

**Ontwerp
toekomstplan en begroting
2025 - 2028**

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1. Inleiding	4
1.1 Missie en visie	4
1.2 Doelstellingen	4
1.3 Financiële uitgangspunten en kaders	5
1.4 Overige ontwikkelingen	7
2. Programmabegroting 2025	9
2.1 Waardebepaling	9
2.2 Gegevensbeheer WOZ	11
2.3 Heffen	12
2.4 Invordering en kwijtschelding	14
2.5 Frontoffice (beantwoording klantvragen)	16
2.6 Samenvatting programmaonderdelen	17
3. Bedrijfsvoering	18
3.1 Ontwikkelingen	18
3.2 Weerstandsvermogen en risicobeheersing	20
3.3 Risico's	21
3.4 Financiële kengetallen	26
3.5 Overhead	26
3.6 Financiering	27
4. Financiële begroting	29
4.1 Financiële begroting	29
4.2 Toelichting op de opgenomen wijzigingen	30
4.3 Kostenverdeling per gemeente	32
4.4 Balans	32
Bijlage 1: lasten per taakveld 2025	34

Voorwoord

Tijdens het schrijven van deze begroting hebben we net de laatste werkzaamheden voor het aanslagjaar 2023 weggewerkt en weten we inmiddels dat de piek voor 2024 weer in de buurt komt van wat we gewend zijn. Daarmee verwachten we dat 2025 weer beter voorspelbaar is wat betreft het aantal bezwaren en de kosten die met de afhandeling gepaard gaan, hoewel er nog veel rechtspraak nodig is om zien of dat werkelijk zo is.

We zijn ons nu aan het voorbereiden op een verhuizing en dat gaat impact hebben op de begroting. Door opzegging van de huur door de gemeente Epe oriënteren we ons op dit moment op de huurmarkt van kantoren in Apeldoorn, omdat er in Epe geen geschikt aanbod te vinden is. Verhuizing gaat gepaard met grote investeringen die we op dit moment slechts kunnen ramen op basis van normgetallen. Die vindt u terug in deze begroting.

Wat u in deze begroting leest, is in beginsel een indexering op de gewijzigde begroting 2024. In de kadernota zijn voorstellen vastgesteld die in deze begroting zijn verwerkt. In die kadernota zijn ook de maatstaven, die gelden als verdeelsleutel voor de kosten van de deelnemende gemeenten, vastgesteld.

Wat opvalt, is dat de onze belangrijkste kostenposten voor personeel en ICT sneller stijgen dan de indexeringen in de septembercirculaire, die voor ons uitgangspunt is voor de meerjarenbegroting. Als we daar uitbreiding van personeel en nieuwe en verbeterde applicaties aan toevoegen, dan vallen de begrotingscijfers op die vlakken tegen.

Beleidsuitgangspunten:

- In 2024 verwachten we het project rondom de herinrichting van onze ICT-infrastructuur te hebben afgerond. Dat is later dan verwacht omdat we hierin afhankelijk zijn van onze leveranciers. Een tegenvaller is dat we de beoogde kostenbesparing voor het uitschakelen van de servers bij gemeente Apeldoorn niet kunnen realiseren. Daarmee hadden we verwacht om de kosten voor het in de cloud brengen van alle applicatie te dekken, want die hadden we wel voorzien.
- Tribuut blijft inzetten op verdere automatisering van uniforme processen. Het verwerken van bezwaren van No-Cure-No-Pay bedrijven is daar een belangrijk voorbeeld van. Daarmee kunnen we grote aantallen bezwaren beter verwerken en dat scheelt inhuur van personeel.
- Het is nog uiterst onzeker hoeveel beroepen we op onze bezwaarspraken uit 2023 kunnen verwachten. De rechtbank loopt maanden achter met inboeken en dat zou aanleiding kunnen zijn voor de beperkte aantallen beroepen ten opzichte van collega samenwerkingsverbanden. De afhandeling van beroepen vraagt veel tijd van onze taxateurs en beleidsjuristen. Aangezien we op dit moment nog bezig zijn de beroepen van het relatief rustige jaar 2022 af te handelen, is het heel goed mogelijk dat we in 2025 maatregelen moeten nemen om de beroepen van 2023 tijdig te kunnen verwerken.

