Concept toekomstplan en begroting

2023-2026

Datum: maart 2022

Status: bestuursvergadering 18 maart 2022

Auteur: Michel van Schooten en Bert Groot Wesseldijk

tribuut
belastingcentrum

Inhoudsopgave

Voorwoord ... **3**
1 Inleiding ... **5**
1.1 Missie en visie ... 5
1.2 Doelstellingen ... 6
1.3 Financiële uitgangspunten en kaders ... 7
1.4 Overige ontwikkelingen ... 9
2. Programmabegroting 2023 ... **10**
2.1 Programmaonderdeel 1.1: Waardebepaling ... 10
2.2 Programmaonderdeel 1.2: Gegevensbeheer WOZ ... 12
2.3 Programmaonderdeel 1.3: Heffen ... 13
2.4 Programmaonderdeel 1.4: Invordering en kwijtschelding ... 15
2.5 Programmaonderdeel 1.5: Frontoffice ... 18
2.6 Samenvatting programmaonderdelen ... 20
3. Bedrijfsvoering ... **21**
3.1 Personeel ... 21
3.2 ICT ... 21
3.3 Huisvesting ... 22
3.4 In control ... 22
3.5 Kosten bedrijfsvoering ... 23
4 Weerstandsvermogen en risicobeheersing ... **24**
4.1 Risico's ... 24
4.2 Financiële kengetallen ... 25
4.3 Financiering ... 25
5 Financiële begroting ... **27**
5.1 Financiële begroting ... 27
5.2 Kostenverdeling per gemeente ... 28
5.3 Balans ... 29
Bijlage 1: Lasten per taakveld 2022 ... **30**
Bijlage 2: Gewijzigde begroting bij deelname Gemeente Brummen ... **31**

CONCEPT

Voorwoord

Een begroting is een moment van vooruitkijken. Er wordt door verschillende instanties ook druk gesproken over toekomstige ontwikkelingen en wat dat betekent voor de huidige dienstverlening. Datagericht werken, Samenhangende Object Registratie (SOR), Wet Open Overheid, Open data, LV WOZ en ga zo maar door. Voor Tribuut klinkt de primaire taak, het efficiënt opleggen en innen van lokale belastingen, redelijk overzichtelijk, maar in het daglicht van al die ontwikkelingen is het toch goed dat Tribuut up-to-date blijft. Daarom overleggen we op dit moment al op structurele basis met de deelnemende gemeenten hoe we de gegevensuitwisseling voor de basisregistraties als de BAG, BGT en WOZ zo efficiënt mogelijk inrichten en ons voorbereiden op de komst van de SOR.

Maar de dagelijkse praktijk is vaak wat weerbarstiger. Die wordt beïnvloed door bijvoorbeeld de omzetting van de taxaties van m3 naar m2 (gebruiksoppervlak). Dat kan voor sommige objecten een afwijking geven op de getaxeerde waarde. Voor vier gemeenten hebben we dat vorig jaar al gedaan. Voor Apeldoorn is dat afgelopen jaar afgerond. We verwachten daardoor wel meer vragen en bezwaren uit Apeldoorn, maar voor de andere gemeenten weer minder. Bij deze gemeenten is vorig jaar deze wijziging al doorgevoerd. We hopen dat we de stijgende trend van bezwaren kunnen temperen, maar de No Cure No Pay bureaus (NCNP) bombarderen onze inwoners met reclame. Ze krijgen steeds meer voet aan de grond en drijven de kosten voor Tribuut enorm op. Niet alleen met proceskostenvergoedingen, die uiteindelijk weer voor rekening van de deelnemende gemeente komen, maar ook met behandelingskosten van duizenden bezwaren.

Als sinds de oprichting van Tribuut is de ambitie uitgesproken om te groeien in deelnemende gemeenten. Er is nu concrete belangstelling van de gemeente Brummen om de uitvoering van de belastingtaken te beleggen bij Tribuut en daarmee deelnemer te worden van de GR. Daar zijn we erg blij mee omdat het bestaansrecht van Tribuut ermee verbetert, de professionaliteit op peil kan blijven en de kosten per gemeente beter verdeeld kunnen worden. Gemeente Brummen is wat dat betreft van harte welkom.

Beleidsontwikkelingen voor komend jaar

- Corona is nog niet weg uit onze samenleving. We zien dat betalingen nog steeds uitgesteld zijn en ondernemers in de horeca- en evenementenbranche vragen om betalingsregelingen. Deze bedrijven worden soms nog jaren geconfronteerd met afbetaling van schulden. We willen daar ruimhartig mee omgaan en dat vraagt personele inzet. Daarom hebben we komend jaar nog een bedrag opgenomen van € 50.000,- voor de uitvoering van individuele afspraken en van landelijke en lokale regelingen die uitzonderingen vormen op reguliere processen.
- Om verdere stijging van proceskosten te voorkomen, zullen we samen met de deelnemende gemeenten onderzoeken naar mogelijkheden om bezwaren van NCNP-bureaus te voorkomen. Een mogelijkheid als de “lokale lasten meter” kan een optie zijn. In combinatie met een proactief communicatieplan samen met de gemeenten is het doel kosten te besparen. Deze investering is budgetneutraal op te nemen in de begroting. Definitieve besluitvorming zal later in het bestuur plaatsvinden.
- De nieuwe CAO voor gemeenten en samenwerkingsverbanden is eind januari 2022 definitief bekrachtigd. Deze CAO geldt voor 2021 en 2022. Dit resulteert in hogere loonkosten voor 2022 en verder. (er is nog geen CAO voor 2022 en verder)

CONCEPT

- Voor indexatie van begrote bedragen na 2023 volgen we de normen uit de septembercirculaire. Echter staan, tijdens het schrijven van deze begroting, de mondiale ontwikkeling is een heel ander daglicht. Onze inschatting is dat de huidige inflatie die sinds eind vorig jaar een vlucht neemt forse invloed kan hebben op de ontwikkelingen van lonen en van contracten die vaak geïndexeerd worden op CPI of vergelijkbare indexen. De stijging van de kosten kan daarmee gemakkelijk de getallen in de septembercirculaire overstijgen.

Tribuut Belastingcentrum

Bert Groot Wesseldijk
Directeur a.i.

CONCEPT

1 Inleiding

Voor u ligt het toekomstplan en de begroting 2023 - 2026 van de Gemeenschappelijke Regeling Tribuut belastingsamenwerking. Tribuut voert de belastingtaak uit voor de gemeenten Apeldoorn, Epe, Lochem, Voorst en Zutphen.

Tribuut is een bedrijfsvoeringsorganisatie met een enkelvoudig bestuur. Dat betekent dat de afzonderlijke gemeenten autonoom zijn in het opmaken van beleid voor lokale belastingen.

De begroting 2023 borduurt voort op het bedrijfsplan en het toekomstplan 2022. In 2018 is het bedrijfsplan met gemeenten, bestuur en medewerkers geëvalueerd. De evaluatie heeft richting gegeven aan de doelstellingen van de organisatie; deze worden uitgewerkt in de volgende hoofdstukken. Deze begroting heeft daarmee een inhoudelijk karakter.

Tribuut was voornemens in januari 2022 een kadernota vast te laten stellen met de begrotingsuitgangspunten en de maatstaven die de kostenverdeling naar de gemeenten bepalen. Echter heeft het proces langer geduurd en daarom zijn de uitgangspunten en de maatstaven nog in deze begroting opgenomen. We verwachten dit het komende jaar wel tijdig te kunnen opleveren.

1.1 Missie en visie

“Tribuut voert de belastingtaken WOZ, heffing en invordering uit voor haar deelnemers en adviseert over de optimale aanwending van het belastinginstrumentarium. Het is de ambitie om de beste belastingdienstverlener in de ‘regio’ te worden, met een ijzersterke prijs/kwaliteitverhouding, waar gemeenten graag hun belastingzaken aan uitbesteden en waarvoor medewerkers graag willen werken.”

“Medewerkers en deelnemende gemeenten zijn trots op hun organisatie. De belastingorganisatie groeit zodanig dat dit ten goede komt aan klant en kwaliteit en ook kostenverlagend is voor alle deelnemers. Daarbij is de Stedendriehoek en aangrenzende gemeenten het domein van mogelijke uitbreiding. De belastingorganisatie is een flexibele organisatie die kan inspelen op de snel veranderende behoeften van interne en externe klanten en daarbij borg staat voor een adequate uitvoering en het ophalen van de juiste belastingopbrengst.”

Om deze missie en visie te realiseren werkt Tribuut continu aan verbetering en ontwikkeling van haar medewerkers, producten en diensten, werkprocessen en ICT. Zij blijft in gesprek met deelnemende gemeenten zodat de organisatie goed in kan blijven spelen op hun behoeften op belastinggebied. Operationele performance, klanttevredenheid belastingplichtigen en gemeenten worden periodiek gemeten. Het personeelsbeleid is gericht op structurele ontwikkeling van medewerkers.

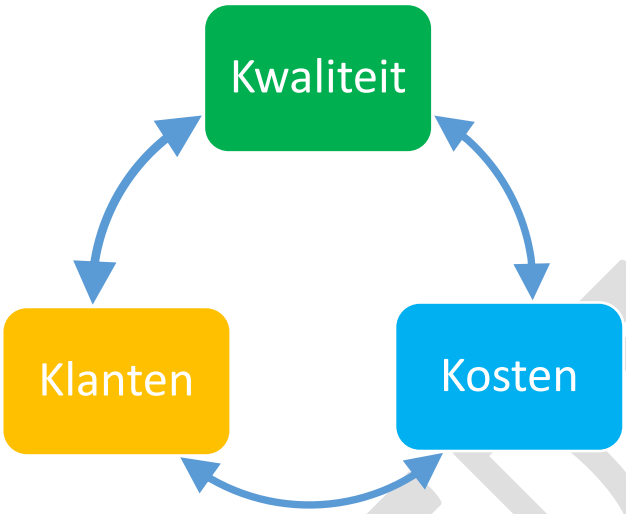
Het is van strategisch belang dat de belastingorganisatie verdergaand digitaliseert en innoveert op het gebied van ICT. De belastingorganisatie kiest niet voor de innovatorpositie, maar is wel voorloper. Dit betekent dat het bewezen technologie toepast en niet als proeftuin dient voor de nieuwste ICT-ontwikkelingen.

Het management en bestuur van de belastingorganisatie acquireren in samenwerking en overleg met de deelnemende gemeenten en nieuwe samenwerkingspartners. Uitgangspunt hierbij is dat de belastingprocessen goed draaien en de organisatie in control is. Het streven is erop gericht een reputatie van ijzersterke prijs-kwaliteit op te bouwen. De groei is beheerst zodat dit niet ten koste gaat van opgebouwde kwaliteit.

CONCEPT

1.2 Doelstellingen

Tribuut is een uitvoeringsorganisatie. Als organisatie zoeken we continu naar verbeteringen. De verbeteringen kunnen betrekking hebben op drie centrale elementen:



Klanten
De klant kan op diverse manieren kwaliteit ervaren. Dit kan te maken hebben met toegankelijkheid bij vragen, snelheid van afhandeling van verzoeken en duidelijkheid van de communicatie. De ervaringen van de klant zijn cruciaal voor de waardering van de organisatie. Het 'luisteren' naar de ervaringen van de klant doen we elke dag, maar wordt ook expliciet gemeten in een klanttevredenheidsonderzoek.

