geëindigd.

Jaarloon voor bijzonder tarief

Gelet op het uitgangspunt dat er sprake is van een ovo, wordt de dienstbetrekking van de medewerkers voortgezet bij ZWB. Dat betekent dat voor het vaststellen van het jaarloon voor het bijzonder tarief moet worden gekeken naar het jaarloon dat werd genoten bij DSW en hoeft dus niet opnieuw te worden vastgesteld.

Werkkostenregeling

Vanaf het moment dat ZWB inhoudingsplichtig is voor de loonheffingen, zal ook de WKR van toepassing zijn. Het is belangrijk om alle vergoedingen en verstrekkingen in beeld te brengen en te beoordelen op welke wijze deze fiscaal dienen te worden behandeld. Wij adviseren dit in een zogenoemde 'aanwijzlijst' vast te leggen, waarmee ook duidelijk is welke vergoedingen en verstrekkingen zijn aangewezen als eindheffingsloon.

Vervolgens is het belangrijk om de (salaris- en financiële-)administratie in te richten voor de WKR. Dit kan bijvoorbeeld door diverse grootboekrekeningen aan te maken en die een label mee te geven voor de WKR (gericht vrijgesteld, nihil waardering, vrije ruimte, geen loon). Vervolgens kunnen de saldi worden gebruikt voor de aangifte van de WKR.

Daarbij dient er specifiek aandacht te zijn voor de fiscale onderbouwing van de vrijstellingen die worden toegepast (die kunnen immers alleen onder voorwaarden worden toegepast) en dat de boekingsgang goed is (er wordt immers vertrouwd op de saldi van de grootboekrekeningen). Daarom is het belangrijk om een controleproces in te regelen en te zorgen voor de vereiste kennis bij de medewerkers die te maken hebben met de WKR.

Tot slot kan worden onderzocht of de concernregeling voor de werkkostenregeling tussen de gemeente Zoetermeer en ZWB kan worden toegepast en of dit wenselijk is. De concernregeling kan worden toegepast als alle deelnemende concernonderdelen het hele kalenderjaar een concern vormen, waarbij geldt dat Zoetermeer een belang van ten minste 95% in een andere werkgever (ZWB) heeft. Daar lijkt vooralsnog sprake van te zijn. De concernregeling voor de werkkostenregeling is vooral nuttig in geval er inhoudingsplichtigen zijn die de vrije ruimte overschrijven, terwijl anderen vrije ruimte overhouden.

25

2 oktober 2019

2019.074934/MVO

In het kader van de WKR is het belangrijk om afspraken te maken tussen ZWB en de gemeenten over de uitvoering, dit in verband met de scheiding van het formeel en materieel werkgeverschap van de Wsw-medewerkers.

5.2 Rechten en plichten medewerkers

In deze paragraaf gaan wij in op de aandachtspunten bij de overgang van medewerkers van DSW naar ZWB. Deze aandachtspunten gelden ook voor de medewerkers die vanuit de gemeenten overgaan naar ZWB waarbij tevens ook het uitgangspunt is.

Arbeidsvoorwaarden

Bij een ovo gaan de rechten en plichten die voortvloeien uit de arbeidsovereenkomst die gelden bij DSW van rechtswege mee over naar ZWB. Dit betekent dat primaire maar ook secundaire arbeidsvoorwaarden als een cafetariaregeling en de aanschaf van een fiets mee overgaan naar ZWB. Daarnaast dienen opgebouwde vakantietoelagen, vakantie-uren en eventueel overige opgebouwde rechten overgenomen te worden door ZWB.

Arbeidsovereenkomst

Juridisch gezien hoeft er geen nieuwe arbeidsovereenkomst te worden aangeboden bij ZWB. Toch wordt in de praktijk veelal wel een nieuwe arbeidsovereenkomst aangegaan door de overnemende partij. Deze arbeidsovereenkomst dient in ieder geval dezelfde voorwaarden te bevatten.

Extra aandacht dient te worden geschonken aan anciënniteitsregelingen, bijvoorbeeld bij jubileumbonussen; het aantal dienstjaren bij rechtsvoorgangers tellen mee voor deze bonus. Wij adviseren om de datum van indiensttreding die geldt voor anciënniteitsregelingen op de juiste wijze in de administratie te verwerken. Afhankelijk van het salarispakket is het mogelijk om een historische datum 'in dienst' toe te voegen. In dit kader wijzen wij ZWB tevens op de diensttijdverrekening zoals genoemd onder de passage over de SGI.

Volledigheidshalve verwijzen wij hierbij naar het uitgangspunt dat ZWB als B.V. geen arbeidsovereenkomsten kan aangaan met 'artikel 2' Wsw-medewerkers. Deze groep komt in dienst van de gemeenten. Dit betekent dat voor deze groep sprake is van ovo naar de gemeenten.

Arbodienst

ZWB moet beschikken over een eigen overeenkomst met een arbodienst of bedrijfsarts, een zogenoemd basiscontract. ZWB is altijd zelfverantwoordelijk voor de inhoud van het basiscontract waarin werkafspraken worden gemaakt voor de taken waarvoor ZWB zich volgens de Arbowet moet laten bijstaan door kerndeskundigen.

Transitievergoeding

Zoals eerder aangegeven gaan alle rechten en plichten uit de arbeidsovereenkomst van rechtswege mee over naar ZWB. Dit geldt ook voor anciënniteit waaronder de transitievergoeding. Als ZWB de arbeidsovereenkomst met de medewerker wil beëindigen is een transitievergoeding verschuldigd, waarbij de gehele anciënniteit meetelt.

Regeling voor Vervroegde Uittreding (RVU)

Wij zijn niet bekend met het feit dat er arbeidsovereenkomsten worden beëindigd. In het geval arbeidsovereenkomsten van medewerkers worden beëindigd en een regeling wordt getroffen, is het ook belangrijk om rekening te houden met het mogelijk risico op een RVU. Iedere regeling die uitsluitend of nagenoeg uitsluitend ten doel heeft om voorafgaand aan het ingaan van het pensioen of AOW te voorzien in een of meer uitkeringen of verstrekkingen ter overbrugging van de periode tot aan het pensioen of AOW wordt aangemerkt als een RVU. Als een regeling als een RVU kwalificeert, dient de werkgever - naast de reguliere inhoudingen van loonheffingen - over de uitkering 52% eindheffing af te dragen. Deze kosten kunnen niet worden verhaald op de werknemer. Ook een verlofregeling kan onder voorwaarden als een RVU worden aangemerkt.

Er is in het verleden veel discussie geweest over de reikwijdte van de definitie van een RVU. De Hoge Raad heeft in 2018 geoordeeld dat bij de beoordeling of een regeling een RVU is, het gaat om de objectieve voorwaarden en kenmerken van de regeling. Waarom de werkgever de regeling aanbiedt, is niet van belang. Ook de redenen waarom werknemers van zo'n regeling gebruikmaken zijn niet relevant voor die beoordeling.

De Belastingdienst heeft haar beleid in een handreiking RVU vastgelegd. Daarin heeft de Belastingdienst onder meer aangegeven dat indien de regeling is toegekend met het doel te overbruggen tot aan de pensioen- of AOW-gerechtigde datum, de regeling ook feitelijk in staat moeten stellen om te overbruggen tot aan de pensioen- of de AOW-gerechtigde leeftijd. Anders is er alsnog geen sprake van een RVU. Deze beoordeling vindt plaats aan de hand van een zogenoemde 70%-toets. Deze houdt grofweg in dat indien met de geboden regeling tot de periode tot aan 2 jaar voorafgaand aan de pensioen- of AOW-gerechtigde leeftijd (eerst voorkomende datum) een inkomen lager dan 70% van het laatstverdiende salaris wordt bereikt, de regeling niet als een RVU kwalificeert.

Bij deze toetsing dient bij het bepalen van de 70%-grens tevens rekening te worden gehouden met de naar verwachting overig te ontvangen uitkeringen uit dezelfde vroegere dienstbetrekking (WW, ZW, WAO, VUT, prepensioen, vervroegd ouderdomspensioen, levensloop e.d.). Deze uitkeringen dienen derhalve voor de toetsing te worden ingebouwd.

5.3 Subsidiemogelijkheden

In deze paragraaf gaan wij in op de aandachtspunten omtrent de subsidiemogelijkheden op arbeid door ZWB.

Subsidies

- *Loonkostenvoordelen (LKV)*

De huidige loonkostenvoordelen die DSW ontvangt gaan voor de resterende duur van de subsidie bij een ovo niet mee over naar ZWB. Daarnaast ontstaat er geen nieuw recht op de LKV omdat de arbeidsovereenkomst wordt voortgezet. ZWB zal er derhalve voor moeten zorgen dat de indicatie in de loonaangifte voor de premiekortingen LKV op 'nee' worden gezet.

Daarnaast is het voor ZWB raadzaam om een proces rondom de LKV in te richten, zodat de LKV voor eventuele nieuwe medewerkers - die aan alle voorwaarden voor de LKV voldoen - volledig wordt benut.

Volledigheidshalve merken wij op dat de Staatssecretaris van SZW ernaar streeft om in de tweede helft van 2019 een wetsvoorstel aan de Tweede Kamer te zenden waarbij wordt voorgesteld aan de LKV-banenaafspraké géén maximale periode - nu 3 jaar - meer toe te kennen.

Hoewel ZWB de resterende duur van de LKV als gevolg van ovo niet meer kan toepassen, geldt deze beperking niet voor het kunnen toepassen van de zogenaamde no risk (recht op ziekengeld). Indien aan de voorwaarden voor de no risk wordt voldaan kan deze alsnog worden toegepast, ook daar waar de LKV niet (meer) kan worden toegepast.

- *Lage-inkomensvoordeel (LIV)*

Voor de LIV is het belangrijk om te vermelden dat bij een ovo de verloonde uren van DSW en ZWB niet bij elkaar mogen worden opgeteld om te beoordelen of aan de eis van minimaal 1248 verloonde uren wordt voldaan. Dit is in het geval van ZWB minder relevant, nu de overgang per 1 januari 2021 (en dus in het begin van het jaar) plaatsvindt.

Het is voor ZWB raadzaam om een controle uit te voeren op de verloonde uren.

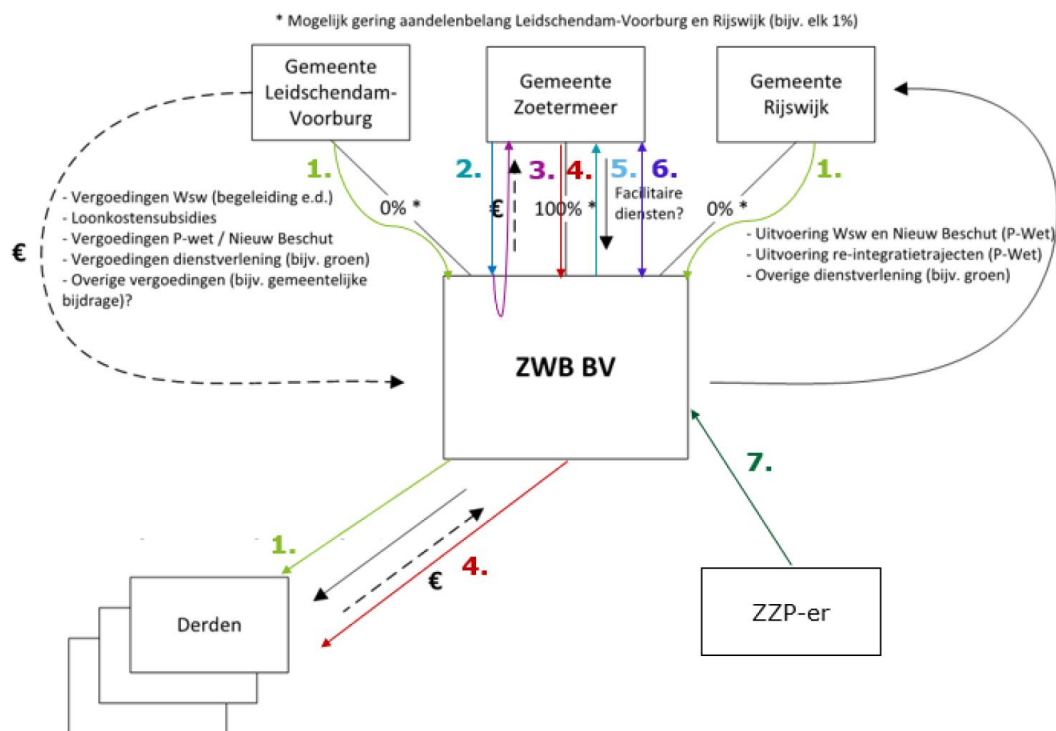
Volledigheidshalve merken wij op dat bedragen van de LIV (2019: maximaal € 2.000 per jaar, per medewerker die aan de voorwaarden voldoet) voor medewerkers die 100-110% van het minimumloon verdienen per 2020 halveren naar maximaal € 1.000 en de Jeugd-LIV per 2024 wordt afgeschaft.

5.4 Flexibele arbeidsrelaties

Een deel van de arbeidsrelaties die ZWB aangaat kwalificeert als een flexibele arbeidsrelatie. In onderstaand figuur hebben wij de verschillende arbeidsrelaties waarbij sprake is van een vorm van flexibiliteit aangegeven, waarbij we de relatie die overeenkomstig zijn met dezelfde cijfers hebben aangeduid. Onder het figuur hebben we aangegeven welke arbeidsrelaties onder welke detacheringsvorm vallen. Vervolgens hebben we de aandachtspunten, geldend voor flexibele arbeidsrelaties, toegelicht. Er is sprake van detacheren als een medewerker ter beschikking wordt gesteld aan een derde partij onder toezicht en leiding van de derde.