De doorontwikkeling van Tribuut stopt natuurlijk nooit en een aantal thema's zal ook de komende jaren in overleg met de deelnemende gemeenten worden ontwikkeld. Denk aan de Samenhangende Object Registratie (SOR) en beleidsharmonisering. De samenwerking met de deelnemende gemeenten is en blijft daarom van groot belang.

Bert Groot Wesseldijk
Directeur

1. Inleiding

Voor u ligt de begroting 2025-2028 van de Gemeenschappelijke Regeling Tribuut belastingsamenwerking. Tribuut voert de belastingtaak uit voor de gemeenten Apeldoorn, Brummen, 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 en dat Tribuut daar op efficiënte wijze uitvoering aan geeft.

Tribuut heeft in januari 2024 een kadernota laten vaststellen met de begrotingsuitgangspunten en de maatstaven die de kostenverdeling naar de gemeenten bepalen. Deze maatstaven staan aan de basis van dit ontwerp voor wat betreft financiën.

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 onze ambitie 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 maar 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 staat daarbij borg voor een adequate uitvoering en het ophalen van de juiste belastingopbrengst.”

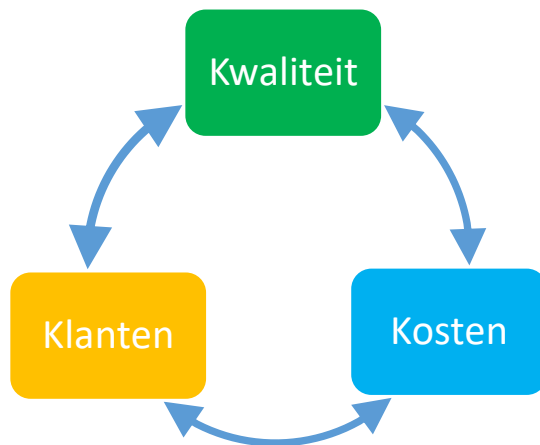
Tribuut is voornemens de missie en visie te herijken vóór haar 10 jarige bestaan in 2026. Dat zal in samenspraak met bestuur en medewerkers plaatsvinden. De geplande evaluatie van de GR zal hier ook input voor zijn.

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 ICT-experimenten.

1.2 Doelstellingen

Tribuut is een uitvoeringsorganisatie. Als organisatie zoeken we continu naar verbeteringen. De verbeteringen kunnen betrekking hebben op drie centrale elementen. Deze zijn kwaliteit, kosten en klanten.



Klanten

Kwaliteit is een onderwerp dat klanten op diverse manieren kunnen ervaren. Van invloed is toegankelijkheid (bijvoorbeeld bij vragen), snelheid van afhandeling (bijvoorbeeld van verzoeken) en de duidelijkheid van de online en offline communicatie. Ervaringen van de klant zijn cruciaal voor de waardering van de organisatie. Het 'luisteren' naar de ervaringen van de klant doen we dagelijks.

Kwaliteit

De kwaliteit op organisatieniveau heeft voor een belangrijk deel te maken met de beheersing van de twee hoofdtaken van onze organisatie. Namelijk de uitvoering van de WOZ en het heffen/innen van belastingen. In 2022 heeft de Waarderingskamer de organisatie gewaardeerd met vier sterren (goed). De doelstelling bij de uitvoering van de WOZ is om het oordeel goed (vier sterren of hoger) van de Waarderingskamer te behouden.

Ten aanzien van de belastingheffing en inning heeft Tribuut de doelstelling om de belastingopbrengst te optimaliseren volgens de door de gemeenten gewenste opbrengst. De gemeente bepaalt jaarlijks welke belastingopbrengst zij 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 gemeente, deelverklaringen op. Hiermee wordt de kwaliteit van de uitvoering geborgd. Tot slot is de accountantsverklaring over de jaarrekening de borging van de beheersing op organisatieniveau.

1.3 Financiële uitgangspunten en kaders

De budgetten voor structurele en incidentele kosten in de begroting 2025 worden geïndexeerd op basis van de prijsontwikkeling 2023, die in de septembercirculaire 2023 van de overheid is aangegeven:

- Prijs overheidsconsumptie, beloning werknemers: 5,80%;
- Prijs overheidsconsumptie, netto materieel: 2,80%;
- Prijs bruto binnenlands product: 1,60%.

Voor de begroting 2025 is de index geraamd zoals hierboven aangegeven. Daarmee is de verhouding vergelijkbaar met de begroting over 2024 die in september 2023 is vastgesteld.