Doel van het onderzoek is niet het cijfer, maar het verzamelen van klantervaringen om als organisatie van te leren. Het gaat niet alleen om het cijfer en de norm, maar vooral om de trend. We volgen de klantwaardering en rapporteren hierover aan het bestuur in cijfers en letters.

Kwaliteit
De kwaliteit op organisatieniveau heeft voor een belangrijk deel te maken met de beheersing van de twee hoofdtaken van de organisatie: de uitvoering van de wet WOZ en het heffen/innen van belastingen

In 2021 heeft de Waarderingskamer de organisatie gewaardeerd op drie sterren (voldoende). De doelstelling bij de uitvoering van de wet WOZ is om het oordeel 'goed' (vier sterren of hoger) van de Waarderingskamer te ontvangen. In 2019 zijn we daarom begonnen met het uitvoeren van diverse controleprotocollen, zoals die door de Waarderingskamer zijn ontworpen. Daarnaast hebben we een uitgebreid arsenaal aan dashboards die ons de mogelijkheid geven om de ontwikkeling van de kwaliteit te monitoren. We blijven werken aan de kwaliteit en zijn er van overtuigd dat ook de Waarderingskamer enig moment tot de conclusie moet komen dat een vierde ster gerechtvaardigd is. Jammer is wel dat we van de waarderingskamer geen exacte voorwaarden krijgen waarvan moeten voldoen om dat te realiseren.

Ten aanzien van de belastingheffing en -inning heeft Tribuut de doelstelling om de belastingopbrengst te optimaliseren conform de door de gemeenten gewenste opbrengst. De gemeente bepaalt jaarlijks welke belastingopbrengst ze wenst. Tribuut brengt een tarief advies uit en richt haar processen zodanig in dat er binnen de gestelde wettelijke kaders een optimale belastingopbrengst wordt gerealiseerd. Aan het einde van het belastingjaar controleert de accountant de rechtmatigheid en volledigheid van de opbrengsten en stelt ten behoeve van de gemeentedeelverklaringen op. Hiermee wordt de kwaliteit van de uitvoering geborgd.

Tot slot is de accountantsverklaring over de jaarrekening de borging van de beheersing op organisatieniveau.

Kosten
Sinds de oprichting tot en met 2020 werkte we met een opstartbudget in de begroting. Vanaf 2021 hebben wij het restant van het opstartbudget toegevoegd aan de algemene reserve. Wij hebben mooie stappen gezet om de organisatie efficiënter te maken, maar wij zijn er nog niet. In 2020 en 2021 stond gepland dat een aantal medewerkers getraind zou worden voor de Lean Green Belt. Mede door corona is deze opleiding niet gevolgd. In het jaar 2022 zal deze opleiding alsnog gevolgd gaan worden. Zo kunnen wij in de toekomst constant aandacht blijven schenken aan continu verbeteren en dit verankeren in de gehele organisatie. Het veranderen van processen en dus de manier van werken kost tijd, geld en brengt cultuurverandering met zich mee. Cultuur verander je niet in een jaar tijd: dit heeft meer tijd nodig. We willen de kostensoorten logischer rubriceren zodat het gemakkelijker is om voortgangsrapportages te maken. Hiervoor hebben wij de opzet van het begroten op een specifiekere manier toegepast. Deze manier brengt ons dichter bij het inzicht in de kosten. De resultaten daarvan ziet u in paragraaf 3.2 en behelst de overhead. Het mag helder zijn dat deze wijziging kostenneutraal is doorgevoerd. Het heeft ook geen invloed op de kostenverdeling tussen de gemeenten.

1.3 Financiële uitgangspunten en kaders

De budgetten voor structurele en incidentele kosten in de begroting 2023 worden geïndexeerd op basis van de prijsontwikkeling 2023 die in de septembercirculaire 2021 van de overheid is aangegeven:
Prijs overheidsconsumptie, beloning werknemers: 2,30%.
Prijs overheidsconsumptie, netto materieel: 1,50%.
Prijs bruto binnenlands product: 1,90%.

Voor de begroting 2023 is de index geraamd zoals hierboven aangegeven en daarmee is de verhouding vergelijkbaar met de begroting over 2022, die in juni 2021 is vastgesteld.

Actualisatie maatstaven
Deze begroting is opgesteld conform de vernieuwde kostenverdeelsystematiek, zoals die is vastgesteld door u in de bestuursvergadering van januari 2020. In deze methodiek worden per activiteit per cluster de kosten vastgesteld en deze worden op basis van verschillende verdeelsleutels naar de deelnemers verdeeld.

Verdeelsleutel	Apeldoorn	Epe	Lochem	Voorst	Zutphen	Totaal
# Woning	78.974	15.726	16.252	10.805	24.474	146.231
# Niet Woningen	7.052	1.828	2.417	1.666	2.068	15.031
Proceskostenvergoeding	€ 232.629	€ 52.842	€ 54.599	€ 29.728	€ 100.730	€ 470.528
#WOZ bezwaren	1.589	359	478	305	767	3.498
# Aanslagregels Totaal	359.490	86.138	84.703	48.136	110.265	688.732
# ASR Inlezen/verwerken	91.917	32.598	45.445	21.223	22.885	214.068
# ASR Stuf-Vordering	8.809	2.022	2.103	1.148	7.666	21.748
# ASR Controle grondslagen	10.261	871	1.059	281	3.436	15.908
# Biljetten	94.615	20.604	22.459	14.922	33.581	186.181
# Heffen bezwaren	249	89	111	50	360	859
# KWS verzoeken	3.773	336	415	212	1.209	5.945
Dwanginvordering	€ 427.077	€ 45.904	€ 55.417	€ 36.602	€ 130.330	€ 695.330
# Klantcontacten	15.864	2.963	3.338	1.931	5.874	29.970

* Door een tekortkoming in het systeem is de telling van de klantcontacten van januari en februari 2021 verloren gegaan. De klantcontacten zijn voor deze begroting dus - bij wijze van uitzondering - op 10 maanden gebaseerd.

Toelichting op de maatstaven ten behoeve van de begroting 2023

Algemeen
De maatstaven zijn geactualiseerd op basis van de aantallen Gouw voor de jaren 2020 en 2021.

Woningen en Niet Woningen
Betreft de te waarderen objecten (alle WOZ-objecten exclusief WOZ-vrijstellingen) die actief zijn/waren per 1-1-2022. Ongebouwde grond wordt buiten beschouwing gelaten bij het bepalen van de verdeelsleutel.

Proceskostenvergoeding
Betreft de uitgekeerde proceskostenvergoedingen per gemeente in 2021.

Bezwaren
Betreft het aantal ingediende bezwaren (verdeeld naar WOZ en Heffen) in 2021.

Aanslagregels
Het totaal aantal verzonden aanslagregels van alle belastingsoorten in tijdvak 2021 (heffingsjaar voorafgaande aan het jaar waarin de kadernota en begroting worden opgesteld) exclusief de beschikkingsregels. Voor heffingen die achteraf worden opgelegd, is uitgegaan van het tijdvak 2020.
Voor specifieke activiteiten zijn de bijbehorende aanslagregels inzichtelijk gemaakt.

Biljetten
Betreft het totaal aantal biljetten in tijdvak 2021.

Kwijtscheldingsverzoeken
Betreft het aantal ingediende kwijtscheldingsverzoeken (exclusief automatische kwijtschelding) per gemeente in 2021.

Inkomsten uit dwanginvordering
Het aandeel van de gemeenten in de totaal ontvangen inkomsten uit dwanginvordering in het jaar 2021 (exclusief invorderingsrente).

Klantcontacten
Betreft het aantal geregistreerde klantcontacten in 2021 per gemeente (telefoon en e-mail).

BTW
De budgetten in de begroting zijn exclusief BTW geraamd. De betaalde BTW wordt bijgehouden en zal tweemaal per jaar middels de transparantie/doorschuifmethode naar rato van de gemeentelijke bijdrage aan de deelnemende gemeenten worden doorgeschoven. De gemeenten kunnen deze BTW vervolgens compenseren bij het BTW-compensatiefonds.

Vennootschapsbelasting
Per 1 januari 2016 is vennootschapsbelasting voor overheidsbedrijven ingevoerd. Tribuut voert als Gemeenschappelijke Regeling alleen de belastingtaak voor de deelnemende gemeenten uit en verleent geen diensten aan derden. Tribuut gaat daarom niet door de zogenaamde ‘ondernemerspoort’ en is vennootschapsbelasting voor Tribuut niet van toepassing. Dit is reeds vastgesteld door de belastinginspecteur.

Beleidsarm
De deelnemende gemeenten behouden autonomie op het beleid voor belastingen. De begroting 2023 is daarmee beleidsarm en gebaseerd op de geldende verordeningen en wetgeving. Eventuele beleidskeuzes door gemeenten die financiële gevolgen hebben voor de uitvoering, zullen in de loop van het jaar in een begrotingswijziging aan het bestuur van Tribuut worden voorgelegd.

CONCEPT

1.4 Overige ontwikkelingen

Het risicomanagement is herijkt in januari 2022. De in 2018 vastgesteld risico's zijn opnieuw bekeken en gewogen. Dit moet leiden tot een proactieve risicohouding en een beter gestructureerde controle qua systematiek en vastlegging. Het heeft overigens niet tot extra risico's geleid met grote financiële impact. Gezien het feit dat Tribuut geen structureel risicokapitaal aanhoudt, is er ook geen reden om het beleid voor het aanhouden van risicokapitaal naar aanleiding van het herziene risicomanagement bij te stellen.

We willen starten met de benchmark van de Waarderingskamer om daarmee enig vergelijk te krijgen op de belangrijkste kengetallen en kostenstructuur voor specifiek de WOZ ten opzichte van andere gemeenten of samenwerkingsverbanden met vergelijkbare omvang.

De Belastingdienst is druk bezig om de gedupeerden van de toeslagenaffaire te compenseren. Dit is echter een langdurig traject en vraagt zorgvuldige communicatie.

Alle deelnemende gemeenten hebben het besluit genomen om te anticiperen op de toekomstige Verzamelwet, en is Tribuut gestart met het kwijtschelden van belastingschulden.
Om tot ambtshalve kwijtschelding over te kunnen gaan, moet de invorderingsambtenaar weten wie in aanmerking komt voor kwijtschelding. De benodigde gegevens worden door de Uitvoeringsorganisatie Hersteloperatie Toeslagen (UHT) geleverd aan de opgegeven contactpersoon invordering bij Tribuut. De contactpersoon Invordering is aangedragen bij UHT in het kader van het moratorium. Deze contactpersoon heeft via een eigen account toegang tot het portaal. Het portaal biedt een beveiligde gegevensuitwisseling tussen de Belastingdienst/Toeslagen en de gemeente. Het lijkt erop dat de inspanning voor Tribuut op dit dossier beperkt blijft tot het monitoren van informatie en instructies van de Belastingdienst en het verlenen van kwijtschelding als de wetgeving daarvoor is aangepast.

Mocht er een nieuwe gemeente toetreden tot de Gemeenschappelijke Regeling, dan zal daar de benodigde aandacht naartoe gaan. Dat kan de aandacht afleiden tot de primaire processen. Ook het samenvoegen van de database is een potentieel risico voor fouten en daarmee extra werk. Een goede voorbereiding is dus cruciaal.