28
2 oktober 2019
2019.074934/MVO

Verschillende (detacherings)situaties



Situatie 1

Onder situatie 1 (zie bovenstaande figuur) vallen de arbeidsrelatie waarbij sprake is van detachering tussen 2 partijen en waarbij tevens sprake is van een economische verwevenheid. Het betreft de volgende arbeidsrelaties:

- Wsw-ers werkzaam op basis van een artikel 2 Wsw-dienstverband en mogelijk ook de doelgroep 'nieuw beschut', die door de gemeente Leidschendam-Voorburg en gemeente Rijswijk ter beschikking worden gesteld aan ZWB.
- Medewerkers vanuit de doelgroep Participatiewet die in dienst zijn van ZWB en door ZWB worden gedetacheerd bij externe opdrachtgevers.

29
2 oktober 2019
2019.074934/MVO

Situatie 2

Bij situatie 2 zijn de arbeidsrelaties geduid van de Wsw-medewerkers die werkzaam zijn op basis van een artikel 2 Wsw-dienstverband en de doelgroep 'nieuw beschut'. Deze medewerkers zijn formeel in dienst bij de gemeente Zoetermeer en worden door de gemeente ter beschikking gesteld aan ZWB. Deze groep medewerkers is niet formeel maar wel materieel gezien in dienst bij ZWB.

Omdat de gemeente Zoetermeer voor 100% aandeelhouder is van ZWB, is de relatie gemeente Zoetermeer - ZWB te vergelijken met een B.V. - personeelsvennootschap. Volledigheidshalve merken wij op dat als geen sprake is van 100% aandeelhouderschap van de gemeente Zoetermeer in ZWB, maar bijvoorbeeld 98% of 95%, de relatie tussen de gemeente Zoetermeer en ZWB dan nog steeds te vergelijken is met een personeelsvennootschap. In het geval van een personeelsvennootschap kwalificeert de arbeidsrelatie niet als een vorm van detachering. Er is sprake van detacheren als een medewerker ter beschikking wordt gesteld aan een derde partij onder toezicht en leiding van de derde.

Deze situatie is ook van toepassing als een medewerker van de gemeente Zoetermeer (niet zijnde een doelgroeper) tijdelijk te werk wordt gesteld bij ZWB.

Situatie 3

In het geval de gemeente Zoetermeer bepaalde Wsw'ers of medewerkers nieuw beschut, danwel een specifieke groep via ZWB bij de gemeente te werk worden gesteld, ligt de zogenaamde allocatiefunctie bij de gemeente Zoetermeer en kwalificeert de arbeidsrelatie als payrolling.

Situatie 4

Situatie 4 betreft de 'Re-integratie medewerkers'. Deze medewerkers bestaan uit de doelgroep Participatiewet die na selectie door de gemeente Zoetermeer worden 'aangeboden' aan ZWB. ZWB gaat met deze groep medewerkers een arbeidsovereenkomst aan, waarna ze te werk worden gesteld bij derden. Bij deze arbeidsrelatie is sprake van detachering.

Situatie 5

De gemeente Zoetermeer biedt aan uitkeringsgerechtigden Participatiewet een werkplek aan waarbij gedurende een beperkte periode gewerkt wordt met behoud van een uitkering, de zogenaamde proefplaatsing. Het doel voor de uitkeringsgerechtigde is om arbeidsritme op te doen. De medewerkers van ZWB zorgen voor de begeleiding van de uitkeringsgerechtigden en gaan (nog) geen arbeidsrelatie aan.

Situatie 6

ZWB gaat arbeidsovereenkomsten aan voor bepaalde tijd met zowel de uitvoerende medewerkers als met de doelgroepen.

Situatie 7

ZWB maakt (mogelijk) gebruik van de inzet van zelfstandigen (verder zzp-er).

30
2 oktober 2019
2019.074934/MVO

Aandachtspunten bij flexibele arbeidsrelaties

ZWB heeft een zorgplicht ten aanzien van haar personeel. Voor specifieke groepen medewerkers, waaronder medewerkers die worden gedetacheerd, geldt een specifieke zorgplicht. Tevens gelden hiervoor specifieke aansprakelijkheden. Hieronder hebben wij de bijzonderheden ten aanzien van de zorgplicht en de aansprakelijkheid nader toegelicht. De uitwerking van de aandachtspunten is afhankelijk van keuzes die worden gemaakt en de onderliggende relatie tussen ZWB en de gemeente(n) en ZWB en derden.

Zorgplicht (geldt voor alle situaties)

ZWB heeft ten opzichte van zijn medewerkers vanuit het Burgerlijk Wetboek (BW) een algemene zorgplicht en op grond van de Arbeidsomstandighedenwet een zorgplicht voor het voeren van een zo goed mogelijk arbeidsomstandighedenbeleid waarbij in eerste instantie de gevaren en risico's zoveel mogelijk bij de bron worden beperkt tot en met het verstrekken van persoonlijke beschermingsmiddelen.

ZWB stelt arbeidskrachten ter beschikking. De arbeidsomstandighedenwet stelt bijzondere verplichtingen aan de zorgplicht. Zo dient ZWB aan degene die ter beschikking wordt gesteld informatie te geven over de verlangde beroepskwalificatie en de aandachtspunten rondom de veiligheid op de werkplek. Een goede communicatie tussen de materieel en formeel werkgever is daarbij van belang (doorgeleidingsplicht). Voor de andere arbeidsrelaties, zoals de zzp-ers, medewerkers werkzaam op een re-integratietraject, gelden eveneens bijzondere bepalingen. Het is raadzaam een beleid op te stellen zodat ZWB voldoet aan de zorgplicht.

Aansprakelijkheid

a. Civielrechtelijke aansprakelijkstelling (geldt voor alle situaties)

De aansprakelijkheid die voortvloeit uit de zorgplicht - zoals hierboven genoemd - is beschreven in het BW. In artikel 7:658 BW lid 4 staat dat in uitzendsituaties zowel de formeel werkgever (ZWB en in geval van Wsw-medewerkers de gemeenten) als de materieel werkgever (externe opdrachtgever en in geval van Wsw-medewerkers ZWB) aansprakelijk is bij het schenden van de zorgplicht.

Mocht een medewerker van ZWB in de uitoefening van zijn werk schade oplopen door een bedrijfsongeval, dan kan de medewerker zowel de opdrachtgever als ZWB aansprakelijk stellen voor de geleden schade.

Het is hierbij raadzaam om contractueel afspraken te maken met de opdrachtgever over de aansprakelijkheden en de onderlinge verantwoordelijkheden. Tevens dient in dit kader stil te worden gestaan bij de afspraken hieromtrent met de aansprakelijkheidsverzekeraar, de eventuele verplichtingen omtrent het melden van een bedrijfsongeval bij de Inspectie SWZ en de mogelijkheden om de schade te verhalen op de - in dit geval - opdrachtgever in de vorm van een regresvordering.

b. Inlenersaansprakelijkheid (geldt voor alle situaties met uitzondering van situatie 7)

De inlenersaansprakelijkheidsregeling heeft als doel te voorkomen dat uitleners misbruik maken van hun werk bij de afdracht van loonheffingen en omzetbelasting. Van inlening is sprake als een uitlener arbeidskrachten die bij hem in dienstbetrekking werken, ter beschikking stelt aan een ander, de inlener.

De Inlener kan aansprakelijk worden gesteld voor de loonheffingen en btw wanneer de uitlener van de arbeidskrachten deze heffingen niet betaalt. Dus niet tegelijkertijd zoals de aansprakelijkheid uit het BW, maar enkel indien de uitlener betalingsonwillig of -onmachtig is.

Naast de inlener kan ook de doorlener aansprakelijk worden gesteld. Dat geldt voor de hele keten van aannemers die gebruik hebben gemaakt van ingeleend personeel. ZWB heeft zowel met externe partijen als met de gemeenten een relatie waarbij sprake is van ter beschikking stelling. Om de risico's van de inlenende partijen te beperken staan ZWB de volgende mogelijkheden ter beschikking:

- *Keurmerk Stichting Normering Arbeid (SNA)*
Het SNA-keurmerk is ontwikkeld om risico's voor opdrachtgevers te beperken. Indien ZWB een SNA-keurmerk heeft is de opdrachtgever gevrijwaard voor de inlenersaansprakelijkheid. Het ontbreken van een dergelijk keurmerk kan voor de potentiële opdrachtgever een drempel zijn om de samenwerking aan te gaan.
- *G-rekening*
Via de G-rekening kan de aansprakelijkheid verder uitgesloten of worden beperkt door het storten van een gedeelte van de overeengekomen (overeenkomstig de af te dragen loonheffingen en btw) prijs op een geblokkeerde g-rekening van de uitlener.
- *Verklaring betalingsgedrag*
Daarnaast kan de inlener aan de uitlener een 'verklaring betalingsgedrag' vragen om te controleren of de uitlener zijn belastingen afdraagt aan de Belastingdienst.

Naast de inlenersaansprakelijkheid dient ZWB ook rekening te houden met de Wet Aanpak Schijnconstructies (WAS). Deze wet stelt o.a. eisen aan het betalen van het minimumloon en de ketenaansprakelijkheid voor loon waarbij de werkgever (ZWB of de gemeenten) én de opdrachtgever aansprakelijk zijn.

- c. *Wet Allocatie Arbeidskrachten door intermediairs (Wet Waadi) (geldt voor alle situaties met uitzondering van situatie 7)*

Tevens moet de Wet Waadi in acht worden genomen. Medewerkers in dienst van ZWB, die worden uitgezonden naar een opdrachtgever en verloond worden vanuit ZWB vallen onder de Wet Waadi. De Wet Waadi regelt dat de beloning van een uitzendkracht gelijk moet zijn aan de beloning van een medewerker in een gelijke of gelijkwaardige functie die direct in dienst is bij de inlener. Het is van belang om benoemen dat voor specifieke doelgroepen bij algemene maatregel van bestuur *kan* worden bepaald dat het payrollregime van arbeidsvoorwaarden niet geldt voor medewerkers met een Wsw-dienstbetrekking, de doelgroep banenafspraken of de doelgroep beschut werk (artikel 10b, lid 1, Participatiewet).

Dit is enkel anders indien voor de uitzendkracht een loonkostensubsidie geldt (artikel 10b, eerste lid, van de Participatiewet). In dat geval is ZWB enkel gehouden de uitzendkracht het wettelijke minimumloon te betalen. Het is hierbij van belang om onderscheid te maken tussen wanneer sprake is van een dienstverband en wanneer sprake is van re-integratie, aangezien in het laatste geval andere eisen worden gesteld.

d. *Cao, pensioen en arbeidsvoorwaarden (geldt voor alle situaties met uitzondering van situatie 7)*

Als ZWB zich bezighoudt met detacherings- en payrollactiviteiten zal zoals hiervoor onder het kopje 'Wet Waadi' ook rekening moeten worden gehouden met een eventueel verplicht gestelde uitzend cao, daarbij behorende pensioenregeling en verplichting tot het toepassen van bepaalde arbeidsvoorwaarden. Het onderzoek naar de van toepassing zijnde cao en pensioenbepalingen vallen buiten de scope van het onderzoek. Dit onderzoek wordt door de projectgroep HR uitgewerkt.

e. *Inzet zzp-ers (geldt alleen voor situatie 7)*

Met de invoering van de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (Wet DBA) is de verantwoordelijkheid voor de juiste kwalificatie van de arbeidsrelatie een gezamenlijke verantwoordelijkheid geworden van zowel de opdrachtgever en de zzp'er (opdrachtnemer). Om meer zekerheid te krijgen over de kwalificatie van de arbeidsrelatie kunnen opdrachtovereenkomsten ter goedkeuring voorgelegd worden bij de Belastingdienst of kan gebruik gemaakt worden van modelovereenkomsten van de Belastingdienst.

Er ligt een voornemen om de regels rondom de inzet van zzp-ers te wijzigingen. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat er een minimumtarief komt van € 16,00 bruto. Voor zzp-ers die een tarief kennen tussen de € 16,00 en € 75,00 per uur komt een Opdrachtgeversverklaring. Via een webmodule dient een vragenlijst te worden ingevuld waaruit een kwalificatie van de arbeidsrelatie komt. Bij een uurtarief van minimaal € 75,00 wordt onder voorwaarden een zelfstandige verklaring beschikbaar gesteld, waarmee partijen alle risico's op een dienstverband uitsluiten.

Gezien de diverse aandachtspunten die van toepassing zijn bij de diverse vormen van het gebruik van flexibele arbeidsrelaties, adviseren wij ZWB om bij de inrichting te zorgen voor:

- het juiste kennisniveau;
- goede procesinrichting;
- beschikken over heldere procedureomschrijving.

5.5 Werknemersverzekeringen

In deze paragraaf gaan wij in op de premie werknemersverzekeringen die ZWB af moet dragen aan de Belastingdienst.

Sectorindeling

Een van de maatregelen uit de Wet arbeidsmarkt in balans (WAB) is de afschaffing van de sectorindeling in de premieheffing voor de WW per 1 januari 2020. Nu de oprichting van ZWB ná deze datum zal geschieden, zal geen sectorindeling meer plaatsvinden voor de WW-premie. Voor de premies ZW en WGA geldt de sectorindeling vooralsnog wel.

De sectorindeling kan - afhankelijk van de loonsom van de organisatie - van invloed zijn op de te betalen premie WGA en ZW. Voor de berekening van de (gedifferentieerde) premie wordt immers onderscheid gemaakt tussen 'kleine', 'middelgrote' en 'grote' entiteiten. Voor de 'kleine' en 'middelgrote' (loonsom T-2 kleiner dan +/- € 3.000.000) entiteit geldt (bij kleine werkgevers enkel en bij middelgrote deels) een sectorale premie die niet gebaseerd is op de individuele schadelast. Bij de 'middelgrote' (deels) en 'grote' entiteiten is de premie gebaseerd op de individuele schadelast.