Actualisatie maatstaven

Deze begroting is opgesteld volgens de vernieuwde kostenverdeelssystematiek zoals die is vastgesteld door het bestuur van Tribuut in januari 2020. In deze methodiek worden, per activiteit en per cluster, de kosten vastgesteld. Deze worden op basis van verschillende verdeelsleutels over de deelnemers verdeeld.

Verdeelsleutel	Apeldoorn	Brummen	Epe	Lochem	Voorst	Zutphen	Totaal
# Woning	79.862	10.300	15.920	16.610	10.949	24.689	158.330
# Niet Woningen	7.575	992	1.853	2.351	1.732	2.151	16.654
Proceskosten-vergoeding	€ 1.018.381	€ 128.489	€ 199.600	€ 216.873	€ 111.486	€ 236.326	€ 1.911.155
#WOZ bezwaren	7.130	771	1597	1894	856	1775	14.023
# Aanslagregels totaal	345.528	74.035	86.062	85.769	48.636	113.701	753.731
# ASR inlezen	75.021	31.264	32.190	46.257	21.376	23.249	229.357
# ASR Stuf	8.063	-	1.734	1.789	1.101	11.618	24.305
# Controleren grondslagen	10.543	156	1.016	1.134	289	208	13.346
	95.503	11.724	20.293	22.533	14.440	35.097	199.590
# Heffen bezwaren	272	24	88	84	60	686	1.214
# KWS verzoeken	2.601	366	312	306	162	893	4.640
Dwanginvordering	€ 418.318	€ 31.012	€ 69.702	€ 74.651	€ 41.280	€ 135.272	€ 770.235
# Klantcontacten	18.486	1.998	3.577	3.399	1.798	5.449	34.707

Toelichting op de maatstaven ten behoeve van de begroting 2025

Algemeen:

De maatstaven zijn geactualiseerd op basis van de aantallen uit Gouw over het jaar 2023.

Woningen en niet-woningen:

Betreft de te waarderen objecten (alle WOZ-objecten exclusief WOZ-vrijstellingen) die actief zijn/waren per 01-01-2023. Onbebouwde grond wordt buiten beschouwing gelaten bij het bepalen van de verdeelsleutel.

Proceskostenvergoeding:

Betreft de uitgekeerde proceskostenvergoedingen per gemeente in 2023.

Bezwaren:

Betreft het aantal ingediende bezwaren (verdeeld naar WOZ en Heffen) in 2023.

Aanslagregels:

Het totaal aantal verzonden aanslagregels van alle belastingsoorten in tijdvak 2023 (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 2022. Voor specifieke activiteiten zijn de bijbehorende aanslagregels inzichtelijk gemaakt.

Biljetten:

Het totaal aantal biljetten in tijdvak 2023.

Kwijtscheldingsverzoeken:

Betreft het aantal ingediende kwijtscheldingsverzoeken (exclusief automatische kwijtschelding) per gemeente in 2023.

Inkomsten uit dwanginvordering:

Het aandeel van de gemeenten in de totaal ontvangen inkomsten uit dwanginvordering in het jaar 2023 (exclusief invorderingsrente).

Klantcontacten:

Betreft het aantal geregistreerde klantcontacten in 2023 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 GR alleen de belastingtaak voor de deelnemende gemeenten uit en verleent geen diensten aan derden. Hierom gaat Tribuut niet door de zogenaamde 'ondernemerspoort' en is vennootschapsbelasting voor Tribuut niet van toepassing. Dit is al vastgesteld door de belastinginspecteur.

Beleidsarm

De deelnemende gemeenten behouden autonomie op het beleid voor belastingen. De begroting 2025 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.

1.4 Overige ontwikkelingen

Het risicomanagement is herijkt in januari 2022. Dit moet leiden tot een proactieve risicohouding en een beter gestructureerde controlesystematiek en vastlegging. Het heeft overigens niet tot extra risico's geleid met grote financiële impact. Het controleplan, dat jaarlijks wordt opgesteld, heeft tot doel de kwaliteit te monitoren en de controlerende instanties adequaat de kunnen voorzien van bewijs. Daarvoor wordt het controleplan samengevoegd met het informatiebeveiliging- en privacyplan, omdat deze controles elkaar deels overlappen.