CONCEPT

2. Programmabegroting 2023

Tribuut is georganiseerd op basis van de te onderscheiden belastingprocessen. Deze begroting sluit daarop aan. De programmabegroting bevat een programma met vijf programmaonderdelen:

1.1 Waardebepaling

1.2 Gegevensbeheer WOZ

1.3 Heffen

1.4 Invordering en kwijtschelding

1.5 Frontoffice

Eventuele gemeentelijke beleidskeuzes uit de afgelopen jaren zijn verwerkt in deze begroting.

Voor de Overhead worden geen bijdragen van de gemeenten verkregen; de gemeenten neemt immers de dienst 'uitvoering van de belastingtaak' af van Tribuut en niet de middelen waarmee die dienst wordt verricht. De kosten van Overhead zijn, op basis van het aantal FTE, doorbelast naar programmaonderdelen 1.1 tot en met 1.5.

Voor de leesbaarheid zijn de bedragen afgerond op duizendtallen. Door deze afronding kan het in sommige gevallen lijken als of de bedragen niet correct optellen.

Voor het overzicht van de geraamde lasten per taakveld wordt verwezen naar bijlage 1.

2.1 Programmaonderdeel 1.1: Waardebepaling

Het team Waarderen staat voor een aantal uitdagingen de komende jaren.

Wat willen we bereiken en wat gaan we daarvoor doen?
Uitvoeren van kwalitatief goede herwaardering op GBO
De waardering van woningen is per 1-1-2022 op gebruiksoppervlakten uitgevoerd. Alle woningen zijn omgezet van m3 naar m2. In 2021 zijn Lochem, Voorst, Zutphen en Epe al op gebruiksoppervlakte getaxeerd en beschikt. Voor het belastingjaar 2022 zijn de taxaties van Apeldoorn ook op gebruiksoppervlakte uitgevoerd. Inmiddels hebben wij voor alle gemeenten deze omzetting kunnen afronden.

De opgedane ervaring in de herwaardering van afgelopen jaren zorgt ervoor dat het taxatiepakket meer voorbereidend werk kan doen. Hierdoor kan bij de herwaardering meer gestuurd worden vanuit de uitzonderingen en uitkomsten van bezwaren, waarna de reeds ingeregelde bulk meer geautomatiseerd kan worden uitgevoerd. Bij de taxateurs groeit het besef dat er meer vertrouwd moet worden op het model en meer alleen op de uitzondering wordt gecontroleerd en gemonitord. Dat betekent enerzijds het 'loslaten' van het idee alle objecten te willen controleren en anderzijds ook meer en intensiever kijken daar waar het echt nodig is. Daarnaast zal, wanneer wij daar aan toe zijn, dit enige wijzigingen in de inrichting en werkwijze van het taxatiepakket hebben.

De komende jaren zullen wij naast de kwaliteit van de primaire kenmerken, ook extra inzetten op de kwaliteit van de secundaire kenmerken (ligging, kwaliteit, onderhoud, uitstraling en doelmatigheid).

Optimaliseren verhouding Vraagprijzencontrole en Permanente Marktanalyse (PMA)
Bij het uitvoeren van de PMA, met name bij de woningen, wordt veel tijd besteed aan de controle van primaire objectkenmerken. Om tijdswinst te boeken, is de insteek dat de primaire objectkenmerken bij de Vraagprijzencontrole door Gegevensbeheer WOZ worden opgepakt. Als gevolg hiervan zou dan bij de uitvoering van de PMA er grotendeels vanuit kunnen worden gegaan dat de primaire kenmerken juist in het bestand staan. Essentieel hierbij is ook dat de vraagprijzencontrole wordt uitgevoerd voor het moment dat een transactie bekend wordt. Tevens zal het proces zo moeten worden ingericht dat

taxateurs beseffen dat de primaire objectkenmerken (in de meeste gevallen) niet meer beoordeeld hoeven te worden. Waar de taxateurs met name de laatste tijd tegen aanlopen, is dat door de snelheid waarmee woningen tegenwoordig verkocht worden enerzijds de woningen soms al verkocht zijn, voordat de vraagprijzencontrole gedaan is en anderzijds dat soms bij de vraagprijs niet alle kenmerken volledig zijn beschreven door de verkopende makelaar. In die gevallen zijn de objectkenmerken niet volledig gecontroleerd in de vraagprijzencontrole.

Optimaliseren processen Bezwaar en Beroep
Afgelopen periode hebben we de processen voor bezwaarbehandeling op het onderdeel 'horen' aangepast en geoptimaliseerd. We zoeken constant verder om dit proces beter te stroomlijnen zodat de inspanning beperkt blijft en klanten een helder proces doorlopen. Met de bureaus die bezwaar maken hebben we ook steeds vaker goede afspraken omtrent het proces. In het proces is het zo ingeregeld dat door de taxateur bij het beoordelen van de grieven en de waarde een concept uitspraak wordt gegenereerd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van ingeregelde standaard grieven en antwoorden, aan te vullen met specifieke antwoorden voor het betreffende dossier.

Oordeel en samenwerking Waarderingskamer
Vanuit diverse samenwerkingsverbanden, waaronder ook Tribuut, komt de wens dat de Waarderingskamer meer op de hoofdlijnen stuurt en minder op de details gaat controleren. Ook is de roep om transparantie uitgesproken door Tribuut richting de Waarderingskamer over de beoordelingsmethodiek. Eerste gesprekken hierover zijn gevoerd en dit punt wordt erkend door de Waarderingskamer. Doel is niet het oordeel van de Waka in twijfel te trekken, maar duidelijk te krijgen welke verbeteringen Tribuut moet doorvoeren om aan de kwaliteit te vodoen die behoort bij vier sterren.

Het oordeel 'goed' van de Waarderingskamer is het streven voor Tribuut. De bijdrage van het Team Waarderen is hierbij groot, maar niet uitputtend, omdat het hierbij voor een groot deel ook draait om de juiste objectkenmerken en alle processen binnen Tribuut die betrekking hebben op het uitvoeren van de wet WOZ. Het team Waarderen verzorgt de nodige input voor de vragenlijsten en de beoordelingsprotocollen en wordt wanneer nodig ingeschakeld om specifieke zaken te onderzoeken of vragen te beantwoorden. Het team ontwikkelt de herwaardering en interne beheersing zodanig dat deze de toets van de Waarderingskamer met goed gevolg kan doorstaan.

Prestatie-indicatoren

- Algemeen oordeel Waarderingskamer (norm: goed).
- Beschikkingen verzonden (norm: conform tijdlijn Waarderingskamer).

Wat gaat het kosten?

Programmaonderdeel 1.1: Waarderen (x €1.000)						
Lasten	*Verdeelsleutel*	*2022*	*2023*	*2024*	*2025*	*2026*
Waarderen	#Objecten	€ 1150	€ 974	€ 999	€ 1020	€ 1041
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 705	€ 597	€ 613	€ 625	€ 638
PKV	PKV uitgekeerd	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500
Totaal lasten		**€ 2354**	**€ 2072**	**€ 2112**	**€ 2145**	**€ 2179**
Baten						
Apeldoorn						
Waarderen	#Objecten	€ 597	€ 506	€ 519	€ 530	€ 541
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 320	€ 271	€ 278	€ 284	€ 290
PKV	PKV uitgekeerd	€ 247	€ 247	€ 247	€ 247	€ 247
Totaal		*€ 1164*	*€ 1025*	*€ 1045*	*€ 1061*	*€ 1078*

Epe						
Waarderen	#Objecten	€ 128	€ 109	€ 112	€ 114	€ 116
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 72	€ 61	€ 63	€ 64	€ 65
PKV	PKV uitgekeerd	€ 56	€ 56	€ 56	€ 56	€ 56
Totaal		*€ 257*	*€ 226*	*€ 231*	*€ 234*	*€ 238*
Lochem						
Waarderen	#Objecten	€ 144	€ 122	€ 126	€ 128	€ 131
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 96	€ 82	€ 84	€ 85	€ 87
PKV	PKV uitgekeerd	€ 58	€ 58	€ 58	€ 58	€ 58
Totaal		*€ 299*	*€ 262*	*€ 267*	*€ 272*	*€ 276*
Voorst						
Waarderen	#Objecten	€ 97	€ 82	€ 85	€ 86	€ 88
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 61	€ 52	€ 53	€ 55	€ 56
PKV	PKV uitgekeerd	€ 32	€ 32	€ 32	€ 32	€ 32
Totaal		*€ 190*	*€ 166*	*€ 170*	*€ 172*	*€ 175*
Zutphen						
Waarderen	#Objecten	€ 182	€ 155	€ 159	€ 162	€ 165
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 155	€ 131	€ 134	€ 137	€ 140
PKV	PKV uitgekeerd	€ 107	€ 107	€ 107	€ 107	€ 107
Totaal		*€ 444*	*€ 393*	*€ 400*	*€ 406*	*€ 412*
Totaal baten		**€ 2354**	**€ 2072**	**€ 2112**	**€ 2145**	**€ 2179**

2.2 Programmaonderdeel 1.2: Gegevensbeheer WOZ

De afstemming tussen de BAG, BGT en de WOZ is een volgende uitbreiding van taken en daarmee het belangrijkste onderwerp voor de komende jaren. Dit zal in 2025 zijn voltooiing krijgen in de Samenhangende Objectenregistratie (SOR). Hierdoor ontstaat een keten van informatie waarbij de complexiteit en de onderlinge afhankelijkheid groot is, maar met name een kans biedt om de kwaliteit van (alle) gegevens te verhogen. De voorbereidingen in het project SOR vraagt van Tribuut en van de gemeenten een grote uitvoerende inspanning. Financiële consequenties van de SOR moeten op tijd worden geregeld in de begroting.

Wat willen we bereiken en wat gaan we daarvoor doen?
In drie stappen wil Tribuut het project SOR gaan inrichten. Het begint met gezamenlijke afspraken over de jaarlijkse mutatiedetectie, bij stap 2 wil Tribuut de kwaliteit en de actualiteit in de onderlinge processen gezamenlijk inrichten en bij stap 3 wordt een volledige bestandsvergelijking gemaakt om de afstemming te voltooien.

Het team Gegevensbeheer WOZ speelt in de keten BGT-BAG-WOZ een essentiële rol. Met de BAG zijn kenmerken als de gebruiksoppervlakte woningen (2021) opgenomen en wordt het bouwjaar (2022) afgestemd. Tevens komt er op termijn een vergelijk van de overige bouwwerken tussen BGT en WOZ. Om de uitwisseling van alle data actueel, volledig en onderling juist te houden, is een applicatie noodzakelijk om dit dagelijks te kunnen beheren. Ontwikkelingen bij de softwareleveranciers zullen we volgen en indien nodig moeten stimuleren.

Ook de LV WOZ is voor Tribuut een belangrijk onderwerp omdat we burgers en andere overheidsorganisaties met de juiste gegevens willen informeren. Het doel is dat de LV WOZ een afspiegeling is van de WOZ-administratie van Tribuut. Dit heeft gevolgen voor de registratie van kenmerken, de status van de beschikte WOZ-waarde, de actualiteit van subjecten en van adressen. De inrichting van de onderliggende processen moet daarom worden beoordeeld en de nieuwe verwachtingen ten aanzien van de werkwijze worden ingebed. Afwijkingen hiervan worden opgelost zodat de LV WOZ volledige en juiste informatie kan doorgeven.