Publiek verzekeren of eigenrisicodrager

Bij de oprichting kan ZWB kiezen om het risico van de Ziektewet (ZW) en/of de Regeling werkhervatting gedeeltelijke arbeidsgeschikten (WGA) publiek te verzekeren bij het UWV of eigenrisicodrager te worden. Indien ZWB direct voorafgaand aan de eerste verloning géén keuze maakt voor het eigenrisicodragerschap, is ZWB automatisch publiek verzekerd (bij het UWV). ZWB kan vervolgens eens per half jaar alsnog de keuze maken om eigenrisicodrager te worden.

- *Publiek verzekerd*

Als ZWB zich publiek verzekert, dan betaalt ZWB premie werknemersverzekeringen zoals jaarlijks bekend wordt gemaakt via de beschikking gedifferentieerde premie Werkhervattingskas (Whk). De Whk bestaat uit de premie ZW en de WGA. Bij de vaststelling van de gedifferentieerde premie zal de Belastingdienst rekening houden met de uitkeringslasten van DSW die naar rato, nu sprake is van een gedeeltelijke ovo, aan ZWB worden toegerekend. Het is raadzaam een controlesysteem in te richten voor het vaststellen van de juistheid van de jaarlijkse beschikking Whk.

- *Eigenrisicodrager*

Indien ZWB kiest voor het eigenrisicodragerschap draagt zij geen premie Whk af via de loonaangifte. ZWB betaalt in plaats daarvan zelf de ZW- en/of WGA-uitkeringen. Met een keuze voor het eigenrisicodragerschap wordt ZWB maximaal 12 jaar verantwoordelijk voor zijn arbeidsongeschikte medewerkers. ZWB wordt daarmee verantwoordelijk voor:

- de uitvoering van de ZW- en/of WGA-uitkeringen inclusief de betaling van de uitkeringen;
- de re-integratiebegeleiding.

Als ZWB eigenrisicodrager wenst te worden voor de ZW en/of WGA, dient een formulier 'aanmelden eigenrisicodrager' te worden ingediend bij de Belastingdienst.

Het is raadzaam om bij het maken van de keuze om al dan niet eigenrisicodrager te worden aandacht te besteden aan de uitkeringslasten die als gevolg van ovo aan ZWB worden toegerekend; de verzuimrisico's en de bijkomende verplichtingen. Onderzoek kan uitwijzen wat de meest voordelige vorm van verzekeren is.

WW-premie

Vanaf 1 januari 2020 bepaalt de aard van het contract welke WW-premie van toepassing is. Een lage premie voor een onbepaalde tijd contract en een hoge premie voor een bepaalde tijd contract. Zoals eerder opgemerkt, gaat de arbeidsovereenkomst en alle rechten en plichten van een medewerker in geval van een ovo onder algemene titel mee over naar ZWB, waaronder het type contract (vast of tijdelijk). ZWB zal op basis van de omvang van de arbeidsovereenkomst de WW-premie moeten afdragen. Tevens zal ZWB op de loonstrook moeten vermelden van welk type contract sprake is en welke arbeidsomvang het contract heeft.

5.6 Conclusie en advies

Met inachtneming van het vorenstaande concluderen wij dat ten aanzien van LH en SV het accent ligt op het doorlopen van het proces (uitvoering, controle en afstemming) met de punten die benoemd zijn in dit advies en het inregelen van beheersings-instrumentarium inclusief versteviging c.q. borging van de fiscale kennis. Meer in detail geldt het volgende:

- Bij de oprichting van ZWB zullen een aantal administratieve handelingen moeten worden verricht, onder meer de inschrijving in de KvK en het doen van een melding aan de Belastingdienst, het inrichten van een loonadministratie.

34

2 oktober 2019

2019.074934/MVO

- DSW en ZWB dienen gezamenlijk het formulier 'Melding Loonheffingen Overdracht van activiteiten' op te sturen aan de Belastingdienst.
- Nu sprake is van een ovo gaan alle rechten en plichten die voortvloeien uit de arbeidsovereenkomst die geldt bij DSW van rechtswege mee over naar ZWB. Ten aanzien van de diensttijd vrijstelling adviseren wij dit volledigheidshalve ter instemming aan de Belastingdienst voor te leggen.
- Voor het optimaal benutten van de subsidiemogelijkheden adviseren wij een proces in te richten.
- ZWB kent diverse arbeidsrelaties (o.a. vast, tijdelijk, detacheren) met elk specifieke kenmerken. Wij adviseren om per arbeidsrelatie de benodigde processen in te richten, risico beperkende maatregelen te treffen en het kennisniveau hierop uit te breiden.
- We adviseren ZWB om te onderzoeken of de gemaakte keuze door DSW ten aanzien van (o.a.) de omvang van de arbeidsovereenkomsten na de invoering van de Wet arbeidsmarkt (1 januari 2020) voortgezet moeten worden.
- ZWB dient een fiscale functie in te regelen met bijbehorende processen en zorg dragen voor juiste dossieropbouw van gemaakte keuzes.
- ZWB zal in het kader van de premies werknemersverzekeringen ZW en WGA een keuze moeten maken tussen publiek verzekeren bij het UWV of eigenrisicodragerschap.

6. Wet Markt en Overheid

De Wet Markt en Overheid heeft het doel concurrentievervalsing tegen te gaan en zo gelijk mogelijke concurrentieverhoudingen tussen overheden en bedrijven te creëren. De Wet Markt en Overheid bevat hiervoor 4 gedragsregels waaraan overheden zich moeten houden, indien zij zelf of via hun overheidsbedrijven economische activiteiten uitvoeren. De Nederlandse Mededingingsautoriteit ziet toe op de naleving van deze regels.

Naar onze inschatting kan ZWB worden aangemerkt als overheidsbedrijf (een onderneming met privaatrechtelijke rechtspersoonlijkheid waarin een overheidsorganisatie - de gemeente Zoetermeer - in staat is het beleid te bepalen). De economische activiteiten die door ZWB worden verricht vallen dan binnen de reikwijdte van de Wet Markt en Overheid. In beginsel moeten voor deze activiteiten ten minste de integrale kosten in rekening worden gebracht aan afnemers (zodat mogelijke concurrentieverstoring met andere marktdeelnemers wordt voorkomen). Er kunnen uitzonderingen van toepassing zijn, bijvoorbeeld voor economische activiteiten voor andere overheden ter uitvoering van de publiekrechtelijke taak of voor aangewezen activiteiten van algemeen belang.

Omdat we vanuit fiscaal oogpunt (zie onderdelen 3 t/m 5) niet adviseren bepaalde (economische) activiteiten voor minder dan de integrale kostprijs in rekening te brengen aan afnemers, zien we vanuit dat perspectief niet direct een conflict tussen onze adviezen en de Wet Markt en Overheid.

36

2 oktober 2019

2019.074934/MVO

7. Tot slot

In dit fiscaal advies zijn we ter zake van de oprichting van ZWB uitgebreid ingegaan op de aandachtspunten voor btw, btw-compensatiefonds, vennootschapsbelasting, loonheffingen en sociale verzekeringen. Enerzijds constateren we dat er op onderdelen afstemming met de Belastingdienst vereist is, over de uitleg en/of toepassing van bepaalde regelgeving. Anderzijds moeten er diverse administratieve/praktische zaken worden geregeld.

De eerste vervolgactie is wat ons betreft het zoeken van de gewenste afstemming met de Belastingdienst. Hiervoor moeten afstemmingsbrieven worden opgesteld/verstuurd. Dit valt binnen de reikwijdte van onze opdracht. Vanzelfsprekend zijn wij graag bereid de gemeente(n) en ZWB ook op andere vlakken binnen de transitie van DSW naar ZWB nader te begeleiden, zoals bij (eventuele) gesprekken met de Belastingdienst en de daadwerkelijke inrichting van de administratie.

Mochten er naar aanleiding van dit advies vragen en/of opmerkingen zijn, dan kan contact worden opgenomen met Rob Peters, via telefoonnummer 06 1312 7103 of via e-mail: robpeters@deloitte.nl.

Hoogachtend,

Deloitte Belastingadviseurs B.V.
Indirect Tax

drs. M.J. Koolj

mr. F.M. Soetens

Bijlage:

- Overzicht informatie in dataroom Deloitte Tax Insight (DTI)

Bijlage 8: Vereist aantal vierkante meters Huisvesting

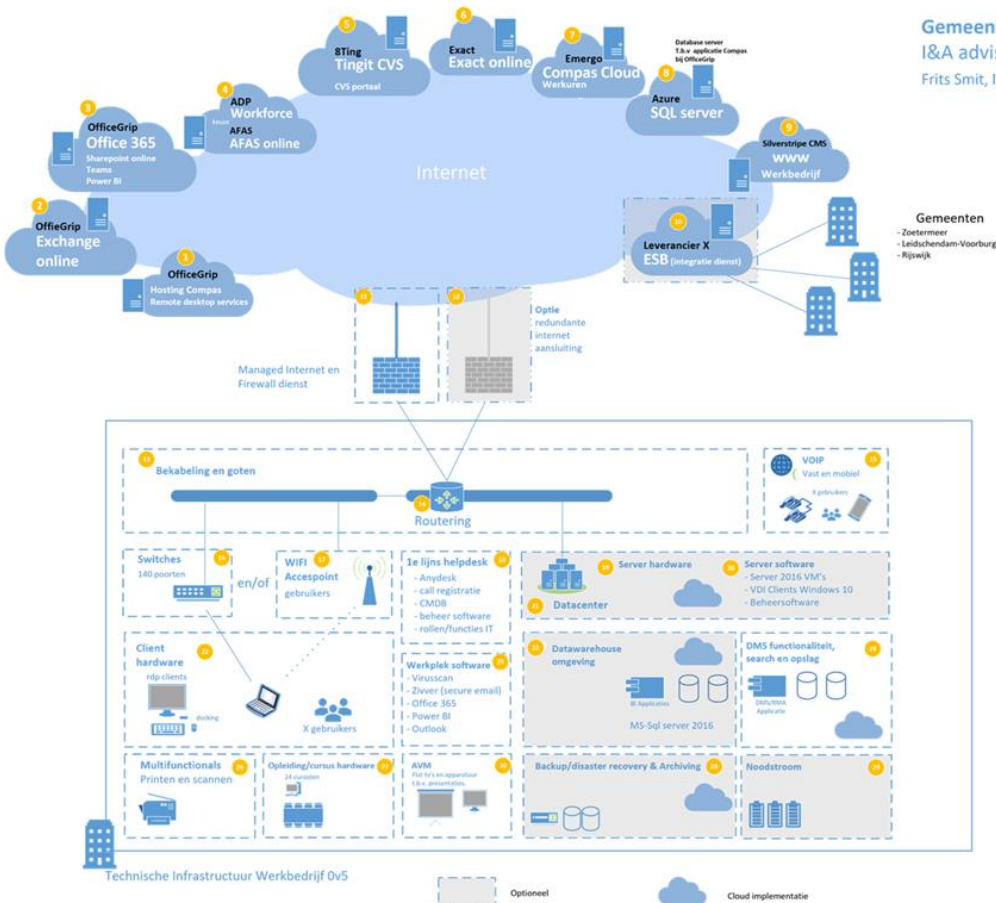
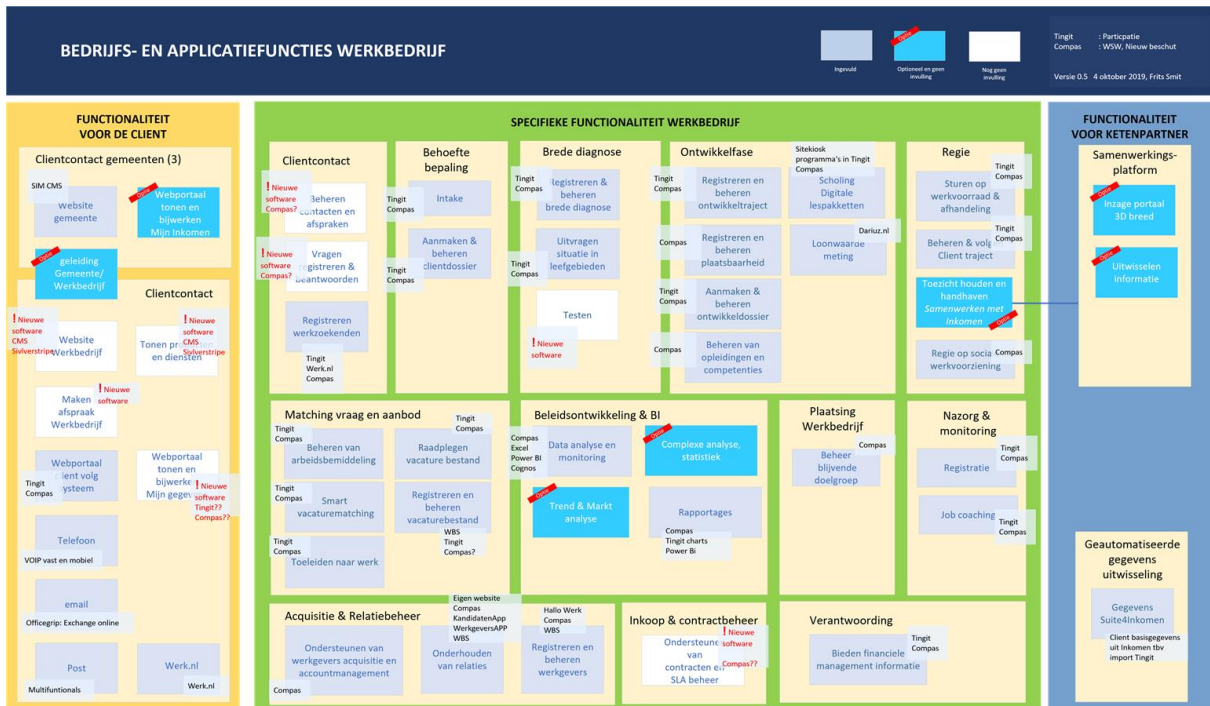
Vereiste aantal vierkante meters volgens Programma van Eisen