Persoonlijk contact is voor Tribuut erg belangrijk. Onze slogan "goed geholpen, snel geregeld" combineren we met goede bereikbaarheid middels onder andere telefoon en mail, maar ook via MijnOverheid en QR-tags die naar hulpformulieren leiden om contact gemakkelijker te maken.

Mede om bovengenoemde reden blijven we inzetten op terugbelafspraken met taxateurs. Intern noemen we dit informele bezwaren. Die blijven het meest efficiënt in vergelijking met formele bezwaren. Deze werkwijze vraagt om extra personele inhuur gedurende de piekperiode, zeker als we binnen de bezwaartermijn de informele bezwaren willen afhandelen.

Tribuut gaat meerdere methoden gebruiken om secundaire objectkenmerken beter in beeld te krijgen, omdat dit de belangrijkste reden is voor gegronde bezwaren. Dit doen we met visuele inspecties in de straat, met voormeldingen en door verkoopinformatie te benutten. Daarmee krijgen we een betere kwaliteit en minder gegronde bezwaren wat weer resulteert in minder proceskosten.

De drie basisregistraties BAG-WOZ-BGT werken met elkaar gestructureerd aan de kwaliteit van de (gezamenlijke) data. De gemeenten en Tribuut gebruiken dezelfde applicatie om goed met elkaar te communiceren over nieuwe en gewijzigde kenmerken. Dit betekent een kwaliteitsslag voor de drie

basisregistraties. Om deze situatie te kunnen realiseren, is een goede samenwerking en afstemming met de gemeentelijke BAG-BGT een voorwaarde.

2. Programmabegroting 2025

Tribuut is georganiseerd op basis van de te onderscheiden belastingprocessen. Deze begroting sluit daarop aan.

Voor de overhead worden geen bijdragen van de gemeenten verkregen; de gemeenten nemen 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's, 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 alsof de bedragen niet correct optellen.

Voor het overzicht van de geraamde lasten per taakveld verwijzen we naar bijlage 1.

2.1 Waardebepaling

Wat wil het team Waarderen in 2025 bereiken en wat gaan we daarvoor doen?

Wij gaan de kwaliteit van de waardering vast houden en gaan op zoek naar nog meer verbeteringen

Het doel is om de vier sterren die wij in 2022 hebben gekregen van de Waarderingskamer te behouden. Wij blijven ons werk op de juiste manier doen en blijven zoeken naar verbeteringen voor de processen bezwaar en beroep. Dit geeft rust en stabiliteit in het team.

Wij gaan ons taxatierapport optimaliseren

Er zal in 2024 gestart worden met een praktisch en uniform taxatierapport. Deze zal in 2025 verder geoptimaliseerd worden.

Wij gaan het verantwoordingsdocument verder door ontwikkelen

Het verantwoordingsdocument geeft (digitaal) inzicht hoe de WOZ-waarde bepaald wordt. Hoe het proces tot stand komt voor het bepalen van de WOZ-waarde en welke gegevens invloed hebben op de WOZ-waarde. Daarnaast wordt aangegeven hoe modelmatig taxeren werkt en hoe wij als Tribuut controleren of het taxatiemodel ook daadwerkelijk goed werkt waarop de WOZ-waarde tot stand komt. Dit wordt in 2024 ingeregeld en zal in 2025 actief gebruikt gaan worden.

Wij willen aansluiten bij het landelijk proces voormelden secundaire kenmerken

In 2024 is er een start gemaakt met een landelijk systeem voormelden van secundaire kenmerken. Als de landelijke pilot, die in 2024 loopt, succesvol is, gaan wij als Tribuut hier ook bij aansluiten.

Wat gaat het kosten?