De samenhang tussen alle data neemt enorm toe en wijzigingen werken door in alle basisregistraties. Dit vraagt van de collega gegevensbeheerders meer overzicht, inzicht en accuratesse om de data goed te kunnen beheren. Tribuut zal ruimte moeten creëren om te kunnen investeren in kennis, vakbekwaamheid en duurzaamheid om de risico's op fouten en uitval klein te houden.

Tenslotte zal het team WOZ onderzoeken of in de reguliere processen verdere efficiency te realiseren is, informatieoverdracht vanuit gemeenten verrijkt kan worden, robotisering ten aanzien van mutaties kansen biedt en of data-analyse structureel ingezet kan worden.

Wat gaat het kosten?

Programmaonderdeel 1.2: Gegevensbeheer WOZ (x €1.000)						
Lasten	*Verdeelsleutel*	*2022*	*2023*	*2024*	*2025*	*2026*
Gegevensbeheer	#Objecten	€ 1245	€ 1272	€ 1307	€ 1335	€ 1364
Totaal lasten		**€ 1245**	**€ 1272**	**€ 1307**	**€ 1335**	**€ 1364**
Baten						
Apeldoorn	#Objecten	€ 664	€ 678	€ 697	€ 712	€ 728
Epe	#Objecten	€ 136	€ 138	€ 142	€ 145	€ 148
Lochem	#Objecten	€ 144	€ 147	€ 151	€ 155	€ 158
Voorst	#Objecten	€ 96	€ 98	€ 101	€ 103	€ 105
Zutphen	#Objecten	€ 205	€ 209	€ 215	€ 220	€ 224
Totaal baten		**€ 1245**	**€ 1272**	**€ 1307**	**€ 1335**	**€ 1364**

2.3 Programmaonderdeel 1.3: Heffen

Uitdagingen

De inhoud van de belastingbestanden is omvangrijk, maar nog niet helemaal volledig. Met name de gegevens voor de gebruikersbelasting OZB, hondenbelasting, toeristenbelasting, forensenbelasting, reclamebelasting en precariobelasting zijn lastig te verkrijgen.
Aan de harmonisatie van de (oude) subjectgegevens vanuit GOUW en de LV WOZ is hard gewerkt, maar het is nog niet volledig afgerond. De afhandeling van de heffingsbezwaren wordt niet in alle gevallen binnen de afhandelingstermijn van drie maanden gehaald.

Wat willen we bereiken?

We willen volledigheid van het bestandsbeheer van de subjecten en de belastingbestanden gaan realiseren, zodanig dat er voldaan wordt aan rechtsgelijkheid en de maximale belastingopbrengst binnengehaald wordt. Hierbij is het van belang dat belastingcontroles onderdeel zijn van het reguliere werkproces en dat er meer datagericht gewerkt gaat worden om de verschillende belastingsoorten actueel en volledig te maken. We streven ernaar om binnen de termijn de heffingsbezwaren te

realiseren. Doordat wij in sommige situaties afhankelijk zijn van gemeenten/klanten voor extra informatie willen wij deze informatie sneller ontvangen. Daarnaast willen we een nieuw aanslagbiljet ontwikkelen.

Wat gaan we daarvoor doen?
Er is een aantal concrete oplossingsrichtingen dat kan helpen bij het bereiken van bovenstaand doel:

- Meer workflows ontwikkelen zodat er een goed overzicht is van de werkvoorraad (per medewerker) en meer inzicht in het totaal aantal dossiers (samenwerking met afdeling functioneel beheer).
- Meer controles ter plekke uit laten voeren zodat goed kan worden beoordeeld welke ondernemers in de heffing moeten worden betrokken. De buitencontroleur moet daarom beschikken over een mobiele applicatie om de gegevens en foto's meteen vast te leggen. De controleur kan ter plekke voor meerdere belastingsoorten een controle uitvoeren.
- Meer informatie bij gemeentes proberen te verkrijgen (afschriften vergunningen, informatie over standplaatsen, gegevens ondernemers toeristenbelasting).
- Boekencontrole (blijven) uitvoeren bij ondernemers toeristenbelasting.
- Oplossen van foutmeldingen in de LV WOZ (met behulp van de softwareleverancier GOUW).
- Een werkgroep gaat zich buigen over de ontwikkeling van een nieuw, duidelijker aanslagbiljet.
- Focus op de termijn van de heffingsbezwaren en sneller acteren naar gemeente/klanten voor aanvullingen.

Prestatie-indicatoren

- Versturen van aanslagen (norm: conform jaarplanning).

Wat gaat het kosten?

Programmaonderdeel 1.3: Heffen (x €1.000)						
Lasten	*Verdeelsleutel*	*2022*	*2023*	*2024*	*2025*	*2026*
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 754	€ 770	€ 793	€ 809	€ 826
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 63	€ 63	€ 64	€ 65	€ 66
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 169	€ 172	€ 176	€ 181	€ 185
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 17	€ 18	€ 18	€ 18	€ 19
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 25	€ 26	€ 26	€ 27	€ 27
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 38	€ 39	€ 40	€ 41	€ 42
Totaal lasten		**€ 1066**	**€ 1088**	**€ 1117**	**€ 1141**	**€ 1164**
Baten						
Apeldoorn						
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 394	€ 402	€ 414	€ 422	€ 431
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 32	€ 32	€ 33	€ 33	€ 34
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 72	€ 74	€ 76	€ 78	€ 79
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 7	€ 7	€ 7	€ 7	€ 8
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 16	€ 16	€ 17	€ 17	€ 18
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 11	€ 11	€ 12	€ 12	€ 12
Totaal		*€ 532*	*€ 543*	*€ 558*	*€ 569*	*€ 581*
Epe						
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 94	€ 96	€ 99	€ 101	€ 103

Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 7	€ 7	€ 7	€ 7	€ 7
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 26	€ 26	€ 27	€ 27	€ 28
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4
Totaal		*€ 134*	*€ 137*	*€ 140*	*€ 143*	*€ 146*
Lochem						
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 93	€ 95	€ 97	€ 99	€ 102
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8	€ 8
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 36	€ 37	€ 37	€ 38	€ 39
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5
Totaal		*€ 144*	*€ 147*	*€ 151*	*€ 155*	*€ 158*
Voorst						
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 53	€ 54	€ 55	€ 57	€ 58
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 17	€ 17	€ 17	€ 18	€ 18
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2
Totaal		*€ 78*	*€ 80*	*€ 82*	*€ 83*	*€ 85*
Zutphen						
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 121	€ 123	€ 127	€ 130	€ 132
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 11	€ 11	€ 12	€ 12	€ 12
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 18	€ 18	€ 19	€ 19	€ 20
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 6	€ 6	€ 6	€ 6	€ 7
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 5	€ 6	€ 6	€ 6	€ 6
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 16	€ 16	€ 17	€ 17	€ 17
Totaal		*€ 177*	*€ 181*	*€ 186*	*€ 190*	*€ 194*
Totaal baten		**€ 1066**	**€ 1088**	**€ 1117**	**€ 1141**	**€ 1164**

2.4 Programmaonderdeel 1.4: Invordering en kwijtschelding

Wat willen we bereiken en wat gaan we daarvoor doen?

Meer datagericht werken

Met onze ‘niet kunners/niet willers’ aanpak is Tribuut al meer gericht aan het invorderen, maar hier kunnen nog verbeteringen in worden aangebracht. Wat we duidelijk hebben, is dat het juiste gebruik van de ons beschikbare informatie (data) hierbij essentieel is. Invordering richt zich op het verrijken van de aanwezige informatie per klant. De uitdaging is om de reeds aanwezige informatie up-to-date te houden. Op dit moment loopt het proces van de deurwaarder nog per aanslagbiljet. In samenspraak met de deurwaarder wordt de verschuiving gemaakt om dossiers per klant te laten lopen.

Wij willen de komende vier jaar nog meer data verzamelen en gebruiken om zo te achterhalen waar we op welk moment de nadruk in het invorderingstraject kunnen leggen om zo efficiënt en effectief mogelijk bedragen in te vorderen. Hiermee willen we bereiken dat:

- Informatie per klant op een en dezelfde manier wordt geregistreerd.
- Het overzichtelijk is welke informatie nog actueel is en welke niet langer.
- Invordering beter kan beoordelen of een klant een ‘niet willer’ of een ‘niet kunner’ is.

De rol van de medewerkers binnen het cluster zal hiermee ook veranderen. Er zal meer geanalyseerd moeten worden Dat vraagt een andere benadering van de werkzaamheden en dus inzet en flexibiliteit van de medewerkers.

Dit doel gaan we bereiken, zodanig dat:

- Het te gebruiken systeem eenvoudig en makkelijk in het gebruik is voor alle medewerkers (van invordering).
- Op basis van eenduidige gegevens in bulk beoordeeld kan worden of een vordering naar de deurwaarder gestuurd moet worden of dat sprake is van een mogelijk maatwerktraject.
- Het systeem binnen een jaar werkend is.
- De kosten en baten vooraf inzichtelijk gemaakt zijn, zodat een budget aangevraagd kan worden als dat nodig is.
- Op jaarbasis een structurele afname wordt bereikt in het aantal uren dat nodig is om deurwaardervorderingen te beoordelen en te verwerken.

Workflows ontwikkelen/meer geautomatiseerde verwerking van gegevens
Op dit moment wordt nog niet alle post en mail ingelezen in de belastingapplicatie. Op het gebied van kwijtschelding is dit al wel het geval. Deze correspondentie wordt in realtime klaargezet in de belastingapplicatie voor verdere afhandeling. Overige correspondentie wordt via de mailbox verwerkt en dient handmatig geüpload te worden in de belastingapplicatie. Dit zorgt voor een langere verwerktingstijd.

Wij willen in de komende vier jaar ervoor zorgen dat alle overige correspondentie ook rechtstreeks in de belastingapplicatie in te lezen is. Daar waar dit niet mogelijk is, willen we een uitval/workflow creëren, zodat medewerkers hier zo min mogelijk uitzoek- en denkwerk aan hebben.

Hiermee bereiken we dat:

- Zoveel als mogelijk standaard documenten uit de belastingapplicatie worden gebruikt.
- Alle correspondentie per klant overzichtelijk en op eenvoudige wijze te raadplegen is voor alle medewerkers.
- De kans op kwijtraken of verkeerd opslaan van stukken nagenoeg nul is.
- Meer inzicht wordt verkregen in welke correspondentie wanneer binnenkomt.
- Beter gestuurd kan worden op afhandelingstermijnen.
- Zoveel mogelijk inzicht wordt verkregen in welke medewerker wat afhandelt.
- Meer inzicht wordt verkregen in de kwaliteit van afhandelen.

Het is natuurlijk ook een mogelijkheid om te onderzoeken of we aan de voorkant van het proces voorwaarden kunnen creëren om de klant het werk te laten doen. Denk hierbij aan de doorontwikkeling van de kwijtschelding en applicaties waarbij schuldhulpverleners als het ware kunnen inloggen om saldo’s te raadplegen en voorstellen in te dienen.

Dit doen we, zodanig dat:

- De verwerkingstijd van binnengekomen correspondentie zo kort mogelijk gemaakt wordt.

CONCEPT

- Per medewerker inzichtelijk kan worden gemaakt wat hij/zij aan correspondentie heeft verwerkt of aangemaakt.
- Inzichtelijk wordt of (wettelijke) afhandelingstermijnen gehaald zijn of niet.
- De kwaliteit van de afhandeling binnen een nog af te stemmen periode structureel omhoog gaat.
- 'Verspilling' in het proces zoveel mogelijk wordt tegengegaan.