Het Zoetermeerse Werkbedrijf in zijn geheel		
1.	Balie/receptie (afhankelijk van het gebruik)	34,5
2.	4 kleine gespreksruimtes (á 15 m2/per ruimte)	69
3.	1 grote zaal voor meetings, te splitsing in 3 trainingsruimtes	172,5
	Ontmoetingsruimte/ lunchruimte (kantoor medew.)	248,4
4.	Werkvloerruimte met ca. 150 werkplekken	1242
5.	Productieruimte	862,5
6.	Kantine incl. keuken (voor medewerkers productie)	460
7.	magazijnruimte	517,5
8.	Opslagruimte facilitaire + archief , schoonmaak	54,05
9.	Bedrijfsarts kamer	34,5
10.	Totaal m2:	3694,95

Benodigde vierkante meters volgens scenario's 3a/3b

Het Zoetermeerse Werkbedrijf gesplitst: kantoorgedeelte		
1.	Balie/receptie (afhankelijk van het gebruik)	34,5
2.	4 kleine gespreksruimtes (á 15 m2/per ruimte)	69
3.	1 grote zaal voor meetings, te splitsing in 3 trainingsruimtes	172,5
	Ontmoetingsruimte/ lunchruimte (kantoor medew.)	248,4
4.	Werkvloerruimte met ca. 150 werkplekken	1242
8.	Opslagruimte facilitaire + archief , schoonmaak	54,05
9.	Bedrijfsarts kamer	34,5
10.	Totaal m2:	1854,95
Het Zoetermeerse Werkbedrijf gesplitst: Werkplaats		
1.	Balie/receptie (afhankelijk van het gebruik)	34,5
	2 Vergaderruimte (ruimte voor vertrouwelijke gesprekken, gesloten ruimtes) (á 54m2)	124,2
	3 kleine gespreksruimtes	51,75
4.	Werkvloerruimte voor aantal medew. Kantoren	69
5.	Productieruimte	862,5
6.	Kantine incl. keuken (voor medewerkers productie)	460
7.	magazijnruimte	517,5
8.	Opslagruimte facilitaire + archief , schoonmaak	54,05
9.	Bedrijfsarts kamer	34,5
10.	Totaal m2:	2208

Bijlage 8: IT-landschap & infrastructuur Werkbedrijf



Bijlage 9: Kostenoverzichten ICT

Overzicht bemensing en financieel Informatievoorziening

Rollen benodigd in de informatievoorziening (IV en ICT) + financiële vertaling implementatie			
	Jaarlijks (FTE)	Impl. (FTE)	Toelichting kerntaak van de rol
Projectleider		0,6	Sturing binnen het project/ deelprojecten op voortgang, geld, baten, tijd en kwaliteit en in verbinding met alle werkgroepen
Informatiemanager	0,5	0,5	Zorgdragen voor een permanente inhoudelijke samenhang (integraal op 9 vlak model), afstemming met latende partijen
BI functionaris/ mgt info	0,6	0,6	Informatie op maat voor sturing, verantwoording en primair proces. Zorgen voor inrichting alle gegevensmanagement processen
Architect	0,1	0,2	Samenhang uitwerken van proces-, informatie-, gegevens-, applicatie en infra architectuur
Gegevensbeheerder	0,2	0,2	Zorgdragen voor inrichting processen (inwinnen, valideren, registreren) en opwerken datakwaliteit
Functioneel beheer	1,5	1	Zorgdragen voor aansluiting, inrichting van processen op de applicaties, afspraken over gegevensvastlegging en deling
CISO	0,1	0,1	Zorgen voor een aantoonbaar informatie-veilige inrichting van processen, governance en IV/ICT + sturing op houding en gedrag
FG	0,1	0,1	Toezicht op een richting en inrichting die voldoet aan de richtlijn en die men wil, mag en kan toepassen
Privacy adviseur	0,2	0,2	Idem, maar dan gericht op de operationele inrichting
DIV adviseur + reg.mede	0,4	0,4	Zorgdragen voor zorgvuldige dossierinrichting, voldoen aan archiefwet, werken met variabele bewaartermijnen
Helpdesk	1,5	0,1	Zorgdragen voor een adequate inrichting 1e lijns support
Totaal	5,2	4	In implementatie vanwege kwantitatieve en kwalitatieve redenen externe ondersteuning nodig (aanname 25%)
Kosten implementatie			
interne inzet (okt-dec '20)		3,0	252000
externe inhuur (okt-dec '20)		1,0	230400
impl. bemensing IV/ICT voor 14,5 maanden:			482400

Kostenoverzicht Software

Informatievoorziening component				
Beschrijving	Aantal	Prijs (Maand)	Investeringskosten	Exploitatie jaarlijks
Suite4SD				
Inzage huidige Suite4SD 3 gemeenten	3		15.000	9.000
Gebruik portaal en regiedeel SSD suites 3 gemeenten	3			
Tingit				
Primair proces Participatiewet Client volgsysteem			5.000	15.000
SUWI (optioneel)				
uitwisseling UWV			2.000	5.000
Exact online/ K2Fin				
financieel proces			10.000	15.000
ADP Workforce of AFAS online				
Personeels & salarisadministratie DSW vs. Gem. ZTM			50.000	25.000
Exact online				
Financiële administratie users	13	€ 21,00		3.276
Financiële administratie Modules	1	€ 255,00		3.060
Emergo Compas				
Compas Cloud WSW, Participatie en bedrijfsvoering,				40.000
contract en SLA beheer,				
lichte CRM functionaliteit, afspraak maken				
Koppelingen				
Koppelingen tussen systemen (processen en gegevens)	5		50.000	5.000
BI functionaliteit				
integratie, ontsluiting, rapp.			25.000	15.000
DMS				
Documentopslag en archivering volgens archiefwet			25.000	15.000
Enterprise search (bv Elastic search) Optioneel	NVT			
Opslag voorziening	NVT			
CMS Website Werkbedrijf				
Website Werkbedrijf			10.000	2.500
Testsoftware en diensten				
Testsoftware en diensten			20.000	5.000
IT beheer en management			10.000	5.000
			222.000	162.836
Onvoorzien 10%			€ 22.200	€ 16.284
Totaal			€ 244.200	€ 179.120

Kostenoverzicht IT-infrastructuur

Infrastructuur componenten				
Beschrijving	Aantal	Prijs (Maand)	investeringskosten	exploitatie jaarlijks
1. OfficeGrip Remote Desktop services				
Rdp servers (Rdp lics.204 stuks)	3	€ 165,00		5.940
2. OfficeGrip Exchange online				
Exchange mailboxen (gebruikers + shared)	204	€ 3,40		8.323
3. OfficeGrip Office 365 E3				
Sharepoint online (Data Security en Document Archive)	2	€ 89,00		2.136
Office suite incl Teams, Power BI, teams enz.	204	€ 19,70		48.226
Power BI (Pro)	6	€ 8,40		605
Azure SQL server	1	€ 165,00		1.980
11. Managed Internet en Firewall Service				
Internet aansluiting Ziggo	1	€ 65,00		780
Glasvezel	1	€ 195,00		2.340
Firewall beheer (2 vestigingen Voorburg en Werkbedrijf)	2	€ 988,00	1.976	198
Koppelingen tussen systemen tbv geautomatiseerd gegevens uploaden:				
Koppeling Zoetermeer Suit4SDD(Inkomen) - Tingit	1	€ 250,00	3.000	
Koppeling Leidschendam-Voorburg(Inkomen) - Tingit	1	€ 250,00	3.000	
Koppeling Rijswijk(Inkomen) - Tingit	1	€ 250,00	3.000	
Koppelingen 3 systemen te ontwikkelen (geleiding naar gem./werkbedrijf)	3	€ 750,00	9.000	
12. Redundante Managed Internet en Firewall Service				
Internet aansluiting	1	€ 65,00		780
Glasvezelverbinding	1	€ 195,00		2.340
Firewall beheer	nvt			
Redundante koppelingen	6	€ 1.500,00	5.000	
13. Bekabeling en goten (niet meer opnemen, gaat naar huisvesting)				
15. Voip Vast en Mobiel				
Abonnement	204	€ 12,50		30.600
Voip Phone System	204	€ 3,50	3.135	8.568
Voip Centrale, Keuzemenu	1	€ 33,00		396
Nummerblok	4	€ 6,00		288
Vaste toestellen (wel of niet vaste toestellen)	204	€ 250,00	51.000	
Mobiele telefoons	204	€ 500,00	102.000	
Support	204	€ 0,50		1.224
16. Switches				
Werkplekswitches	4	€ 852,00	3.408	
Centrale switch	4	€ 1.421,00	5.684	
17. Wifi Accespoint				
Accespoints	16	€ 449,00	7.184	
18. 1e lijns helpdesk, 2e lijns, 3e lijns en beheer				
Anydesk software	204	€ 1,10		2.693
Helpdesk software call registratie, CMDB	204		100.000	4.226
Centraal client beheerssoftware OfficeGrip beheer dienst	204			7.382
1e, 2e, 3e lijns support (Officegrip)	1	€ 1.000,00		12.000
O365 tenant beheer (Officegrip)	1	€ 49,00		588
O365Cloud ID beheer (Officegrip)	1	€ 49,00		588
Virtual Server beheer (Officegrip)	3	€ 165,00		5.940
Technische Applicatie beheer (Officegrip)	2	€ 85,00		2.040
Printerserver beheer (Officegrip)	2	€ 55,00		1.320
Beheer gebruikers (Officegrip)	204	€ 5,00		12.240
Support gebruikers (Officegrip)	204	€ 5,00		12.240
Laptops 204 stuks	204	€ 1.000,00	204.000	
Beeldscherm, muis, toetsenbod, docking station (204 stuks)	204	€ 350,00	71.400	
Windows 10 lics. (zit op de laptop)			0	
Virusscanner software (per jaar) (eventueel Windows defender) zit op laptop				
zie 3 en 18 OfficeGrip Office 365				
Beveiligde mail Zivver	204	€ 3,00	2.800	7.344
26. Multifunctionals				
4 stuks Multifunctionals (huur)	4	€ 160,00		7.680
27. Opleiding/cursus hardware				
24 stuks PC inclusief beeldscherm, muis en toetsenbord, Windows 10	24	€ 1.200,00	28.800	
Beheer software				
Office	24	€ 100,00	2.400	
28.Backup/disaster recovery & Archivering (optioneel)				
29. Noodstroom (optioneel)				
30. Audio Visuele middelen (AVM)				
Beeldscherm, (video)switches, bekabeling, beheer	10		25.000	
			631.787	191.004
Onvoorzien 10%			€ 63.179	€ 19.100
Totaal			€ 694.966	€ 210.104

Bijlage 10: Huisvesting m2

Vereiste aantal vierkante meters volgens Programma van Eisen

Het Zoetermeerse Werkbedrijf in zijn geheel		
1.	Balie/receptie (afhankelijk van het gebruik)	34,5
2.	4 kleine gespreksruimtes (á 15 m2/per ruimte)	69
3.	1 grote zaal voor meetings, te splitsing in 3 trainingsruimtes	172,5
	Ontmoetingsruimte/ lunchruimte (kantoor medew.)	248,4
4.	Werkvloerruimte met ca. 150 werkplekken	1242
5.	Productieruimte	862,5
6.	Kantine incl. keuken (voor medewerkers productie)	460
7.	magazijnruimte	517,5
8.	Opslagruimte facilitaire + archief , schoonmaak	54,05
9.	Bedrijfsarts kamer	34,5
10.	Totaal m2:	3694,95

Benodigde vierkante meters volgens scenario's 3a/3b

Het Zoetermeerse Werkbedrijf gesplitst: kantoorgedeelte		
1.	Balie/receptie (afhankelijk van het gebruik)	34,5
2.	4 kleine gespreksruimtes (á 15 m2/per ruimte)	69
3.	1 grote zaal voor meetings, te splitsing in 3 trainingsruimtes	172,5
	Ontmoetingsruimte/ lunchruimte (kantoor medew.)	248,4
4.	Werkvloerruimte met ca. 150 werkplekken	1242
8.	Opslagruimte facilitaire + archief , schoonmaak	54,05
9.	Bedrijfsarts kamer	34,5
10.	Totaal m2:	1854,95
Het Zoetermeerse Werkbedrijf gesplitst: Werkplaats		
1.	Balie/receptie (afhankelijk van het gebruik)	34,5
	2 Vergaderruimte (ruimte voor vertrouwelijke gesprekken, gesloten ruimtes) (á 54m2)	124,2
	3 kleine gespreksruimtes	51,75
4.	Werkvloerruimte voor aantal medew. Kantoren	69
5.	Productieruimte	862,5
6.	Kantine incl. keuken (voor medewerkers productie)	460
7.	magazijnruimte	517,5
8.	Opslagruimte facilitaire + archief , schoonmaak	54,05
9.	Bedrijfsarts kamer	34,5
10.	Totaal m2:	2208