Programmaonderdeel 1.1: Waarderen (x €1.000)							
Lasten	<i>Verdeel-sleutel</i>	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<i>Waarderen</i>	#Objecten	€ 1215	€ 1336	€ 1286	€ 1335	€ 1381	€ 1429
<i>Bezwaarafhandeling</i>	#Bezwaren	€ 745	€ 819	€ 788	€ 818	€ 847	€ 876
<i>PKV</i>	PKV uitgekeerd	€ 1854	€ 476	€ 489	€ 502	€ 515	€ 528
Totaal lasten		€ 3814	€ 2630	€ 2564	€ 2655	€ 2743	€ 2833
Baten							
Apeldoorn							
<i>Waarderen</i>	#Objecten	€ 591	€ 654	€ 630	€ 654	€ 676	€ 700
<i>Bezwaarafhandeling</i>	#Bezwaren	€ 320	€ 416	€ 401	€ 416	€ 430	€ 445
<i>PKV</i>	PKV uitgekeerd	€ 882	€ 254	€ 261	€ 268	€ 274	€ 281
<i>Totaal</i>		€ 1794	€ 1324	€ 1291	€ 1337	€ 1381	€ 1427
Brummen							
<i>Waarderen</i>	#Objecten	€ 77	€ 85	€ 82	€ 85	€ 88	€ 91
<i>Bezwaarafhandeling</i>	#Bezwaren	€ 40	€ 45	€ 43	€ 45	€ 47	€ 48
<i>PKV</i>	PKV uitgekeerd	€ 69	€ 32	€ 33	€ 34	€ 35	€ 35
<i>Totaal</i>		€ 186	€ 162	€ 158	€ 163	€ 169	€ 174
Epe							
<i>Waarderen</i>	#Objecten	€ 127	€ 139	€ 133	€ 138	€ 143	€ 148
<i>Bezwaarafhandeling</i>	#Bezwaren	€ 72	€ 93	€ 90	€ 93	€ 96	€ 100
<i>PKV</i>	PKV uitgekeerd	€ 200	€ 50	€ 51	€ 52	€ 54	€ 55
<i>Totaal</i>		€ 400	€ 281	€ 274	€ 284	€ 293	€ 303
Lochem							
<i>Waarderen</i>	#Objecten	€ 143	€ 154	€ 149	€ 154	€ 160	€ 165
<i>Bezwaarafhandeling</i>	#Bezwaren	€ 96	€ 111	€ 106	€ 111	€ 114	€ 118
<i>PKV</i>	PKV uitgekeerd	€ 207	€ 54	€ 56	€ 57	€ 58	€ 60
<i>Totaal</i>		€ 446	€ 319	€ 311	€ 322	€ 333	€ 343
Voorst							
<i>Waarderen</i>	#Objecten	€ 96	€ 106	€ 102	€ 106	€ 110	€ 114
<i>Bezwaarafhandeling</i>	#Bezwaren	€ 61	€ 50	€ 48	€ 50	€ 52	€ 53
<i>PKV</i>	PKV uitgekeerd	€ 113	€ 28	€ 29	€ 29	€ 30	€ 31
<i>Totaal</i>		€ 271	€ 184	€ 179	€ 185	€ 191	€ 198
Zutphen							
<i>Waarderen</i>	#Objecten	€ 181	€ 198	€ 190	€ 198	€ 204	€ 212
<i>Bezwaarafhandeling</i>	#Bezwaren	€ 155	€ 104	€ 100	€ 104	€ 107	€ 111
<i>PKV</i>	PKV uitgekeerd	€ 382	€ 59	€ 60	€ 62	€ 64	€ 65
<i>Totaal</i>		€ 717	€ 360	€ 351	€ 363	€ 375	€ 388
Totaal baten		€ 3814	€ 2630	€ 2564	€ 2655	€ 2743	€ 2833

2.2 Gegevensbeheer WOZ

Wat wil het team Gegevensbeheer WOZ bereiken in 2025 en hoe gaan we dat doen?

Wij gaan de samenwerking van de drie basisregistraties BAG-WOZ-BGT verder vormgeven

We gebruiken dezelfde applicatie om goed met elkaar te communiceren over nieuwe en gewijzigde kenmerken. Dit betekent een kwaliteitsslag voor de drie basisregistraties. Om deze situatie te kunnen realiseren, is een goede samenwerking en afstemming met de gemeentelijke BAG-BGT een voorwaarde.

Wij gaan LV WOZ synchroon maken

De Landelijke Voorziening WOZ en de WOZ-administratie zijn nagenoeg gelijk aan elkaar zodat de afnemers, zoals de Belastingdienst en het Waterschap maar ook burgers, tijdig en correct worden geïnformeerd. Dat betreft onder meer de WOZ-waarde, de relatie met de BAG en de juiste eigenaar en/of gebruiker. De noodzakelijke module van Gouw wordt in de zomer van 2024 in gebruik genomen en deze helpt ons om de verschillen inzichtelijk te maken en op te lossen.