Prestatie-indicator

- Innen norm: 98% binnen één jaar na aanslagoplegging geïnd, 99,5% binnen twee jaar en 99,9% binnen drie jaar

Wat gaat het kosten?

Programmaonderdeel 1.4: Invordering (x €1.000)						
Lasten	*Verdeelsleutels*	*2022*	*2023*	*2024*	*2025*	*2026*
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 410	€ 408	€ 394	€ 403	€ 411
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 512	€ 509	€ 491	€ 502	€ 513
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 295	€ 295	€ 287	€ 293	€ 299
Totaal lasten		**€ 1217**	**€ 1212**	**€ 1173**	**€ 1198**	**€ 1224**
Baten						
Apeldoorn						
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 260	€ 259	€ 250	€ 256	€ 261
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 260	€ 259	€ 250	€ 255	€ 261
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 181	€ 181	€ 176	€ 180	€ 184
Totaal		*€ 702*	*€ 699*	*€ 676*	*€ 691*	*€ 706*
Epe						
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 23	€ 23	€ 22	€ 23	€ 23
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 57	€ 56	€ 54	€ 56	€ 57
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 19	€ 19	€ 19	€ 19	€ 20
Totaal		*€ 99*	*€ 99*	*€ 96*	*€ 98*	*€ 100*
Lochem						
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 29	€ 29	€ 28	€ 28	€ 29
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 62	€ 61	€ 59	€ 61	€ 62
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 24	€ 23	€ 23	€ 23	€ 24
Totaal		*€ 114*	*€ 113*	*€ 110*	*€ 112*	*€ 114*
Voorst						
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 15	€ 15	€ 14	€ 14	€ 15
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 41	€ 41	€ 39	€ 40	€ 41
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 16	€ 16	€ 15	€ 15	€ 16
Totaal		*€ 71*	*€ 71*	*€ 69*	*€ 70*	*€ 72*
Zutphen						
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 83	€ 83	€ 80	€ 82	€ 84
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 92	€ 92	€ 89	€ 91	€ 92

Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 55	€ 55	€ 54	€ 55	€ 56
Totaal		*€ 231*	*€ 230*	*€ 223*	*€ 227*	*€ 232*
Totaal baten		**€ 1217**	**€ 1212**	**€ 1173**	**€ 1198**	**€ 1224**

2.5 Programmaonderdeel 1.5: Frontoffice

Wat willen we bereiken en hoe gaan we dat doen?

Betere communicatie vanuit Tribuut

Frontoffice ontvangt meestal als eerste de reacties wanneer 'dat wat er met de klanten gecommuniceerd wordt' tot vragen leidt. Dat zijn reacties achteraf. Een deel van onze telefoon, mail en post contacten ontstaan dan ook door onduidelijke communicatie vanuit Tribuut.

We willen duidelijk met de klant communiceren, waardoor de klant geen contact hoeft te zoeken omdat het gecommuniceerde tot vragen leidt. Ook willen we een aantal communicatieve uitingen verbeteren, waardoor het aantal klanten dat contact zoekt, afneemt.

Dit doen we zodanig dat:

- Vanuit cijfers een afname blijkt van de aantallen in de stromen telefoon, e-mail en post.
- De te versturen stukken inhoudelijk en communicatief getoetst zijn.
- Reacties van klanten worden meegenomen.

Proactief bellen

Klanten komen niet altijd hun afspraken na met betrekking tot het in termijnen betalen (automatische incasso) of een betalingsregeling. Dat leidt tot verstoring in het invorderingsproces. Er moeten dan extra administratieve werkzaamheden verricht worden om het geld binnen te krijgen. Klanten aanschrijven geeft echter geen inzicht in het verhaal achter het niet nakomen van de afspraken. Is er sprake van 'niet willen' of 'niet kunnen'?

We gaan actief klanten (terug)bellen om te zorgen dat afspraken met betrekking tot het in termijnen betalen (automatische incasso) en betalingsregelingen worden nagekomen. Bij het niet kunnen nakomen hebben we inzicht in het 'niet willen' of 'niet kunnen'.

Dit doen we zodanig dat:

- Er sprake is van een automatische incasso of betalingsregeling.
- Er een telefoonnummer bekend is.
- Er duidelijk is hoeveel klanten er gebeld zijn en wat de resultaten zijn.
- Er inzicht komt in het verhaal achter het niet nakomen van de afspraken.
- Er een structurele afname van extra administratieve werkzaamheden wordt bewerkstelligd.

Veiligere oplossing voor de mail

Communiceren via de e-mail is een steeds minder veilige weg en er worden vanuit nieuwe privacywetgeving steeds hogere eisen gesteld. De e-mail is op dit moment echter wel een middel dat voorziet in de communicatiebehoefte buiten kantoortijden.

Inmiddels is Cryptshare aangeschaft. Via Cryptshare gaan we bewerkstelligen dat klanten en medewerkers van Tribuut op een veilige manier documenten met elkaar kunnen delen.

We doen dit, zodanig dat:

- Het proces geen vertraging oplopen mag.
- Het efficiënt moet zijn.
- Het digitaal moet zijn.

CONCEPT

Meer gebruik maken van de beschikbare betaalmogelijkheden
Tribuut stuurt erop dat de klant de gemeentebelastingen zoveel mogelijk automatisch kan betalen. Frontoffice ontvangt regelmatig de vraag om afwijkende betaalmogelijkheden. Eén vaste datum voor automatische incasso aan het eind van de maand sluit niet aan bij de mogelijkheden van iedere klant. Ook krijgt niet iedere klant van de bank de mogelijkheid om een automatische incasso af te geven. Dit leidt tot verstoringen in het invorderingsproces. Mislukte afschrijvingen leiden ook tot extra administratief werk in de vorm van aanschrijven van klanten.
We willen onderzoeken de betaalmogelijkheden en de betaaldata zodanig te verruimen dat deze aansluiten bij de mogelijkheden van de klant. Dit kan mogelijk leiden tot aanpassing van de verordeningen.

Dit doen we zodanig dat:
- De kosten en baten inzichtelijk zijn.
- Een structurele afname van extra administratief werk gerealiseerd wordt.

Verbetering van online regelen / MijnTribuut
Online regelen van belastingzaken heeft een duidelijke verbetering ondergaan na de grote update van de belastingapplicatie. De klant kan echter nog steeds niet al zijn zaken online regelen, wat leidt tot telefonische contacten en administratief werk.
Graag willen wij de mogelijkheden om de klanten nog beter te faciliteren met online regelen verkennen en gaan toepassen. Wij zien kansen op meerdere terreinen. Deze willen we graag met de teamleiders van de diverse teams bespreken en uitwerken.

Dit doen we zodanig dat:
- De kosten en baten inzichtelijk zijn.
- Een structurele afname van extra administratief werk gerealiseerd wordt.

Wat gaat het kosten?

Programmaonderdeel 1.5: Frontoffice (x €1.000)						
Lasten	*Verdeelsleutel*	*2022*	*2023*	*2024*	*2025*	*2026*
Klantcontacten	#Klant-contacten	€ 798	€ 811	€ 804	€ 821	€ 838
Totaal Lasten		**€ 798**	**€ 811**	**€ 804**	**€ 821**	**€ 838**
Baten						
Apeldoorn	#Klant-contacten	€ 422	€ 429	€ 426	€ 435	€ 444
Epe	#Klant-contacten	€ 79	€ 80	€ 80	€ 81	€ 83
Lochem	#Klant-contacten	€ 89	€ 90	€ 90	€ 91	€ 93
Voorst	#Klant-contacten	€ 51	€ 52	€ 52	€ 53	€ 54
Zutphen	#Klant-contacten	€ 156	€ 159	€ 158	€ 161	€ 164
Totaal Baten		**€ 798**	**€ 811**	**€ 804**	**€ 821**	**€ 838**

CONCEPT

2.6 Samenvatting programmaonderdelen

Programmabegroting (x € 1.000)					
	2022	*2023*	*2024*	*2025*	*2026*
1.1: Waarderen	€ 2354	€ 2072	€ 2112	€ 2145	€ 2179
1.2: Gegevensbeheer WOZ	€ 1245	€ 1272	€ 1307	€ 1335	€ 1364
1.3: Heffen	€ 1066	€ 1088	€ 1117	€ 1141	€ 1164
1.4: Invordering	€ 1217	€ 1212	€ 1173	€ 1198	€ 1224
1.5: Frontoffice	€ 798	€ 811	€ 804	€ 821	€ 838
Totaal	**€ 6680**	**€ 6455**	**€ 6513**	**€ 6640**	**€ 6769**
Bijdragen gemeenten					
Apeldoorn	€ 3448	€ 3356	€ 3402	€ 3468	€ 3536
Epe	€ 728	€ 692	€ 688	€ 702	€ 715
Lochem	€ 785	€ 757	€ 769	€ 784	€ 799
Voorst	€ 490	€ 469	€ 473	€ 482	€ 492
Zutphen	€ 1229	€ 1180	€ 1181	€ 1204	€ 1227
Totaal	**€ 6680**	**€ 6455**	**€ 6513**	**€ 6640**	**€ 6769**

Bovenstaande tabel geeft een overzicht van de totale lasten en baten van het programma en de individuele bijdragen van de deelnemers aan het programma.

Incidentele baten en lasten
Er worden in 2023 of volgende jaren geen incidentele baten verwacht. Er worden in 2022 wel incidentele lasten verwacht. De kosten voor het project Secundaire Objectkenmerken zijn vooralsnog gezet op maximaal € 213.000,-. Hiervoor zal een onderhandse aanbesteding gedaan moeten worden.

CONCEPT

3. Bedrijfsvoering

Dit hoofdstuk gaat over de stand van zaken en beleidsvoornemens ten aanzien van de bedrijfsvoering.

3.1 Personeel

Personeel is het belangrijkste aspect van het Tribuut. Belangrijke prestatie-indicatoren zijn medewerkerstevredenheid van minimaal een 7,5 en een ziekteverzuim van maximaal 5%. Wij hebben hier vanaf het begin van de start van Tribuut aan kunnen voldoen en wij willen dit blijven nastreven. De uitdaging van Tribuut is wel om de kosten (daar waar mogelijk) te verlagen en de kwaliteit en de klanttevredenheid te blijven waarborgen. Daarom zal er nog efficiënter gewerkt moeten gaan worden. Van iedere medewerker wordt verwacht om mee te denken om de processen efficiënter te maken. Er zullen verschillende processen onder de loep worden genomen en door de hele organisatie kan iedereen meehelpen om procesverbetering door te voeren. Er moet ruimte zijn om te experimenteren met nieuwe mogelijkheden om zo creatief naar oplossing te kunnen zoeken. Dit alles met als doel efficiency, lagere kosten en lagere werkdruk. Maar duidelijk is dat de bijdrage aan efficiënter werken niet leidt tot ontslag.

Wat willen we bereiken?
Alle medewerkers dragen bij aan het continu verbeteren van de dienstverlening tegen lagere kosten met behoud van medewerkerstevredenheid en een laag ziekteverzuim.

Wat gaan we doen?
Zoals al eerder beschreven, gaan wij door met Lean en gaan nu ook medewerkers opleiden tot de Green Belt om zo continuïteit te waarborgen.