Bijlage 11: Checklist Afwegingskader Taakoverheveling

Peildatum 1 november 2019

Vragen checklist en voorwaarden	Mate waarin en de wijze waarop aan de voorwaarden wordt voldaan
Afwegingskader (Verkennen en raadplegen veld)	
Is er sprake van een publieke taak en/of - belang? Zo ja, is dit duidelijk omschreven?	Ja er is sprake van een publieke taak waar het gaat om de toekenning en verstrekking van een uitkering. Deze taak gaat echter niet mee over naar het Werkbedrijf en blijft onder verantwoordelijkheid van de gemeente Zoetermeer vallen. Het zelfde geldt voor de publieke taken op het gebied van Bezwaar & Beroep en Terugvordering en Verhaal. Er is tevens sprake van een publieke taak m.b.t. de uitvoering van de Wet sociale werkvoorziening. Deze taak, die nu belegd is in de GR DSW, zal worden overgeheveld naar het Werkbedrijf, waarvan de gemeente Zoetermeer 98% eigenaar/aandeelhouder is (en de gemeenten leidschendam-Voorburg en Rijswijk ieder voor 1%). Voor de Wsw-kandidaten die door de gemeenten Leidschendam-Voorburg en Rijswijk worden ondergebracht in het Werkbedrijf, geldt dat zij in formele zin werknemer blijven van die betreffende gemeenten en enkel het materieel werkgeverschap (dagelijkse leiding etc.) bij het WB wordt belegd. De publieke taak uitvoering Participatiewet wordt eveneens overgeheveld naar het Werkbedrijf, zodat er één organisatie met de focus op werk en ontwikkeling ontstaat die zowel voor klanten/werkzoekenden als voor klanten/werkgevers en opdrachtgevers werkzaam is.
Om welke specifieke taak gaat het: beleidsbepalend, uitvoerend of bedrijfsvoering?	Het gaat om uitvoerende en bedrijfsvoeringstaken: Uitvoering Wsw Uitvoering re-integratie/ontwikkeling van kandidaten onder de Participatiewet Bedrijfsvoering/administratieve processen voor het WB Beleidsuitvoerende taken De beleidsbepalende taken op het gebied van de Participatiewet blijven bij de gemeente Zoetermeer belegd.
Wat is het doel/beoogd effect van de mogelijke wijziging van de vorm van taakuitvoering: heroverweging (kern)taak of rol gemeente, doeltreffendheid, doelmatigheid/ bezuiniging?	Doel van de wijziging is een meer integrale aanpak van alle activiteiten op het gebied van Werk, waardoor voor de begeleiding van alle kandidaten onder Wsw en Participatiewet één organisatie ontstaat (1-loket gedachte, 1 aanspreekpunt). Vanuit de gedachte van de inclusieve arbeidsmarkt ontstaat hiermee tevens een integrale werkgeversbenadering (betere aansluiting van vraag en aanbod). Hiermee wordt tevens synergie en doelmatigheid beoogd (geen overlap in activiteiten, beperkte overhead, scherpere sturing op budgetten binnen de keten van werk).
Wat zijn de gevolgen van de wijziging van de vorm van taakuitvoering voor het publieke belang en wat zijn de mogelijkheden voor borging van het publieke belang?	Publiek belang is gelegen in een optimale begeleiding van kandidaten met een afstand tot de arbeidsmarkt, al dan niet met een beperking. Effect van de combinatie van taken in één uitvoeringsorganisatie is een efficiëntere uitvoering, meer focus op doelmatigheid (begeleiding) voor de klant. Publiek belang voor werkgeversveld is een herkenbare en betrouwbare partner, 1 loket, sneller kunnen schakelen op wat de arbeidsmarkt vraagt.

Welke alternatieven en/of specifieke vormen van taakuitvoering zijn mogelijk?	Er is op inhoud onderzocht of naast de taken van Werk ook de taken van Inkomen ondergebracht zouden kunnen worden. De voordelen hiervan (nabijheid Werk en Inkomen) zijn echter ook bij een knip tussen Werk en Inkomen vorm te geven/te organiseren en wegen niet op tegen de nadelen (wettelijke taak gemeente in een semi-externe/private onderneming is lastig). Daarnaast is gekeken naar andere juridische vormen voor het WB (variërend van een interne afdeling binnen de gemeente Zoetermeer, een intern verzelfstandigde werkmaatschappij, een gemeenschappelijke regeling (GR), een overheids-BV en NV, tot aan een echte externe/private vorm als een Stichting, Coöperatie of Vereniging). Aan iedere vorm zitten zowel voor als nadelen. De voordelen van de gemaakte keuze hebben de doorslag gegeven.
Wat zijn de financiële gevolgen van de alternatieven op hoofdlijnen (incidenteel en structureel)?	Ieder alternatief brengt financiële consequenties met zich mee, zowel incidenteel als structureel. Voor de gekozen vorm zijn er consequenties op het gebied van overhead. Er lijkt door de ontvlechting van taken uit de gemeente een structureel nadeel te ontstaan op het gebied van overhead voor de gemeente Zoetermeer dat ligt tussen de 0,3 en 0,5 mln euro. Dit wordt nog nader onderzocht. Voor de implementatie worden de incidentele kosten geschat op 1,5 mln euro.
Is in het besluit gemotiveerd aangegeven waarom de betreffende activiteiten beter via een andere vorm van taakuitvoering kunnen worden verricht? Voor- en nadelen per scenario.	De afweging van de voor- en nadelen van de keuze voor de juridische vorm van een BV zijn reeds eerder in het 2 ^e koersbesluit aan de orde geweest. De meest optimale balans tussen enerzijds sturing en invloed vanuit de gemeente en anderzijds de wens voor een wendbare ondernemende organisatie hebben de uiteindelijke doorslag gegeven voor de huidige vorm.
Wat zijn de risico's voor proces en inhoud en wat zijn mogelijke beheersmaatregelen?	Zie hiervoor de aan het OIP toegevoegde financiële risicoparagraaf
Is het procesverloop aangegeven met een tijdslijn met mijlpalen (beslismomenten)?	Ja, de planning op hoofdlijnen is toegevoegd en steeds helder gecommuniceerd met alle stakeholders. Per fase wordt er een detailplanning uitgewerkt.
Is er een plan van aanpak en opdracht voor projectorganisatie aanwezig?	Ja. Er is in dit proces gekozen voor een getrapte aanvliegroute in fase 1: 1 ^e koersbesluit op de scope van het ZWB (besluit college 25 september 2018) 2 ^e koersbesluit op de inhoud en (juridische) vorm van het ZWB Besluitvorming raad op toekennen budget voor opheffingstraject GR en start bouwopdracht Opbouw ZWB op basis van de koersbesluiten In de projectopdracht van fase 1 is opgenomen hoe deze fase wordt ingericht/uitgevoerd en hoe de projectorganisatie eruit ziet. Onderdeel van dit 2 ^e koersbesluit is een doorkijk op de volgende fases en de hierin te nemen stappen. Aansluitend is door het college nog een besluit genomen op de invulling van een Raad van Commissarissen in de BV.

	De projectorganisatie heeft vervolgens een bouwopdracht gekregen (fase 2/ontwerpfase), waarin de vertaling en uitwerking van de eerste 2 koersbesluiten naar een organisatie-inrichtingsplan heeft plaatsgevonden. Dit OIP ligt hierbij voor ter besluitvorming. Fase 3 (de implementatiefase) start na formele besluitvorming door het college Zoetermeer (beoogd 11 februari 2020). De formele start van het Werkbedrijf is beoogd per 01-01-2021.
Keuze juridische vorm/grondhouding (Beleidsontwikkeling)	
Zijn de verwachtingen/ kaders (motieven, doelen, beoogde effecten, randvoorwaarden) van de (wijziging van de) vorm van taakuitvoering beschreven?	Ja, deze zijn reeds beschreven in het 2 ^e koersbesluit betreffende de keuze van een BV.
Is een nulmeting uitgevoerd in meetbare termen van beleidsmatige – en beheersmatige prestaties om de uitgangspositie te kunnen bepalen?	Neen
Is er een evaluatiebepaling opgenomen?	Ja, in de statuten van de BV zijn afspraken vastgelegd over evaluatie van de beoogde effecten en taakuitvoering. Deze zullen een vertaling krijgen in de jaarlijks af te sluiten DVO's met de aandeelhouders.
Is er een 'exit-optie' opgenomen?	In het voorgenomen besluit van het college is een voorwaarde opgenomen dat bij een negatief besluit van de belastinginspecteur inzake de compensatiemogelijkheid BTW, de keuze voor de juridische vorm van de BV kan worden heroverwogen. In de statuten van de BV zijn uittreed-afspraken tussen de 3 aandeelhouders vastgelegd.
Financiële afweging (Beleidsontwikkeling)	
Wat zijn de kosten en baten van de voorgenomen wijziging van de taakuitvoeringsvorm (incidenteel en structureel)?	In het OIP is een ontwerp-begroting met meerjarig perspectief opgenomen. Zie verder hierboven bij het onderdeel financiële gevolgen.
Is een solide financiële afweging gemaakt (kosten/baten analyse, fiscale aspecten, beoordeling levensvatbaarheid, e.d.)?	Het huidige financieel kader (inclusief de effecten van ombuigen en vernieuwen) is leidend. Er is sprake van een sluitende begroting voor de BV voor de komende vijf jaar. Voor de fiscale context en risico's is een (positief) advies ingewonnen bij Deloitte, maar is het wachten wel op het goedkeuren van de gekozen insteek door de belastinginspecteur. De effecten van de vorming op de overheadkosten voor de gemeente Zoetermeer en de evt. oplossing hiervoor zijn nog onderwerp van onderzoek (zie hierboven).
Zijn de risico's in de afweging meegenomen?	Ja, bij de keuze voor inhoud en vorm van het Werkbedrijf (2 ^e koersbesluit) zijn ook de risico's op financiële effecten in beeld gebracht en meegewogen. In het OIP zijn de belangrijkste financiële risico's nader geduid en financieel vertaald en is in het financieel kader aangegeven op welke wijze deze beheerst kunnen worden. Voor de afdekking van financiële risico's is een eenmalige storting in

	termen van werkkapitaal voorzien (deels bestaand uit een reserve/weerstandsvermogen).
Governance (sturen, beheersen, toezicht houden, verantwoorden) (Beleidsontwikkeling)	
Welke maatregelen worden genomen om de belangen (in de overgangs- en eindsituatie) te borgen? Bijvoorbeeld projectorganisatie, verantwoordelijkheden, transitieplan, sociaal plan, overname personeel, borging publiek belang.	Voor de periode tot aan 2021 is voorzien in een projectplan en projectstructuur met een bestuurlijk opdrachtgever, een ambtelijk opdrachtgever en een projectleider (vanaf implementatiefase een intern kwartiermaker), welke ondersteund worden door een stuurgroep, een projectgroep en werkgroepen in de uitvoering. Op basis van een stakeholdersanalyse worden de diverse belangen van belanghebbenden geborgd door periodieke afstemming/informatievoorziening en bijvoorbeeld de formele adviesmomenten (OR-en Zoetermeer en DSW, adviesraad SD). Medewerkers zijn betrokken bij/hebben input geleverd voor de totstandkoming van het OIP. Met de raden worden periodiek informatiebijeenkomsten gehouden op belangrijke momenten in het proces, naast de formele rol en besluitvormingsmomenten. De raad Zoetermeer heeft een klankbordgroep ingesteld waarmee 2-maandelijks contact plaatsvindt op procesniveau. In de implementatiefase vinden de onderhandelingen met de vakbonden plaats om te komen tot een passend sociaal plan en kader inzake de overgang/plaatsing van personeel. In het kader van Overgang van Onderneming zal vanuit de werkgevers worden ingezet op “mens volgt werk” om de betrokken medewerkers over te brengen naar het Werkbedrijf. De borging van het publiek belang is vastgelegd in de concept-statuten van de BV.
Zijn afspraken vastgelegd over informatievoorziening (op welke wijze, wat, wanneer, frequentie, aan wie)?	In het OIP wordt specifieke aandacht besteed aan de wijze waarop de governancestructuur wordt ingericht (met rollen en bevoegdheden voor de raad, het college, de AvA en de RvC alsmede de directie, aan de methodiek voor Sturing en beheersing (en dus verantwoording) en de rol van Informatiemanagement in het Werkbedrijf.
Is vastgelegd wanneer en op welke wijze de evaluatie van beoogde effecten van de gewijzigde vorm van taakuitvoering wordt vastgesteld?	In de statuten van de BV zijn afspraken vastgelegd over evaluatie van de beoogde effecten en taakuitvoering. Deze zullen een vertaling krijgen in de jaarlijks af te sluiten DVO's met de aandeelhouders.
Evaluatie en terugkoppeling	
Zijn de beoogde effecten van de gewijzigde vorm van taakuitvoering bereikt?	n.v.t. in deze fase, eerste evaluatie zal plaats vinden eind 2021
Geeft de uitkomst van de evaluatie aanleiding tot het nemen van aanvullende maatregelen?	Neen