Wij gaan de primaire kenmerken optimaliseren

Door de optimalisatie van de primaire kenmerken krijgen wij uniformiteit en volledigheid. Dit brengt meer efficiëntie in de processen, draagt bij aan een betrouwbare WOZ-waarde en behoud van de vier sterren van de Waarderingskamer.

Wij gaan het voormeldingssysteem verder uitbreiden

In 2024 zal het voormeldingssysteem ingeregeld zijn en in 2025 willen wij dit structureel gaan inzetten. De klant kan digitaal de primaire en secundaire kenmerken van een object controleren en/of aanpassen met als doel een pand op de juiste manier te waarderen. Door de klant vanaf het begin te betrekken bij deze informatie, zal de kans groter zijn dat de klant eerder begrip heeft voor de waarde van zijn WOZ-object en mogelijk minder bezwaar maken.

Wat gaat het kosten?

Programmaonderdeel 1.2: Gegevensbeheer WOZ (x €1.000)							
Lasten	Verdeelsleutel	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Gegevensbeheer	#Objecten	€ 1590	€ 1640	€ 1649	€ 2049	€ 2123	€ 2200
Totaal lasten		€ 1590	€ 1640	€ 1971	€ 2049	€ 2123	€ 2200
Baten							
Apeldoorn	#Objecten	€ 672	€ 819	€ 985	€ 1024	€ 1061	€ 1099
Brummen	#Objecten	€ 86	€ 106	€ 127	€ 314	€ 326	€ 337
Epe	#Objecten	€ 137	€ 167	€ 200	€ 132	€ 137	€ 142
Lochem	#Objecten	€ 146	€ 178	€ 214	€ 208	€ 216	€ 223
Voorst	#Objecten	€ 97	€ 119	€ 143	€ 222	€ 230	€ 238
Zutphen	#Objecten	€ 207	€ 252	€ 302	€ 148	€ 154	€ 159
Totaal baten		€ 1345	€ 1640	€ 1971	€ 2049	€ 2123	€ 2200

2.3 Heffen

Wat wil het team Heffen bereiken in 2025 en wat gaan we daarvoor doen?

Wij gaan informatie verhalen

De inhoud van de belastingbestanden is omvangrijk, maar nog niet geheel volledig. Met name de gegevens voor de gebruikersbelasting OZB, hondenbelasting, toeristenbelasting, forensenbelasting, reclamebelasting en precariobelasting zijn omvangrijk. De samenwerking met de gemeentes zal nog meer geïntensiveerd worden om de informatie te verkrijgen (afschriften vergunningen, informatie over standplaatsen, gegevens ondernemers toeristenbelasting).

Wij gaan belastingcontroles verder continueren

We willen volledigheid van de belastingbestanden gaan realiseren zodat wordt voldaan aan rechtsgelijkheid en de maximale belastingopbrengst binnengehaald wordt. Hierbij is het van belang dat belastingcontroles onderdeel zijn van het reguliere werkproces. De workflows die hiervoor zijn ingericht brengen meer structuur en efficiëntie in de controleprocessen. Naast de administratieve controles van 'achter het bureau' zullen er ook meer controles op locatie gedaan worden.

Wij gaan ons subjectenbeheer optimaliseren

Het verbeteren en optimaliseren van de kwaliteit en volledigheid van het subjectenbeheer. Met name bij de niet-natuurlijke personen is winst te behalen. Op de planning staat de koppeling met de Kamer van Koophandel. Door deze aansluiting kunnen we een grote kwaliteitsslag maken. Dit zal voordelen hebben voor de aanslagoplegging, de synchronisatie richting LV-WOZ, de retour ontvangen post en het invorderingsproces.

Wat gaat het kosten?