Verder is deze organisatie-inrichting herkenbaar vanuit de belastingprocessen. Het functiegebouw is daarentegen te complex. Dit is nu een belemmering voor de organisatieontwikkeling. Het doel is om het functiegebouw te vereenvoudigen, zodanig dat daarmee de inzetbaarheid van medewerkers wordt vergroot en de werkzaamheden gemakkelijk uitwisselbaar zijn.

De HRM-cyclus is de afgelopen jaren verbeterd met als doel om constant de dialoog tussen medewerker, manager en HRM over prestaties en ontwikkeling te faciliteren. De medewerker en manager zoeken samen naar de kracht van de medewerker en zetten dit in voor de groei van de medewerker en het continu verbeteren van de organisatie. Medewerker is regisseur van zijn eigen ontwikkeling en manager ondersteunt en coacht hierop. Het doel van de HRM-cyclus blijft gelijk, maar het accent zal verschuiven naar persoonlijke ontwikkeling en continu verbeteren.

3.2 ICT

Tribuut heeft een dubbele doelstelling: meer kwaliteit realiseren tegen lagere kosten. De dubbele doelstelling om meer kwaliteit te leveren met minder kosten is alleen mogelijk door een verdergaande verbetering en digitalisering van het verzamelen en verwerken van gegevens en het gebruik hiervan in de dienstverlening. Met het belang van de ICT stijgt ook de afhankelijkheid en kwetsbaarheid van de onderneming.

Wat willen we bereiken?
Het beheren en ontwikkelen van de ICT-faciliteiten vindt plaats via vijf processen: besturing, inrichten, informatiemanagement, change management en incidentmanagement. Om de ICT optimaal te laten bijdragen aan de organisatiedoelen (kwaliteit verhogen, kosten verlagen en klanttevredenheid verhogen door continu te verbeteren) is gekozen voor een strategie waarin functionaliteiten “as a service” (SaaS) worden ingekocht waar het goed en veilig kan. Dit is echter geen doel op zich. Gemeente Apeldoorn ondersteunt ons voor het overige ICT- en desktopbeheer en daarmee zullen we goede afspraken maken omtrent deze ontwikkeling en de ondersteuning. Tot nu toe zijn het intranet, de financiële administratie, de website, de belastingapplicatie en Ortax als cloudoplossing aangeschaft.

CONCEPT

De beschreven strategie is gericht op het verlagen van de inspanning op change- en incidentmanagent en inzetten van eigen capaciteit op het inrichten van applicaties en informatiemanagement (ten behoeve van continu verbeteren en datagericht werken). Door ons te richten op SaaS-oplossingen en gebruik te maken van moderne koppelingstechnieken kan de ICT verder dienstbaar gemaakt worden aan het continu verbeteren van de werkprocessen.

Wat gaan we doen?
Door het “verSaaSen” van ICT-applicaties (in een online omgeving plaatsen bij de leverancier) is het belangrijk de koppelingen tussen de systemen goed en veilig in te richten. Deze koppelingen zijn nodig voor het verder stroomlijnen van datagericht werken. Daarvoor is medewerking van de leveranciers nodig en zijn strikte afspraken noodzakelijk.

3.3 Huisvesting

Tribuut is gehuisvest in een deel van de aanbouw van het gemeentehuis in Epe. Er is gekozen voor concentratie van mensen en middelen op één locatie om kwetsbaarheid te verminderen en schaalvoordelen en gezamenlijk investeringsvermogen te realiseren. De huidige inrichting van het gebouw voldoet echter niet geheel aan de moderne manier van werken waarin een balans wordt gevonden tussen werkplekken en ontmoeting. Bovendien mag de inrichting wel meer dienstbaar zijn aan continu verbeteren.

Ook is gebleken dat het klimaat niet voldoet aan de huidige Arbo-eisen. Sinds de coronapandemie hebben we ook ervaren dat de ventilatie niet aansluit bij de opgedane kennis naar aanleiding van de pandemie.

Wat willen we bereiken?
Een modernisering van de inrichting, zodanig dat werkplekken en faciliteiten ondersteunend zijn aan het continu verbeteren. Het realiseren van een Arbo-technisch comfortabele en veilige werkplek die klimaattechnisch goed is ingericht.

Wat gaan we doen?
In 2022 zal gemeente Epe als verhuurder van het pand starten met de aanpassingen van het gebouw wat betreft klimaat (verwarming, zonwering, ventilatie en verlichting). Dit heeft de gemeente Epe al opgenomen in de begroting van 2022. In samenwerking zal Tribuut aanpassingen doen aan de inrichting. Ook hiervoor zijn budgetten gereserveerd die gemeente Epe heeft verrekend met de huurprijs.

3.4 In control

Tribuut streeft ernaar om duurzaam in control te zijn, zodat burgers, gemeenten en andere belanghebbenden erop kunnen vertrouwen dat de bedrijfsvoering correct, rechtmatig en betrouwbaar verloopt. Met name voor de belastingopbrengsten is het van belang dat naast bovengenoemde aspecten ook de volledigheid beheerst wordt. Immers, de belastingopbrengsten beslaan een substantieel deel van de opbrengsten van een gemeente. Tribuut heeft het risicomanagement geactualiseerd en streeft naar een proactieve risicohouding met bijbehoren controles.

Wat willen we bereiken?
Een doorontwikkeling van de beheersmaatregelen en rapportages, zodanig dat deze niet naast het werk als extra taak moeten worden ingericht, maar dat deze helpen bij de uitvoering en het verbeteren daarvan. Tevens een inrichting van een goede controlecyclus met een passende archivering.

Wat gaan we doen?
We zetten de lijn voort waarin risicomanagement het uitgangspunt is voor de te nemen beheersmaatregelen. Om recht te doen aan de verschillende belanghebbenden betrekken we hierbij niet alleen interne medewerkers, maar ook bestuur, accountant en gemeenten.

3.5 Kosten bedrijfsvoering

Kosten van Overhead (x € 1.000)					
	2022	*2023*	*2024*	*2025*	*2026*
Personeelskosten algemeen	€ 784	€ 798	€ 840	€ 857	€ 875
Automatisering	€ 927	€ 944	€ 981	€ 998	€ 1016
Huisvesting	€ 201	€ 204	€ 208	€ 212	€ 216
Financiën	€ 131	€ 133	€ 136	€ 138	€ 141
Organisatie / Communicatie / Advieskosten	€ 404	€ 414	€ 410	€ 417	€ 424
Proceskostenvergoeding	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500
Projectkosten	€ 200	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal kosten	**€ 3146**	**€ 2993**	**€ 3074**	**€ 3122**	**€ 3172**

Bovenstaande tabel geeft een overzicht van de totale kosten van de overhead en overige bestuurskosten van Tribuut. Deze kosten zijn verdeeld naar het programma op basis van FTE. De verdeling ziet er als volgt uit:

Doorbelasting kosten van Overhead (x € 1.000)						
	FTE	*2022*	*2023*	*2024*	*2025*	*2026*
1.1: Waarderen	10,11	€ 763	€ 726	€ 745	€ 757	€ 769
1.2: Gegevensbeheer WOZ	10,19	€ 757	€ 720	€ 739	€ 751	€ 763
1.3: Heffen	7,63	€ 571	€ 543	€ 558	€ 567	€ 576
1.4: Invordering	9,00	€ 673	€ 640	€ 658	€ 668	€ 679
1.5: Frontoffice	5,11	€ 382	€ 364	€ 374	€ 380	€ 386
Totaal	42,04	**€ 3146**	**€ 2993**	**€ 3074**	**€ 3122**	**€ 3172**

CONCEPT

4 Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Bij de oprichting van Tribuut is afgesproken dat Tribuut de mogelijkheid bestaat een eigen financiële buffer op te bouwen om financiële tegenvallers op te vangen. Echter maakte het opstartbudget deel uit van de begroting, waardoor die noodzaak er ook niet was. De werkwijze die daaruit is ontstaan is dat het resultaat van de GR wordt verdeeld in dezelfde verhouding als de bijdrage van de gemeenten over de totale begroting. Dat kan winst zijn, maar ook verlies. Dat betekent dat we financiële tegenvallers achteraf in rekening brengen bij de deelnemende gemeenten. Tribuut loopt echter, zoals elke organisatie, wel verschillende risico's. Een deel hiervan wordt al afgedekt door het treffen van maatregelen, zoals het afsluiten van verzekeringen. De risico's worden verder ingeschat en met passende maatregelen zo veel als mogelijk voorkomen.

Op grond van de GR zijn de deelnemers verplicht zorg te dragen dat Tribuut te allen tijde over voldoende middelen beschikt om aan al haar verplichtingen jegens derden te kunnen voldoen. Dit betekent dat de deelnemende gemeenten zelf ook maatregelen moeten treffen om eventuele risico's af te dekken.

De weerstandscapaciteit van Tribuut bestaat uit de middelen en mogelijkheden om niet voorziene uitgaven (financiële tegenvallers) te dekken. Voor Tribuut betreft dit een bedrag van € 50.000,- dat als structurele post in de begroting onder de noemer 'onvoorzien' is opgenomen. Om de risico's voor de latende gemeenten verder te beperken, heeft Tribuut formeel de mogelijkheid om een reserve te vormen van maximaal 5% van de exploitatiekosten. Tot op heden is slechts incidenteel gebruik van gemaakt en werd gestuurd op een zo laag mogelijke reserve.

4.1 Risico's

In de begroting 2023 zijn in het kader van 'reëel begroten' verschillende financiële effecten verwerkt en worden risico's zo goed als mogelijk gemitigeerd zijn. Desalniettemin onderkennen we de komende tijd de volgende risico's:

Proceskostenvergoeding
De vergoede proceskosten zijn over 2021 opnieuw gestegen met ca. 12%. In 2022 zijn de objecten voor Apeldoorn voor het eerst gewaardeerd op basis van gebruiksoppervlakten in plaats van inhoud. Ervaring leert dat een dergelijke stelselwijziging leidt tot extra bezwaren. In de begroting zijn de proceskosten meerjarig op € 500.000,- gezet. Afgelopen jaar is het nog gelukt daar binnen de blijven. Ondanks het reëel begroten onderkennen we een restrisico op dit onderwerp ter grootte van ca. € 100.000,-.

Beleidsharmonisatie
Een oorspronkelijke opdracht, geformuleerd in het bedrijfsplan, was beleidsharmonisatie. Echter zien we dat in de verordeningen van deelnemers al dan niet kleine, complexe belastingsoorten, maar ook de grote algemene belastingsoorten worden voorzien van verschillende grondslagen. Hoe kleiner en complexer de belastingsoort, dan wel hoe gedifferentieerder de grondslag, hoe kwetsbaarder en bewerkelijker de uitvoering en daarmee zijn dus ook de samenhangende kosten hoger. Niet alleen is een harmonieuzer belastingbeleid van groot belang om de kosten en kwetsbaarheid te verminderen en kwaliteit te verbeteren, maar ontstaat hierin ook een risico. Daar waar belastingsoorten of afwijkende grondslagen worden ingevoerd, zien we complexiteit en kosten stijgen en komt de kwaliteit van de uitvoering onder druk te staan. Het financieel risico van het uitblijven van beleidsharmonisatie en/of het toevoegen van complexe belastingsoorten en/of grondslagen wordt echter geschat op nihil, omdat de huidige werkwijze inmiddels in de begroting is opgenomen.