Bijlage 12: Checklist verbonden partijen

Vragen checklist en voorwaarden	Mate waarin en de wijze waarop aan de voorwaarden wordt voldaan
Afwegingskader	
Om welke specifieke taak gaat het: bedrijfsvoerings- of uitvoerings- of beleidsbepalende taak?	Het gaat om uitvoerende en bedrijfsvoeringstaken: - Uitvoering Wsw - Uitvoering re-integratie/ontwikkeling van kandidaten onder de Participatiewet - Bedrijfsvoering voor het WB De beleidsbepalende taken op het gebied van de Participatiewet blijven bij de gemeente Zoetermeer belegd.
Is sprake van een publiek belang?	Ja er is sprake van een publieke taak waar het gaat om de toekenning en verstrekking van een uitkering. Deze taak gaat echter niet mee over naar het Werkbedrijf en blijft onder verantwoordelijkheid van de gemeente Zoetermeer vallen. Het zelfde geldt voor de publieke taken op het gebied van Bezwaar & Beroep en Terugvordering en Verhaal. Er is tevens sprake van een publieke taak m.b.t. de uitvoering van de Wet sociale werkvoorziening. Deze taak, die nu belegd is in de GR DSW, zal worden overgeheveld naar het Werkbedrijf, waarvan de gemeente Zoetermeer 98% eigenaar/aandeelhouder is. Voor de Wsw-kandidaten die door de gemeenten (ook Leidschendam-Voorburg en Rijswijk) worden ondergebracht in het Werkbedrijf geldt dat zij in formele zin werknemer blijven van die betreffende gemeenten en het materieel werkgeverschap (dagelijkse leiding etc.) bij het WB wordt belegd middels een aanwijzingsbesluit.
Is in het besluit gemotiveerd aangegeven waarom de betreffende activiteiten beter kunnen worden uitgevoerd in een samenwerkingsverband dan overlaten aan de markt, uitbesteden of in eigen beheer?	Ja, in het 2 ^e koersbesluit, waarin besloten is tot de vorming van een BV voor deze activiteiten, is afgewogen in welk juridisch construct deze taken optimaal belegd kunnen worden vanuit de behoefte aan balans tussen enerzijds ondernemend kunnen opereren in de markt en anderzijds de behoefte aan voldoende sturing op het Werkbedrijf vanuit de eigenaars/opdrachtgeversrol.
Is zorgvuldig afgewogen of de samenwerking voor bepaalde of onbepaalde tijd wordt aangegaan?	De samenwerking wordt aangegaan voor onbepaalde tijd: het betreft een Werkbedrijf waarin de overige gemeenten hun aandeel SW en Beschut Werk inbrengen op basis van gedeeld aandeelhouderschap (elk voor 1%). In de onderhandelingen rondom de

	opheffing van de GR en de opbouw van het WB zijn afspraken gemaakt over de looptijd van de inkoop voor de zittende Wsw-medewerkers en zittend Nieuw Beschut medewerkers vanuit Leidschendam-Voorburg en Rijswijk.
Is een solide financiële afweging gemaakt?	Voor het werkbedrijf wordt een begroting opgesteld. Uitgangspunt is een solide financiële basis. In de notitie financiële uitgangspunten zijn kaders benoemd om dit solide karakter te borgen.
Zijn de risico's in de afweging meegenomen?	In paragraaf 8.8 van het Organisatie Inrichtingsplan Werkbedrijf worden de risico's benoemd.
Keuze juridische vorm/grondhouding	
Is er een gemotiveerde afweging gemaakt tussen publiekrechtelijk en privaatrechtelijk samenwerkingsverband?	Ja, deze is onderbouwd in de notitie ten tijde van het 2e koersbesluit in het eerste kwartaal 2019.
Is de keuze voor de specifieke juridische rechtsvorm onderbouwd?	Ja, deze is onderbouwd in de notitie ten tijde van het 2 ^e koersbesluit in het eerste kwartaal 2019.
Financiële afweging bij aangaan samenwerking	
Welke afspraken bestaan over de verdeelsleutel van financiële deelnemersbijdragen en de risico's?	Er zijn geen deelnemers, noch is er een verdeelsleutel. Het werkbedrijf verkoopt aan tenminste drie inkopende gemeenten. Naast inkoper zijn de gemeenten ook eigenaar. Zoetermeer is voor 98% aandeelhouder, de gemeenten LV en RW elk voor 1%. Inkoopafspraken zijn gemaakt met de inkopende gemeenten, over looptijd, volume en prijs per afname dienst (Wsw, beschut, evt aanvullende diensten of re-integratie-activiteiten). De financiële risico's zijn voor de eigenaar met het meerderheidsbelang (Gemeente Zoetermeer), de inkopende gemeenten betalen hiervoor een risico-opslag.
Is beleid geformuleerd ten aanzien van de aanwending van een positief rekeningsaldo (vloeit dit terug naar de deelnemers of mag een voorstel tot aanwending worden gedaan)?	Ja, dit is vastgelegd in de notitie met financiële uitgangspunten. Strekking is dat een eigen vermogen boven een nader te berekenen omvang terug vloeit naar de aandeelhoudende gemeenten.
Is beleid geformuleerd met betrekking tot het instellen van reserves (algemene reserve of bestemmingsreserve, maximale hoogte van de reserves, rentetoerekening etc.)?	Het werkbedrijf conformeert zich aan de verslaggevingsrichtlijnen zoals deze gelden voor een BV. Over de hoogte van het eigen vermogen (en daarmee de reserves) zijn kaders geformuleerd in de notitie met financiële uitgangspunten.
Is aandacht voor een Treasuryhandvest/-statuut, waarin o.a. regels zijn opgenomen ten aanzien van liquiditeit en uitzettingenbeleid?	Ja, dit is opgenomen in de notitie met financiële uitgangspunten. Bij de vorming van de BV zullen de gemeente Zoetermeer en het werkbedrijf met de BNG nadere

	afspraken maken over de treasury activiteiten.
Rolverdeling	
Is in het collegebesluit aandacht besteed aan wie de gemeente vertegenwoordigt in het bestuur van het samenwerkingsverband?	Ja, in het 2 ^e koersbesluit is besloten dat in de AVA de wethouders Sociaal en Financiën deelnemen namens het college van Zoetermeer
Is rekening gehouden met de wettelijke plicht over de samenstelling AB en DB? - aantal DB leden mag nimmer de meerderheid van AB uitmaken - aantal DB leden is minimaal drie en aantal AB leden is minimaal zes	n.v.t., enkel bij GR/Bedrijfsvoerings-GR, er is hier sprake van een BV, waarin de AVA en de RvC zijn ingericht.
Zijn afspraken gemaakt over het '4-ogen-principe'?	Ja, binnen de AVA is dit geregeld dmv afvaardiging van 2 wethouders.
Governance	
Sturen/verantwoorden	
Is contractueel vastgelegd hoe het samenwerkingsverband een bijdrage levert aan de realisatie van de beleidsdoelen van de deelnemende gemeenten? Met andere woorden: is het publieke belang geborgd?	Ja, in de op te stellen DVO is dit geregeld
Is geregeld dat jaarlijks een contract wordt opgesteld, waarin prestaties en prijzen van het samenwerkingsverband SMART zijn geformuleerd?	Ja, in de op te stellen DVO is dit geregeld
Is er een afweging gemaakt over de inwonerbijdrage: in hoeverre is de inwonerbijdrage een open-eindregeling of is de bijdrage genormeerd (d.i. dat de bijdrage alleen mag stijgen met inflatiepercentage, bijvoorbeeld de CBS-overheidsconsumptie)?	n.v.t.
Is in de gemeenschappelijke regeling opgenomen op welke wijze positieve en negatieve resultaten worden verrekend over de deelnemende gemeenten?	n.v.t.
Is beleid geformuleerd ten aanzien van de aanwending van een positief rekeningresultaat?	Ja, dit is vastgelegd in de notitie met financiële uitgangspunten. Strekking is dat een eigen vermogen boven een nader te berekenen omvang terug vloeit naar de aandeelhoudende gemeenten.
Is beleid geformuleerd met betrekking tot het instellen van reserves?	Het werkbedrijf conformeert zich aan de verslaggevingsrichtlijnen zoals deze gelden voor een BV. Over de hoogte van het eigen vermogen (en daarmee de reserves) zijn kaders geformuleerd in de notitie met financiële uitgangspunten.
Is een Treasurystatuut/-handvest opgesteld, waarin o.a. regels zijn opgenomen ten aanzien van liquiditeit en uitzettingenbeleid?	In de notitie met financiële uitgangspunten is richting gegeven aan de treasury. Bij de vorming van de BV zullen de gemeente Zoetermeer en het werkbedrijf met de BNG nadere afspraken maken over de treasury activiteiten.

Wordt expliciet gevraagd aan het samenwerkingsverband te rapporteren (in begroting, jaarrekening en -verslag) over risico's die het loopt en de wijze van beheersing van de risico's?	In paragraaf 8.8 van het Organisatie Inrichtingsplan is een overzicht met mogelijke risico's opgenomen. De BV zal conform de verslaggevingsrichtlijnen verantwoording afleggen over risicomanagement in de reguliere planning en control documenten (begroting, jaarrekening, rapportages).
Zijn afspraken vastgelegd over periodieke evaluaties die de toegevoegde waarde van deelname aan de samenwerking vaststellen en beëindiging van deelneming aan het samenwerkingsverband?	Ja, in de statuten van de B.V. en dienstverleningsovereenkomst wordt dit opgenomen.
Voldoet de gemeenschappelijke regeling nog aan de huidige eisen/omstandigheden?	n.v.t.
Zijn uittredingsbepalingen vastgelegd? En volgt daaruit duidelijk wat voor gevolgen uittreden heeft voor de gemeente?	Ja, dit is onderdeel van de statuten.
Is de wijze van liquidatie geregeld?	Ja, dit is onderdeel van de statuten.
Is vastgelegd op welke wijze het samenwerkingsverband doelmatigheid en doeltreffendheid van het uitgevoerde beleid vaststelt en hierover de raden van de deelnemende gemeenten informeert?	Ja, in de statuten van de B.V. en dienstverleningsovereenkomst wordt dit opgenomen.
Beheersen	
Zijn afspraken vastgelegd over informatievoorziening (op welke wijze, wat, wanneer, frequentie, aan wie)? Belangrijk hierbij zijn: data van oplevering (ontwerp)begroting, jaarrekening en jaarverslag (waarin verantwoording wordt afgelegd over de geleverde prestaties en de gemaakte kosten) en beleidswijzigingen (zoek naar koppeling met de gemeentelijke beleidsvoorbereiding).	Ja, er is een kader opgesteld in termen van sturing en beheersing, zie bijlage OIP
Is de jaarrekening van het samenwerkingsverband voorzien van een goedkeurende accountantsverklaring?	Conform de verslaggevingsrichtlijnen voor een BV zal de jaarrekening ieder jaar voorzien zijn van een accountantsverklaring.
Zijn de actieve en passieve inlichtingen- en informatieplicht goed geregeld, zowel binnen het samenwerkingsverband (relatie dagelijks en algemeen bestuur), tussen het samenwerkingsverband en de deelnemende gemeenten en binnen de gemeente zelf (het ter verantwoording roepen van een lid van het algemeen bestuur of bestuurder van een privaatrechtelijke deelneming). Is geregeld op welke wijze leden van de deelnemende raden inlichtingen kunnen vragen bij het bestuur van de gemeenschappelijke regeling?	Ja, in de statuten van de B.V. en dienstverleningsovereenkomst wordt dit opgenomen.
Toezicht houden	

Is afgesproken op welke wijze en op welke onderwerpen toezicht is vormgegeven?	Ja, dit is onderdeel van de statuten.
Is vastgelegd wat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de toezichthouders zijn? Bijvoorbeeld ontslaan van bestuurders.	Ja, dit is onderdeel van de statuten.
Is geregeld op welke wijze en waarover de raden van de deelnemende gemeenten worden geïnformeerd door de toezichthouders over het presteren van het samenwerkingsverband?	Ja, dit is onderdeel van de statuten.
Kunnen de deelnemende gemeenten de toezichthouder controleren en evalueren?	Ja, dit is onderdeel van de statuten.

Bijlage 13: Dienstverleningsconcept op hoofdlijnen

Voor kandidaten	Voor medewerkers Wsw	Voor medewerkers nieuw beschut	Voor werkgevers en opdrachtgevers
	Gericht op ontwikkeling en zorgvuldig: de actieve ontwikkeling van medewerkers naar zo regulier mogelijke arbeid is belangrijker dan het halen van productienormen, deze mogen die ontwikkeling niet remmen. Overgang naar het werkbedrijf verloopt zo rustig en soepel mogelijk, goede begeleiding bij eventuele (beperkte) veranderingen. Werkplekken en zo mogelijk vaste aansturing/begeleiding voortzetten om zoveel mogelijk comfort te bieden. Inzet van het werkbedrijf is dat medewerkers niet “op de bank zitten” bij gebrek aan werk. Meer wijkgericht organiseren; inzet op lokaal georiënteerd (dichter bij inwoners), versterking inclusiviteit en destigmatisering.		
	Oprichting van bedrijfsscholen voor doelgroepmedewerkers: In de sectoren schoonmaak, fietst- en installatietechniek, groen, bouw en wonen, logistiek richt DSW/WB samen met werkgevers uit de branche en een MBO, bedrijfsscholen op MBO 1 en 2 nivo waardoor doelgroep medewerkers concreet zicht hebben om in de combinatie van werken en leren een startkwalificatie te halen		
Iedereen doet mee, aandacht werkt: We zetten in op de motivatie en talenten van kandidaten en medewerkers. Zo regulier mogelijke arbeid waar dat kan (bijdrage aan trots en eigenwaarde), begeleid of beschut waar nodig (aandacht, begeleiding, veiligheid bieden). Door de kandidaat goed te kennen, en persoonlijke benadering te combineren met doelgerichtheid op werk of participatie, wordt deze optimaal ondersteunt op alle leefgebieden.			Partnerschap met werkgevers door met elkaar te ondernemen: Werkgevers krijgen eenduidigheid en vaste aanspreekpunten zodat zij zich primair kunnen richten op het ondernemer zijn. Werkgevers zijn partners in oplossingen via werk naar werk. Wij investeren samen in ondernemende oplossingen, delen successen en risico's, leren van elkaar.
Volledige focus op werk en ontwikkeling voor alle kandidaten/doelgroepen: Snelle doorgeleiding naar werkbedrijf. Vermenging van kandidaten en medewerkers: mix van verschillende typen kandidaten/medewerkers, geen focus op loonwaarde en “labels”, maar op actieve en gerichte ontwikkelstappen en mogelijkheden naar werk. Dynamiek verandert: van uitstraling klassiek SW-bedrijf naar modern Werk-, ontwikkel- en participatiebedrijf			
Werk staat voorop: Algemeen geaccepteerd werk wat past bij de competenties en vaardigheden van de kandidaat/ medewerker. Inzet op relevante mindset en motivatie. Ondersteuning op maat: de zelfredzaamheid wordt vergroot, groepsgerichte aanpak waar het kan, individueel maatwerk waar nodig (de ene kandidaat heeft meer/langer ondersteuning nodig dan de ander). Eigen			