Uitbreiding
De belangstelling van de gemeente Brummen heeft een positieve invloed op Tribuut. De medewerkers zijn trots op Tribuut en dragen dat graag uit. We weten ook dat het bestaansrecht van Tribuut daarmee wordt versterkt. Echter kan het aansluiten van een nieuwe gemeente leiden tot risico's in de bedrijfsvoering. Hoewel we implementatiekosten zullen verrekenen met gemeente Brummen, kunnen er indirect kosten ontstaan die niet zijn voorzien. Ook het samenvoegen van de database is een

CONCEPT

potentieel risico voor fouten en daarmee extra werk. Een goede voorbereiding is dus cruciaal. We schatten dat risico op ca. € 50.000,-.

Corona
Op het moment van schrijven van deze begroting zijn de coronamaatregelen nagenoeg opgeheven. Dat leidt tot veel enthousiasme bij onze inwoners, die het normale leven graag weer op willen pakken. Echter zitten ondernemers nog met veel onzekerheden en soms nog met schulden die afbetaald moeten worden. Daarom verwacht Tribuut ook in 2023 nog extra werk te moeten verzetten om de invordering bij deze doelgroepen goed te laten verlopen. De begroting is hierop aangepast met een extra bedrag voor inhuur van € 50.000,-. Er bestaat een risico dat er toch weer nieuwe beperkingen worden afgeroepen en dat dit bedrag niet voldoende is. Het bepalen van dit risicobedrag is echter van zoveel onzekere factoren afhankelijk dat we daar nu geen extra bedrag voor opnemen als risico.

Samenhangende Objectenregistratie
De afstemming tussen de BAG, BGT en de WOZ is een volgende uitbreiding van taken en daarmee het belangrijkste onderwerp voor de komende jaren. Dit zal in 2025 zijn voltooiing krijgen in de Samenhangende Objectenregistratie (SOR). Hierdoor ontstaat een keten van informatie waarbij de complexiteit en de onderlinge afhankelijkheid groot is, maar met name een kans biedt om de kwaliteit van (alle) gegevens te verhogen. De voorbereidingen in het project SOR vraagt van Tribuut en van de gemeenten een grote uitvoerende inspanning. Financiële consequenties van de SOR moeten op tijd worden geregeld in de begroting. Het komende jaar verwachten we, in overleg met de gemeenten, daar meer inzicht in te krijgen.

4.2 Financiële kengetallen

Op basis van het ‘Besluit Begroting en Verantwoording’ (BBV) moet een aantal kengetallen in de paragraaf Weerstandsvermogen worden opgenomen. In onderstaande tabel worden deze kengetallen gepresenteerd:

Financiële kengetallen	Realisatie 2020	Realisatie 2021
1a. Netto schuldquote	-0,41%	0,004%
1b. Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	-0,41%	0,004%
2. Solvabiliteitsratio	0,4%	0,44%
3. Grondexploitatie	NVT	NVT
4. Structurele exploitatieruimte	NVT	NVT
5. Belastingcapaciteit	NVT	NVT

De balans van Tribuut per ultimo 2021 bestaat voornamelijk uit overlopende activa en passiva. Er zijn met ingang van 2021 vaste activa aanwezig. Deze vaste activa vertalen zich in telefoons en laptops. Zowel de netto schuldquote als de solvabiliteitsratio worden daarom in extreme mate beïnvloed door het saldo “nog door te storten belastingen” en “crediteuren” dat per ultimo 2021 op de balans van Tribuut staat.

4.3 Financiering

Het financieringsvraagstuk van Tribuut is van een beperkte omvang. Dit heeft te maken met het feit dat de begroting vooral bestaat uit personeelslasten of daaraan gerelateerde kosten. De financieringsrisico’s zijn om die reden beperkt.

Kasgeldlimiet
Met de kasgeldlimiet is in de Wet Fido een norm gesteld voor het maximumbedrag waarop de organisatie haar financiële bedrijfsvoering met kortlopende middelen (looptijd < 1 jaar) mag financieren. Deze norm bedraagt 8,2% van het begrotingstotaal. Het begrotingstotaal voor 2022 bedraagt € 6.734.754,-. De kasgeldlimiet bedraagt daarom € 552.250,-. Zo lang de korte rente lager is dan de rente voor langere looptijden, zal de kasgeldlimiet optimaal worden benut.

Renterisiconorm
Het renterisico op de lange financiering wordt wettelijk begrensd door de renterisiconorm. Als lange financiering wordt volgens de Wet Fido aangemerkt: alle financieringsvormen met een rentetypische looptijd vanaf één jaar. Het renterisico wordt gedefinieerd als de betaalde aflossingen, vermeerderd met het saldo van de contractuele renteherzieningen op de opgenomen geldleningen. De renterisiconorm is 20% van het begrotingstotaal, met een minimum van € 2,5 miljoen. Achterliggende reden voor het gebruik van de renterisiconorm is de spreiding van het renterisico over de jaren. Voor Tribuut geldt de minimumnorm ad € 2,5 miljoen voor de renterisiconorm. Dit minimum is bedoeld om kleinere organisaties niet al te zeer te beperken bij het komen tot een efficiënt liquiditeitsbeheer.

Financiering
Tribuut heeft een eenvoudige rol op treasurygebied. De behoefte is:

- Het aantrekken van langlopende geldleningen voor investeringen voor de bedrijfsvoering.
- Het overbruggen van de mate van bevoorschotting door de deelnemers.

Als grotere investeringen in de bedrijfsvoering worden gedaan, ontstaat behoefte aan langlopende financiering. Dit wordt niet verwacht.

Schatkistbankieren
Tribuut neemt als decentrale overheid verplicht deel aan het zogenaamde schatkistbankieren. Dit houdt in dat eventuele positieve banksaldi bij het Rijk worden uitgezet. Om het dagelijks kasbeheer te vereenvoudigen, mag Tribuut een drempelbedrag van 0,75% van het begrotingstotaal buiten de schatkist aanhouden. De drempel is nooit lager dan € 1.000.000,- wat betekent dat Tribuut altijd gemiddeld € 1.000.000.- buiten de schatkist mag houden. Betaalde belastingopbrengsten worden zo snel mogelijk afgeboekt naar de schatkist. Vanwege de zeer hoge bedragen (tot tientallen miljoenen per dag) in de piekperiode ten opzichte van het minimale begrotingstotaal van Tribuut, is het onrealistisch om te verwachten dat Tribuut in de eerste twee kwartalen onder het drempelbedrag blijft. Uit hoofde van de treasuryfunctie kunnen middelen worden uitgezet. Het treasurystatuut is hierbij leidend.

Bankrelatie
Het betalingsverkeer is sinds 1 januari 2022 ondergebracht bij de Coöperatieve Rabobank U.A. Tribuut maakt hierbij gebruik van drie bankrekeningen, namelijk de bedrijfsvoeringsrekening, de rekening voor de belastinginning en een tegenrekening voor het schatkistbankieren.

Beleidsvoornemens
Tribuut streeft naar optimale financiële afstemming met de deelnemende gemeenten. Hierbij ligt de nadruk op het zo efficiënt mogelijk doorsluizen van de belastinginkomsten naar de deelnemende gemeenten. Daarnaast wordt de bevoorschotting van de gemeenten zodanig afgestemd dat het aangaan van leningen tot een minimum wordt beperkt. Tribuut werkt hierbij met gescheiden bankrekeningen voor de bedrijfsvoering en belastinginning.

In het BBV zijn zeven verplichte paragrafen opgenomen voor de programmabegroting van provincies, gemeenten en hun gemeenschappelijke regelingen. Voor de belastingsamenwerking zijn de paragrafen ‘lokale heffingen’, ‘onderhoud kapitaalgoederen’, ‘grondbeleid’ en ‘verbonden partijen’ niet relevant. Deze paragrafen zijn daarom niet in de begroting van Tribuut opgenomen.

CONCEPT

5 Financiële begroting

De begroting is opgesteld conform de eisen die voortkomen uit het BBV. Naast de programmabegroting presenteren we ook de financiële (exploitatie)begroting.

5.1 Financiële begroting

De totale lasten van de begroting van 2023 komen nagenoeg overeen met de begrote bedragen van vorig jaar. De inhuur is vanaf 2022 in stappen verminderd door een betere bezetting vanaf 2022. Voor 2022 is nog een incidenteel bedrag van € 50.000,- opgenomen voor de nasleep van corona.

Zoals al aangekondigd, hebben we de rubricering aangepast. In de totaaltelling is dit budgetneutraal verwerkt. Het doel is een logische rubricering te creëren om daardoor ook eenvoudiger voortgangsrapportages te kunnen opmaken.

Financiële begroting (x € 1.000)					
	2022	*2023*	*2024*	*2025*	*2026*
Personeelskosten Processen	€ 3046	€ 3116	€ 3188	€ 3261	€ 3336
Inhuur processen	€ 488	€ 346	€ 252	€ 257	€ 262
Personeelskosten algemeen	€ 784	€ 798	€ 840	€ 857	€ 875
Automatisering	€ 927	€ 944	€ 981	€ 998	€ 1016
Huisvesting	€ 201	€ 204	€ 208	€ 212	€ 216
Financiën	€ 131	€ 133	€ 136	€ 138	€ 141
Organisatie / Communicatie / Advieskosten	€ 404	€ 414	€ 410	€ 417	€ 424
Proceskostenvergoeding	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500
Projectkosten	€ 200	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	**€ 6680**	**€ 6455**	**€ 6513**	**€ 6640**	**€ 6769**

Personeelskosten
Directe loonkosten en algemene personeelskosten worden direct toegerekend aan de programma's. Het opleidingsbudget ter grootte van 1,5% van de totale salariskosten, valt onder 'Personeelskosten algemeen'.

Inhuur processen
We hebben het personeelsbudget aangepast aan het laatste formatieplan. We kunnen daarmee een constante bezetting nastreven en het inhuurbudget beperken tot de noodzakelijke bezetting in de piekmomenten.

Wij verwachten dat wij binnen Tribuut de gevolgen van corona nog tot en met 2023 zullen ervaren. Daarom is er € 50.000,- begroot voor de afhandeling van betalingsregelingen en invordering. Hopelijk is het niet nodig deze in te zetten.

Automatisering
Dit zijn de kosten voor licenties, beheer en onderhoud van gebruikte programmatuur en ondersteuning door leveranciers voor verbeteringen en probleemoplossingen. Opmerkelijk is wel dat de kosten van automatisering door indexering enorm snel oplopen. Indexeringen zijn vaak gekoppeld aan inflatiecijfers die eind vorig jaar enorm opliepen. Vooralsnog gaan we ervan uit dat dit binnen de begroting is op te vangen.

Huisvesting
De huisvestingskosten zijn vooral huur en vaste lasten die we via gemeente Epe afnemen. Ook de schoonmaakkosten vallen hieronder. We verwachten hier geen grote wijzigingen. Er is nog geen zicht op verhoging van de lasten door de stijgende energieprijzen.

Financieringskosten
Door een nieuwe aanbesteding van bankdiensten zijn we per 1 januari 2022 overgaan naar de Rabobank. De kosten zijn conform deze aanbesteding begroot. Daarnaast zijn kosten van verzekeringen en accountantskosten ondergebracht bij financieringskosten.

Organisatie, communicatie en advieskosten
Kosten voor communicatie, post, contributie, drukwerk, telefoon, adviseurs, afschrijving telefoon en computers en de post onvoorzien. Ook deze kosten zijn slechts geïndexeerd.

5.2 Kostenverdeling per gemeente

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de totale bijdrage per deelnemende gemeente.

Kostenverdeling per gemeente (x € 1.000)						
		2022	*2023*	*2024*	*2025*	*2026*
Apeldoorn	Standaardpakket	€ 3485	€ 3375	€ 3402	€ 3468	€ 3536
	Verschilegalisatie	-€ 37	-€ 18			
	Totaal	€ 3448	€ 3356	€ 3402	€ 3468	€ 3536
Epe	Standaardpakket	€ 704	€ 680	€ 688	€ 702	€ 715
	Verschilegalisatie	€ 24	€ 12			
	Totaal	€ 728	€ 692	€ 688	€ 702	€ 715
Lochem	Standaardpakket	€ 790	€ 760	€ 769	€ 784	€ 799
	Verschilegalisatie	-€ 5	-€ 3			
	Totaal	€ 785	€ 757	€ 769	€ 784	€ 799
Voorst	Standaardpakket	€ 487	€ 467	€ 473	€ 482	€ 492
	Verschilegalisatie	€ 3	€ 2			
	Totaal	€ 490	€ 469	€ 473	€ 482	€ 492
Zutphen	Standaardpakket	€ 1214	€ 1172	€ 1181	€ 1204	€ 1227
	Verschilegalisatie	€ 15	€ 8			
	Totaal	€ 1229	€ 1180	€ 1181	€ 1204	€ 1227
Totaal		**€ 6680**	**€ 6455**	**€ 6513**	**€ 6640**	**€ 6769**

CONCEPT

In 2019 is de verschilegalisatie berekend en verdeeld over de deelnemers. Inmiddels is er in het productaanbod dermate veel gewijzigd dat het niet meer terug te halen is welke kosten nu op de juiste manier dienen te worden verrekend. Wij hebben ervoor gekozen de bedragen over de resterende jaren als een harde berekening op te nemen conform de berekening van 2019.

5.3 Balans

Zoals ook in hoofdstuk 4 ‘Weerstandsvermogen en risicobeheersing’ is beschreven, bestaat de balans van Tribuut per ultimo 2021 voornamelijk uit overlopende activa en passiva. Met ingang van 2020 is er beperkt vaste activa aanwezig in verband met de aanschaf van laptops en mobiele telefoons. Er is geen winstdoelstelling. Het resultaat wordt direct verrekend met de deelnemende gemeenten en we houden geen structurele algemene reserve aan. Wel is het primaire voornemen om vlottende activa en passiva tot een minimum te beperken.

Op basis van deze beleidsvoornemens wordt voor de jaren volgend op dit begrotingsjaar de balans als volgt geprognosticeerd:

	2022	2023	2024	2025	2026
Activa	€ 91.666	€ 59.725	€ 36.000	€ 24.000	€ 12.000
Passiva	€ 91.666	€ 59.725	€ 36.000	€ 24.000	€ 12.000

CONCEPT

Bijlage 1: Lasten per taakveld 2022

Taakveld	Omschrijving	Apeldoorn	Epe	Lochem	Voorst	Zutphen	Tribuut
0.1	Bestuur	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 61.140
0.4	Overhead	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 2.041.163
0.61	OZB Woningen	€ 1.760.088	€ 349.374	€ 377.783	€ 243.745	€ 620.298	€ 2.900.560
0.62	OZB niet woningen	€ 272.172	€ 73.153	€ 98.960	€ 69.136	€ 96.119	€ 527.458
0.63	Parkeerbelasting	€ 2.062	€ -	€ -	€ -	€ 25.303	€ 9.952
0.64	Belastingen overig	€ 55.151	€ 3.293	€ 3.829	€ 1.025	€ 21.392	€ 34.514
0.8	Stelposten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 50.000
3.3	Bedrijfsloket en bedrijfsregelingen	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
3.4	Economische promotie	€ 1.116	€ 770	€ 1.805	€ 1.427	€ 196	€ 2.019
6.3	Inkomensregelingen	€ 259.228	€ 23.085	€ 28.513	€ 14.566	€ 83.066	€ 408.457
7.2	Riolering	€ 301.418	€ 114.518	€ 72.779	€ 50.076	€ 105.336	€ 112.951
7.3	Afval	€ 688.468	€ 108.451	€ 168.480	€ 82.378	€ 207.914	€ 286.928
7.5	Begraafplaats en crematoria	€ 7.520	€ 6.209	€ 1.268	€ 464	€ 3.758	€ 5.269
8.3	Bouwen en Slopen	€ 27.480	€ 1.603	€ 7.048	€ 4.511	€ 8.898	€ 14.817
Totaal		**€ 3.374.703**	**€ 680.456**	**€ 760.465**	**€ 467.327**	**€ 1.172.280**	**€ 6.455.231**

- De lasten per taakveld worden bepaald door de gemeentelijke bijdrage per programmaonderdeel om te rekenen naar rato van het aantal aanslagregels per taakveld.
- De lasten per taakveld zijn voor de gemeenten ‘all inclusive’; Tribuut verantwoordt de lasten op de taakvelden 0.1, 0.4 en 0.8 afzonderlijk. Dit leidt ertoe dat de lasten *horizontaal* niet optelbaar zijn tot de lasten van Tribuut.

Bijlage 2: Gewijzigde begroting bij deelname Gemeente Brummen

Begrotingswijziging bij toetreding gemeenten Brummen tot de GR Tribuut Belastingsamenwerking.

Van : Bert Groot Wesseldijk (directeur a.i.) en Michel van Schooten (controller)

Inleiding
Rond de jaarwisseling heeft het College van B&W van de gemeente Brummen de Gemeenteraad geïnformeerd over het voornemen om de uitvoering van de belastingtaken uit te besteden aan Tribuut. Daarvoor loopt nu een voorbereidingstraject. Belangrijk onderdeel daarin zijn natuurlijk de financiële consequenties. De begroting voor Tribuut 2023 e.v. wordt ruim voor de definitieve besluitvorming in gemeente Brummen opgemaakt. Daarom is gekozen voor een bijlage met de financiële consequenties op hoofdlijnen. Op deze wijze kunnen we een kostenindicatie geven voor gemeente Brummen naar aanleiding van de meest recente begroting en tevens een idee geven over de financiële impact voor de huidige deelnemende gemeenten.

Uitgangspunten
Bij het doorvoeren van deze begrotingswijziging zijn we uitgegaan van een aanpassing van de directe lasten met 7%, daar het aantal inwoners en het aantal objecten ca. 7% toeneemt bij Tribuut. Dit betreft de automatiseringskosten, drukwerk, post, etc.
Er komt geen direct personeel over van gemeente Brummen naar Tribuut naar aanleiding van deze overgang. Tribuut heeft de teams op dit moment zo ingericht dat het mogelijk lijkt om met de huidige formatie deze werkzaamheden op te kunnen vangen. Wel is de capaciteit voor inhuur verhoogd om de piekperiode en eventueel extra werk op te kunnen vangen.
De verdeling van de kosten naar de deelnemende gemeenten gebeurt op basis van ‘maatstaven’. Deze geven een goed meetbare indicatie van de werkverdeling en daarmee de kosten. Deze maatstaven worden toegepast op de kosten per programma. De programma’s komen overeen met de teams binnen Tribuut. De staf en het MT zijn toebedeeld aan Overhead.
Samen met gemeente Brummen zijn de maatstaven ingeschat. Uitgangspunt hierbij zijn de toepassing van belastingen die gemeente Brummen beleidsmatig heeft vastgesteld. Bij de wijze van uitvoering gaan we er vanuit gemeente Brummen zich conformeert aan de werkwijze van Tribuut. Dat is een voorbarige conclusie, want uit de voorbereiding van de overdracht van de werkzaamheden moet nog blijken of dat werkelijk het geval is. Wensen van gemeente Brummen in de uitvoering kunnen nog aanleiding geven tot het wijzigen van de werkwijze en daarmee ook de maatstaven. Deze begroting moet dus als indicatief worden beschouwd.

CONCEPT

De maatstaven van de huidige deelnemende gemeenten en van Brummen zien er dan als volgt uit.

Verdeelsleutel	Apeldoorn	Epe	Lochem	Voorst	Zutphen	Brummen	Totaal
# Woning	78.974	15.726	16.252	10.805	24.474	10.023	156.254
# Niet Woningen	7.052	1.828	2.417	1.666	2.068	975	16.006
Proceskostenvergoeding	€ 232.629	€ 52.842	€ 54.599	€ 29.728	€ 100.730	€ 18.240	€ 488.768
#WOZ bezwaren	1.589	359	478	305	767	198	3.696
# Aanslagregels totaal	359.278	85.973	84.531	48.076	110.231	36.849	724.938
# Inlezen/verwerken	91.917	32.598	45.445	21.223	22.885	38.493	252.561
# Stuf-Vordering	8.809	2.022	2.103	1.148	7.666	1.157	22.905
# Controle grondslagen	10.049	706	887	221	3.402	200	15.465
# Biljetten	94.615	20.604	22.459	14.922	33.581	10.850	197.031
# Heffen bezwaren	249	89	111	50	360	55	914
# KWS verzoeken	3.773	336	415	212	1.209	78	6.023
Dwanginvordering	€ 427.077	€ 45.904	€ 55.417	€ 36.602	€ 130.330	€ 25.466	€ 720.796
# Klantcontacten	15.864	2.963	3.338	1.931	5.874	240	30.210

Aangepaste begroting

De begroting voor 2023 is aangepast zoals aangegeven in de uitgangpunten en verdeeld volgens de hierboven benoemde maatstaven.

Programmabegroting (x € 1.000)				
	2023	*2024*	*2025*	*2026*
1.1: Waarderen	€ 2129	€ 2171	€ 2211	€ 2252
1.2: Gegevensbeheer WOZ	€ 1301	€ 1338	€ 1372	€ 1408
1.3: Heffen	€ 1115	€ 1150	€ 1183	€ 1218
1.4: Invordering	€ 1241	€ 1206	€ 1241	€ 1278
1.5: Frontoffice	€ 826	€ 819	€ 839	€ 860
Totaal	**€ 6611**	**€ 6684**	**€ 6847**	**€ 7015**

Bijdragen gemeenten	*2023*	*2024*	*2025*	*2026*
Apeldoorn	€ 3289	€ 3321	€ 3403	€ 3487
Epe	€ 661	€ 669	€ 685	€ 702
Lochem	€ 738	€ 748	€ 766	€ 785
Voorst	€ 454	€ 460	€ 471	€ 483
Zutphen	€ 1144	€ 1155	€ 1182	€ 1211
Brummen	€ 326	€ 331	€ 340	€ 348
Totaal	**€ 6611**	**€ 6684**	**€ 6847**	**€ 7015**

Tot slot

Mogelijk draagt gemeente Brummen al rond de zomer van 2022 de werkzaamheden over aan Tribuut, startende met de herwaardering van de objecten. Mocht dat werkelijkheid worden, dan zal een separaat voorstel worden gedaan wat betreft de bijdrage aan de GR.

Alle eenmalige kosten voor de voorbereiding en specifieke kosten die direct aan de deelname van gemeente Brummen kunnen worden gelinkt, zullen direct bij gemeente Brummen in rekening worden gebracht. Dat is ook reëel omdat de kosten van de opstart van Tribuut volledig door de huidige deelnemende gemeenten zijn opgebracht.

CONCEPT