Voor kandidaten	Voor medewerkers Wsw	Voor medewerkers nieuw beschut	Voor werkgevers en opdrachtgevers
verantwoordelijkheid maar geen vrijblijvendheid (de kandidaat heeft zelf regie op ontwikkeling en werk, bij Wsw- en nieuw beschut medewerkers vraagt dat om iets meer vinger aan de pols). Werkbedrijf faciliteert waar nodig werkgever en kandidaat, ook daar waar persoonlijke omstandigheden re-integratie hinderen. De arbeidsproductiviteit van kandidaten/medewerkers wordt vergroot (loonwaarde). Leren werken bij en met werkgevers: Via werk naar werk zoveel mogelijk bij werkgevers. Leren werken in een realistische werkomgeving. Werkgever leert kandidaat/medewerker goed kennen. Professie en ervaring van werkgevers wordt benut. Werkbedrijf ondersteunt met vaste werkregisseur, ontwikkeling, trajectbegeleiding en jobcoaching. Onderwijs helpt innoveren bij nieuwe aanpakken om te komen tot aansluiting met arbeidsmarkt. Samen met werkgevers nieuwe producten ontwerpen die kandidaten ondersteunen op weg naar werk. Training, scholing en begeleiding worden ingezet. Het werkbedrijf beschikt over een groot inzetbaar regionaal netwerk van werkgevers en partners binnen onderwijs en zorg. Ondernemen vanuit de doelgroep Wsw en nieuw beschut: Onderzoeken/pilot m.b.t. bestaande project (Zoete Kruiden/Broedplaats¹) te verbreden naar de doelgroep. De bestaande corporatie leent zich daarvoor, wellicht ook i.c.m. arbeidsmatige dagbesteding. Het gaat niet om uitstroom, maar om het kunnen ontwikkelen van activiteiten die passen bij de passie van medewerkers. Voorbeeldrol in eigen organisatie: In het werkbedrijf worden diverse facilitaire taken ter ondersteuning van de organisatie/bedrijfsvoering uitgevoerd in leerwerktrajecten voor kandidaten en medewerkers. Kandidaten/medewerkers weten waar ze aan toe zijn: Zij krijgen duidelijk te horen welke inspanning van hen zelf wordt verwacht. Van ons mogen ze een begrijpelijk antwoord op hun vragen en verzoeken verwachten. Ze krijgen eenzelfde dienstverlening. Resultaatgericht werken is hierbij het uitgangspunt, dienstverlening rondom kandidaten/medewerkers organiseren we zo dicht mogelijk bij elkaar zodat het beste resultaat wordt behaald. Gemotiveerde begeleiding vanuit vakmanschap en professionaliteit: Andere rol van werkregisseurs (begeleiding van A tot Z, zo min mogelijk overdrachten, in belang kandidaat/medewerker), doorontwikkeling vakmanschap (methodisch handelen, effectieve inzet, kostenbewust,			Onze innovatie geven wij vorm vanuit WSP en delen dit in de arbeidsmarktregio. Kernactiviteiten onderscheiden zich door ondernemendheid, transparantie, pro-activiteit, en lef.

¹ Zoete Kruiden; sociale coöperatie waar mensen met een zeer grote afstand tot de arbeidsmarkt onder de vleugels van de coöperatie kunnen “ondernemen”. Het aanwakken van passie en talent zorgt vaak voor een verandering in het leven van mensen die veelal complexe problematiek kennen. Doel is sociale activering en dag invulling en indien mogelijk op den duur doorstroom naar parttime ondernemerschap. De Broedplaats is een plek waar startende parttime ondernemers fysieke ruimte hebben hun producten te ontwikkelen, maken, en ondernemersvaardigheden te leren.

Voor kandidaten	Voor medewerkers Wsw	Voor medewerkers nieuw beschut	Voor werkgevers en opdrachtgevers
weten wat werkt, reflectie organiseren en verbeteren dienstverlening), inkopen van trajecten wordt tot minimum beperkt: werkregisseur is het belangrijkste instrument.			
Aanbod gericht accountmanagement: bredere opgave bij accountmanagement om te zoeken naar passend werk/uitplaatsing vanuit de kandidaat/medewerker geredeneerd, welk werk en welke werkomgeving zou het best passen (met de kandidaat/medewerker “onder de arm” op zoek naar werk, naast het bemiddelen op bestaande vacatures).			
Passende maatwerkoplossing-en voor de werkzoekenden in co-creatie met werkgevers en onderwijs: Van werk naar werk en naadloze aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt via doorgaande leerlijnen (in kanssectoren), vakgerichte opleidingen als next-best-oplossing voor behalen startkwalificatie, breed aanbod genereren (ook stages, leerwerkplekken, ervaringsplaatsen, vrijwilligerswerk)	Materieel werkgeverschap: Voor deze medewerkers voert het werkbedrijf het materieel werkgeverschap uit d.m.v. een aanwijzingsbesluit (passende huisvesting, werkleiding en begeleiding, bieden van passend en zo regulier als mogelijk werk, ontwikkeling, preventie en verzuimbegeleiding, verloning, p-administratie en p-dossier, uitvoering van regelingen, periodieke rapportage aan formele werkgever etc.). Alleen het formeel werkgeverschap* ligt bij de betaalgemeente. Jaarlijks zal (aanvullend op de reguliere P&C-stukken) een sociaal jaarverslag worden opgesteld met relevante gegevens/ontwikkelingen m.b.t. de doelgroep. Periodiek zal er een medewerkerstevredenheidsonderzoek worden uitgevoerd.	Maatwerk in beschut werk: Beschut werk wordt zoveel mogelijk bij werkgevers op locatie georganiseerd. Zij worden vanuit het werkbedrijf ondersteund om dit in hun organisatie vorm te kunnen geven. Er wordt passend werk georganiseerd dat aansluit bij individuele mogelijkheden en rekening houdt met mogelijke beperkingen. Doorontwikkeling naar andere werksoorten en stappen zetten op de participatieladder worden gestimuleerd. Plaatsing bij sociale ondernemingen, groepsdetachering of werken in de wijk zijn opties om als springplank te fungeren naar betaald werk in een zo regulier mogelijke werkomgeving én kunnen ook duurzame oplossingen zijn. Voor wie dat nodig is organiseren we werk in de eigen werkorganisatie. De ‘onderkant’ beschut werk heeft raakvlakken en overlap met de ‘bovenkant’ van de mensen die werkzaam zijn in arbeidsmatige	Innovatieve oplossingen om met elkaar te komen tot inclusie: SROI als strategisch inkoopinstrument om inclusie bij reguliere bedrijven te bevorderen en partnerschap met sociale ondernemingen mogelijk te maken. Samenwerken met of ruimte bieden aan (startende) ondernemers met een maatschappelijk doel voor tijdelijke inzet van kandidaten of instrumenten. Versterking op samenwerking met UWV, Economische zaken, onderwijs, regiopartners.

Voor kandidaten	Voor medewerkers Wsw	Voor medewerkers nieuw beschut	Voor werkgevers en opdrachtgevers
		dagbesteding. Integratie tussen de voorzieningen beschut werk en arbeidsmatige dagbesteding kan bijdragen aan een inclusieve arbeidsmarkt met het inrichten van een punt voor aanvragen voor arbeidsparticipatie (één methode voor de indicatiestelling), het bundelen kennis en expertise over beide voorzieningen en elkaar actief opzoeken. Het werkbedrijf zal toekomstig samen met het sociaal domein en regionale zorgaanbieders combinaties onderzoeken voor arbeidsmatige dagbesteding en nieuw beschut. Het ZWB treedt op als formeel werkgever voor de medewerkers met de indicatie 'beschut werk': Dit is het geval voor alle medewerkers met deze indicatie die op 31-12-2020 in dienst zijn bij DSW en toekomstige personen binnen de gemeente Zoetermeer die deze indicatie gaan verkrijgen.	
Inzet instrumenten: Vaste werkregisseur gedurende gehele traject. Brede oriëntatiefase: kennismakingsgesprekken, analyse talenten en behoeften kandidaat, observatie in werkomgeving,	Inzet instrumenten: Vaste werkregisseur en werkbegeleider, persoonlijk ontwikkelplan, test en training, ontwikkelgesprekken en coaching, structuur, werkritme, werknemersvaardigheden, vakvaardigheden, detacheringen bij werkgevers, werk op locatie bij	Inzet instrumenten: Vaste werkregisseur en werkbegeleider, persoonlijk ontwikkelplan, test en training, ontwikkelgesprekken en coaching, structuur, werkritme, werknemersvaardigheden, detacheringen bij werkgevers,	Inzet instrumenten: Vaste contactpersoon/accountmanager. Matchen (aanbod- en vraaggericht) van kandidaten en werk. Organiseren bijeenkomsten, speedmeets,

Voor kandidaten	Voor medewerkers Wsw	Voor medewerkers nieuw beschut	Voor werkgevers en opdrachtgevers
testen, persoonlijk ontwikkelplan. Opleiden/scholen en trainen, re-integratie-activiteiten (structuur, werkritme, werknemersvaardigheden, vakvaardigheden), ontwikkelgesprekken en coaching, trajectbegeleiding, jobcoaching Toeleiding naar werk/matching, jobhunting, jobcarving, periodieke evaluatie trajecten en bijstellen, nazorg kandidaten.	werkgevers waar het kan, binnen het werkbedrijf waar het nodig is, trajectbegeleiding/ jobcoaching, jobhunting, jobcarving, periodieke evaluatie trajecten en bijstellen	beschut werk op locatie bij werkgevers waar het kan, binnen het werkbedrijf waar het nodig is, trajectbegeleiding /jobcoaching, jobhunting, jobcarving, periodieke evaluatie trajecten en bijstellen	evenementen gericht op werk & kandidaten. Organiseren van detacheringen, WOL, werkervarings-plekken, stages, leerwerkplekken, beschut werk, vrijwilligerswerk Uitvoeren van opdrachten. Adviseren en ontzorgen werkgevers (no-risk, werkgeverscheque, proefplaatsingen, loonkostensubsidie, loonwaardemeting, inzet arbeidsdeskundige, ondersteuning bij regelingen en processen, HR-advies mbt werkcreatie en jobcarving, training werkgevers op begeleiding kandidaten, vervoersvoorzieningen en aanpassingen op de werkplek, etc). Nazorgtraject werkgevers. Acquisitie en relatiebeheer gericht op duurzame relatie en samenwerking. Innovatieve samenwerkingen en projecten ontwikkelen met werkgevers en onderwijspartners. Periodieke markanalyse.

Bijlage 14: Activiteiten implementatiefase

Omschrijving	need to have	nice to have
HRM activiteiten (uitgesplitst naar DSW, Zoetermeer en verschillende typen medewerkers)		
Doelgroep (Wsw en NBW) medewerkers		
Vaststellen en communiceren (bestuurlijke) uitgangspunten, bijvoorbeeld werkgelegenheid gegarandeerd op grond van de Wsw, behoud van arbeidsovereenkomst, arbeidsvoorwaarden en regelingen en behoud van werkplekken.	x	
Inventariseren bedrijfsspecifieke regelingen DSW.	x	
Meningsvorming personeelsmandaat voor de Wsw-medewerkers/NBW-medewerkers	x	
Meningsvorming organisatie medezeggenschap Wsw-medewerkers	x	
Afsluiten sociaal plan Wsw-/NBW-medewerkers met de vakorganisaties.	x	
In kaart brengen arbeidsvoorwaarden (ook boven cao), gebruik van regelingen en specifieke afspraken per Wsw-medewerker tbv overdracht.	x	
Inventariseren eventuele verschillen met voorwaarden/regelingen van WB	x	
Bepalen op welke wijze arbeidsovereenkomsten Wsw-medewerkers worden overgenomen. Aanhangsel op huidige arbeidsovereenkomst?	x	
Inventariseren verloftegoeden per medewerker	x	
Arbeidsovereenkomsten of aanhangsels arbeidsovereenkomsten opstellen (ontvangende partij in de lead)	x	
Individuele gesprekken met Wsw-medewerkers over voortzetting arbeidsovereenkomst, toekomstige werkplek en andere zaken	x	
Vorbereiden overdracht personeelsdossiers. Vooraf afstemmen met Autoriteit Persoonsgegevens.	x	
Vorbereiden overname detacheringsovereenkomsten en begeleid werken overeenkomsten tussen DSW en werkgevers door de nieuwe organisatie.	x	
Inregelen medezeggenschap Wsw/NBW-medewerkers -> medezeggenschap Wsw met gemeente in overleg inregelen/mandateren naar werkbedrijf	x	
Verkiezingen medezeggenschap organiseren		x
Rolverdeling werkgeverschap uitwerken tot op operationeel niveau inclusief de daarbij horende mandaten, volmachten en/of machtigingen aan het WB	x	
Juridische toetsing mandaten, volmachten en/of machtigingen aan het WB	x	
DVO opstellen tussen gemeente Zoetermeer, gemeente LV en gemeente Rijswijk en het WB inzake werkgeverschap doelgroepmedewerkers	x	

Aanmelden (door nieuwe formele werkgevers) van de Wsw-medewerkers bij het pensioenfonds PWRI	x	
Overdracht van verlofdagen Wsw-medewerkers aan de nieuwe organisatie.		x
Overdracht personeelsdossiers.	x	
Mogelijk laatste verplichtingen jegens Wsw-medewerkers afwikkelen.		x
Doelgroep: DSW ambtelijke en Krijnen-medewerkers		
Vaststellen en communiceren bestuurlijke uitgangspunten t.a.v. overgang kadermedewerkers	x	
Bij overdracht informatie aan ontvangende partij: vooraf afstemmen met de Autoriteit Persoonsgegevens.	x	
Vergelijking collectieve arbeidsvoorwaarden DSW en collectieve arbeidsvoorwaarden nieuwe organisatie.	x	
Inventariseren bedrijfsspecifieke regelingen, individuele afspraken boven/buiten CAO.	x	
Besluit over wie de gesprekken met de vakorganisaties gaat voeren, c.q. de onderhandelingen gaat doen.	x	
Inzet gesprekken met vakorganisaties bepalen: scenario voor personele transitie, spelregels, plaatsingsproces, vertrekregelingen, flankerend beleid, etc.	x	
Verkennde gesprekken met de vakorganisaties.	x	
Onderhandelingen met de vakorganisaties, inzet externe onderhandelaar	x	
Sociaal plan (inclusief spelregels en werkwijze plaatsing personeel) vaststellen met de vakorganisaties.	x	
Inventariseren en vastleggen op lijst van arbeidsvoorwaarden van medewerkers (gedetailleerd), zowel de cao-arbeidsvoorwaarden als individuele afspraken regelingen boven cao.	x	
Uitvoeren toedelingsproces zoals overeengekomen met de vakbonden.	x	
Bepalen uitgangspositie per medewerker	x	
Bepalen status per medewerker	x	
Invullen sleutelfuncties	x	
Uitvoeren belangstellingsregistraties (afhankelijk van afspraken in Sociaal Plan)	x	
Maken plaatsingsplan	x	
Verstrekken voorgenomen plaatsingsbesluit	x	
Verwerken bezwaren en bedenkingen	x	
Verstrekken definitief plaatsingsbesluit	x	
Opstellen concept aanstellingen / arbeidsovereenkomsten voor de ambtelijke en Krijnen medewerkers.	x	
Werkwijze verloftegoeden vaststellen.	x	
Vorbereiden overdracht personeelsdossiers. Vooraf afstemmen met Autoriteit Persoonsgegevens.	x	
Overdracht personeelsdossiers.	x	
Mogelijk verplichtingen jegens ambtenaren of Krijnen-personeel afwikkelen.		x
Doelgroep: ambtenaren gemeente Zoetermeer HRM		
Uitzet en selectie deelprojectleider P&O	x	

Functieprofielen (inclusief competenties) beschrijven en functiehuis (structuur) inrichten, instemming OR-en vragen	x	
Advies m.b.t. CAO en pensioenregeling werkbedrijf	x	
Vorbereiding (verschillen en overeenkomsten personeel in beeld brengen) en ondersteuning onderhandelingen sociaal plan	x	
Vorbereiding (was-wordtlijst, plan van aanpak plaatsing) en ondersteuning plaatsingsproces	x	
Fuwa traject	x	
Vaststellen formatie- en bezettingsoverzicht bij start ZWB	x	
Bestuurders/RvC werving & selectie ondersteunen	x	
Begeleiding plaatsingsproces/plaatsingsplan	x	
Plan van aanpak herplaatsing boventallig geplaatste medewerkers		x
Vacatures invullen na plaatsing		x
Aanstellingen regelen en rechten/plichten (individueel) bepalen/vastleggen	x	
Inrichten en organiseren medezeggenschap, overdracht zeggenschap wsw van gemeenten naar wb	x	
Vertrouwenspersoon	x	
HR-beleid ontwikkelen (aannee, doorstroom, ontslag, verzuim etc.)	x	x
Aanbesteding Arbodienst	x	
Inrichten P&O- en salarisadministratie, conversie gegevens, vullen systeem	x	
Synchroniseren salaris betaaldata	x	
Schaduwdraaien nieuw systeem	x	
Opschonen en overdracht p-dossiers ZM aan WB	x	
Afsluiten benodigde verzekeringen	x	
Dienstverlening aan burgers / primaire proces		
Beschrijven primaire processen: oa. instroom (toegang, diagnose), doorstroom (trajecten, opleiden, ontwikkelen, begeleiden), uitstroom (matchen, plaatsen, nazorg), werkgeversdienstverlening, detachering	x	
Vertalen/aansluiten processen naar ondersteunende processen (financiën, hrm, salarisadministratie, bedrijfsbureau, contractbeheer etc.)	x	
Informatie aan/training van medewerkers m.b.t. gewijzigde dienstverlening	x	
Uitwerken rollen en functies, opstellen TBV	x	
Aansluiting op ICT – inrichten applicaties	x	
Uitwerking dienstverlening trajecten, inrichten in applicaties	x	
Vertalen in AO/kwaliteit	x	
Mogelijkheden AVG m.b.t. gegevensuitwisseling onderzoeken, work-arounds inrichten waar nodig	x	
Verwerkingsovereenkomst in kader van AVG opstellen	x	
Samenstellen teams	x	
Keuze voor instrumenten, evaluatie en meting		x
Keuze voor trainingenaanbod kandidaten	x	
Communicatie extern (burgers) m.b.t. wijziging dienstverlening (i.s.m. Communicatie)	x	

Detacheringsfaciliteit inrichten	x	
Inrichten processen leerwerkklijnen/opleidingsplekken/WEP/Stages	x	
Idem beschutte werkplekken	x	
Ontwikkeling/lerende organisatie		
Kwaliteiten en competenties medewerkers DSW en WZI ontwikkelen, ontwikkelprogramma personeel uitwerken	x	
Vakmanschap doorontwikkelen, ontwikkelprogramma opstellen		x
Ontwikkelen houding/gedrag medewerkers en management	x	
Management-ontwikkeltraject inrichten en opstarten	x	
Team M/Madurodam inrichten, kaders, evaluatiemomenten	x	
Uitwerking inzet op samenwerking, teambuilding, 1 organisatie vanaf 1-1-21	x	
Leercirkels uitwerken en inrichten		x
Dienstverlening werkgevers/WSP		
Uitwerking/opstellen producten/diensten catalogus	x	
Inrichten/afstemmen toekomstige samenwerking WB met EZ (fysiek en in proces)	x	
Uitwerking/afspraken WSP in relatie tot samenwerking UWV	x	
Uitwerking rol WSP in relatie tot regiopartners	x	
Afstemming ondernemingsplan met werkgevers	x	
Communicatie extern (werkgevers en ondernemers) m.b.t. wijziging dienstverlening (i.s.m. communicatie)	x	
Inregelen werkprocessen, verdelen aandachtsgebieden accountmanagers	x	
Informatie aan/training van medewerkers m.b.t. gewijzigde dienstverlening	x	
Aansluiting met Informatievoorziening, ICT en archief, huisvesting, financiën, contractbeheer, P&O, etc	x	
ICT/systemen/archief		
Uitzet en selectie deelprojectleider ICT/informatiemanager	x	
Opzeggen/overnemen lopende contracten ICT	x	
Aanschaf evt nieuwe systemen, applicaties, op bestaande faciliteiten	x	
Vorbereiding conversies, aanbestedingen, uitbreiding licenties (afhankelijk van keuzes)	x	
Nagaan om welke informatie en gegevens het gaat	x	
Optimaliseren van bestaande gegevens/informatie	x	
Vorbereiden overdracht gegevens/informatie	x	
Inrichten ICT-landschap	x	
Inrichten BI		x
Aansluiten ICT-voorzieningen, koppelingen systemen, communicatie met gemeente inregelen	x	
Vullen systemen/applicaties – inrichten werkprocessen en applicaties	x	
Herinrichten bestaande applicaties	x	
Aanschaf div. (telefoons, laptops, ?) en gebruik (telnummers, abonnementen)	x	
Organiseren telefonie	x	

Netwerklekken	x	
Informatieplanning aanpassen op PC-cyclus	x	
Opzet en overname archieven/dossiers – AVG proof	x	
Financiën/administratie		
Definitieve begroting WB maken, inclusief meerjarig perspectief en begrotingswijziging voor de gemeente Zoetermeer; prijspeil 2020	x	
Vertalen begroting naar financiële administratie	x	
Conversie financiële gegevens WZI en DSW in nieuwe systeem	x	
Treasury methodiek afstemmen BNG en Zoetermeer	x	
Inrichten risicomanagement	x	
Uitwerken werkkapitaal	x	
Incentives	x	
Aanbesteding accountant	x	
Inrichten financiële administraties, incl aansluiting systemen(Compas, urenregistratie)	x	
Inrichten rapportages en verantwoording / P&C cyclus, aansluiten op P&C Zoetermeer	x	
Begrotingswijziging 2021 in besluitvormingsroute brengen	x	
Fiscaliteit		
Advies transitie DSW naar WB en opheffing DSW (btw, BCF, Vpb, LH, SV en eventueel overdrachtsbelasting) – inzet Deloitte	x	
Aanscherping fiscale effecten van keuzes op holding/pensioenen en bijv huisvesting	x	
Afstemmingstraject Belastingdienst mbt voorgenomen route	x	
Fiscale positie inrichten (jaarplan, statuut)	x	
Inrichten fiscale administratie WB en aansluiting gemeente Zoetermeer	x	
Afstemmingstraject Belastingdienst mbt gemaakte keuzes	x	
Afspraken met gemeente Zoetermeer mbt inkoop fiscale functie	x	
Huisvesting en activa/facilitair		
Advies t.b.v. WB obv keuzescenario en financiële vertaling	x	
Na keuze voor scenario: activiteiten ter voorbereiding op nieuwe huisvesting, keuze locatie(s)	x	
Inventarisatie specifieke aanpassingen voor minder validen	x	
Vlekkenplan	x	
Verhuizing/inrichting/aanschaf (flexibele) werkplekken deel medewerkers WZI	x	
Verhuizing/inrichting/aanschaf werkplekken medewerkers DSW	x	
Verhuizing activa	x	x
Inrichten overig facilitair	x	
Postadres/mailadres/website/intraweb regelen i.s.m. ICT	x	
Koffieautomaten/restaurantfaciliteiten/aanbesteding?	x	
Schoonmaak/aanbesteding?	x	
Toegang, receptie en beveiliging/toegangspassen	x	
Printers/aanbesteding	x	

Activa		
Overzicht van over te nemen activa DSW naar WB inclusief financiële vertaling	x	
DSW: Vaststellen (bestuurlijke) uitgangspunten t.a.v. verkoop activa aan de nieuwe organisatie, hoe om te gaan met activa die geen boekwaarde meer hebben en spelregels investeringen vanuit het spoor going concern.	x	
DSW: Activa in kaart brengen (activelijst DSW wordt regelmatig geactualiseerd): met o.a. aanschafwaarde, geraamde boekwaarde per datum transitie, de gehanteerde restwaarde, kostenplaats actuele boekwaarde en verwachte boekwaarde per datum overdracht.	x	
DSW: Verkoop materiële activa aan nieuwe organisatie voorbereiden. Eventueel taxaties laten uitvoeren.	x	
DSW: Verkoop overtollige activa per overdrachtsdatum voorbereiden.	x	
DSW: Overdracht van activa aan de nieuwe organisatie.	x	x
DSW: Eventueel verkoop van overtollige activa. Afvoeren van onverkoopbare activa.	x	x
Afronding DSW		
Afstemming met accountant m.b.t. financiële overdracht DSW en afrekening	x	
Inlichten provincie	x	
Inlichten KvK	x	
Liquidatie DSW en Krijnen BV bekendmaken via daarvoor geëigende media	x	
Contractbeheer/inkoop		
In kaart brengen van lopende contracten met leveranciers/dienstverleners en met opdrachtgevers vanuit zowel DSW als WZI (welke, hoeveel, looptijden, verlengingsmogelijkheden, etc.),	x	
Mogelijk alle contracten tijdig formeel opzeggen in nauwe afstemming met de nieuwe eigenaar en met de leverancier (mogelijk komt er uiteindelijk een voortzetting door de nieuwe eigenaar)	x	
Bepalen of er zaken lopen waaraan geen contracten ten grondslag liggen.	x	
Contracten heronderhandelen/opzeggen		
Definitief opzeggen van alle contracten die niet worden overgenomen, indien nog nodig.	x	
Tijdige opzegging huurcontracten en verzekeringen	x	
Advies op voortzetting of opzeggen (in afstemming met bijv werkgroep ICT/management DSW en WZI e.a.).	x	
In beeld brengen/toetsen inkoop- en/of aanbestedingsmogelijkheden	x	
Contracten met opdrachtgevers DSW (beschut, groen, WOL, deta, begeleid werken)		
DSW heeft een overzicht met lopende contracten met opdrachtgevers. Zo nodig aanvullen en optimaliseren. Duidelijk moet in ieder geval zijn: looptijd, voorwaarden, tarieven, opzegtermijn en eventuele boeteclausules en beëindigingskosten.	x	

De nieuwe eigenaar zal op enig moment moeten aangeven welke contracten met opdrachtgevers worden overgenomen en welke niet. Wellicht wil nieuwe eigenaar contracten opzeggen en heronderhandelen met de leverancier.	x	
Check detachingscontracten en overeenkomsten Begeleid Werken	x	
Check algemene detachingsvoorwaarden	x	
Definitief opzeggen van alle contracten die niet worden overgenomen, indien nodig.	x	
Overdracht contracten en overeenkomsten die door de nieuwe eigenaar worden overgenomen. Cessiebrief?	x	
Mogelijk nog finale afwikkeling t.a.v. contracten.	x	x
Governance		
Statuten BV definitief opstellen	x	
Aandeelhoudersovereenkomst definitief opstellen	x	
Reglementen opstellen, besluitvorming	x	
Uitwerken DVO gemeente/WB, besluitvorming	x	
Uitwerken oprichtingsakte	x	
Contact met KvK, inschrijving BV	x	
Uitwerken DVO LV en RW met WB	x	
Mandaatregeling, directiestatuut opstellen	x	
Klachtenregeling artikel 9 AWB inregelen	x	
AVG proof inrichten/handleiding opstellen	x	
Aanwijzingsbesluit Wsw , besluitvorming	x	
FG inrichten	x	
Faciliteren college/raad overleg statuten, aandeelhoudersovk, dvo etc.	x	
Regierol / werkrelatie Zoetermeer en werkbedrijf inrichten	x	
Compliance	x	
Communicatie		
Marketing- en imagoplan WB	x	
Advies naamgeving WB	x	
Huisstijl ontwikkelen, logo's	x	
Middelen en kanalenmix uit werken	x	
Ondersteuning interne communicatie	x	
Ondersteuning externe communicatie	x	
Stakeholdersanalyse bijhouden	x	
Inrichting communicatiefunctie WB	x	
Sturing en beheersing		
Dashboard ontwikkelen	x	
Verdere uitwerking na werkprocessen mbt sturingsinformatie	x	
Uitwerken KPI's	x	
Directie/algemeen		
Ondernemingsplan maken	x	
Opstellen Producten & Diensten Catalogus	x	