Programmaonderdeel 1.3: Heffen (x €1.000)							
Lasten	Verdeel-sleutel	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 976	€ 891	€ 912	€ 945	€ 977	€ 1010
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 141	€ 85	€ 87	€ 89	€ 92	€ 94
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 77	€ 181	€ 199	€ 209	€ 218	€ 227
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 46	€ 19	€ 21	€ 22	€ 23	€ 24
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 66	€ 25	€ 26	€ 27	€ 28	€ 29
Bezwaaraafhandeling	#Bezwaren	€ 54	€ 42	€ 46	€ 48	€ 50	€ 52
Totaal lasten		€ 1360	€ 1243	€ 1292	€ 1341	€ 1387	€ 1436
Baten							
Apeldoorn							
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 521	€ 408	€ 418	€ 433	€ 448	€ 463
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 68	€ 40	€ 42	€ 43	€ 44	€ 45
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 28	€ 59	€ 65	€ 68	€ 71	€ 74
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 18	€ 6	€ 7	€ 7	€ 8	€ 8
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 43	€ 20	€ 21	€ 22	€ 22	€ 23
Bezwaaraafhandeling	#Bezwaren	€ 15	€ 9	€ 10	€ 11	€ 11	€ 12
Totaal		€ 692	€ 544	€ 563	€ 584	€ 604	€ 625
Brummen							
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 71	€ 88	€ 90	€ 93	€ 96	€ 99
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 8	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 6
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 12	€ 25	€ 27	€ 28	€ 30	€ 31
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 2	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 1	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Bezwaaraafhandeling	#Bezwaren	€ 3	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1
Totaal		€ 96	€ 118	€ 123	€ 128	€ 132	€ 137
Epe							
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 101	€ 102	€ 104	€ 108	€ 112	€ 115
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 15	€ 9	€ 9	€ 9	€ 9	€ 10
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 10	€ 25	€ 28	€ 29	€ 31	€ 32
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 4	€ 1	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 3	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2
Bezwaaraafhandeling	#Bezwaren	€ 5	€ 3	€ 3	€ 3	€ 4	€ 4
Totaal		€ 138	€ 142	€ 148	€ 153	€ 159	€ 164
Lochem							
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 99	€ 101	€ 104	€ 108	€ 111	€ 115
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 16	€ 10	€ 10	€ 10	€ 10	€ 11

Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 14	€ 37	€ 40	€ 42	€ 44	€ 46
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 4	€ 1	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 4	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2
Bezwaaraafhandeling	#Bezwaren	€ 7	€ 3	€ 3	€ 3	€ 3	€ 4
Totaal		€ 143	€ 154	€ 161	€ 167	€ 173	€ 179
Voorst							
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 56	€ 57	€ 59	€ 61	€ 63	€ 65
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 11	€ 6	€ 6	€ 6	€ 7	€ 7
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 6	€ 17	€ 19	€ 19	€ 20	€ 21
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 2	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1
Bezwaaraafhandeling	#Bezwaren	€ 3	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 3
Totaal		€ 80	€ 84	€ 88	€ 91	€ 94	€ 97
Zutphen							
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 129	€ 134	€ 138	€ 143	€ 147	€ 152
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 24	€ 15	€ 15	€ 16	€ 16	€ 16
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 7	€ 18	€ 20	€ 21	€ 22	€ 23
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 15	€ 9	€ 10	€ 11	€ 11	€ 11
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 15	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Bezwaaraafhandeling	#Bezwaren	€ 21	€ 24	€ 26	€ 27	€ 28	€ 29
Totaal		€ 211	€ 201	€ 209	€ 218	€ 225	€ 233
Totaal baten		€ 1360	€ 1243	€ 1292	€ 1341	€ 1387	€ 1436

2.4 Invordering en kwijtschelding

Wat wil het team Invordering bereiken in 2025 en wat gaan we daarvoor doen?

Wij gaan meer grip krijgen op de kwaliteit van data

Door verbeteringen in de software en workflows te realiseren, krijgen wij meer kwaliteit in onze data. Daarnaast gaan wij aansluiten bij gegevensuitwisselingen van het schuldenknooppunt en het inlichtingenbureau (3.0) zodat wij onze werkstromen beter kunnen beheersen.

Wij gaan meer snelheid krijgen in de behandeling van dossiers van klanten

Doordat informatie aangeleverd wordt door derde partijen zijn wij minder afhankelijk van de informatie die de klant aanlevert. Dit geeft snelheid in het proces.

De klant hoeft zelf minder aan te leveren

Doordat Tribuut meer informatie van derden ontvangt, hoeft de klant minder informatie aan te leveren.

Wij gaan onderzoek doen of het mogelijk is om zelf loonvorderingen op te leggen

Wij willen onderzoeken of het mogelijk is om zelf loonvorderingen op te gaan leggen. Hierdoor zullen de kosten aan de deurwaarder minder worden en het proces van de invorderingen efficiënter door minder doorlooptijd.

Wat gaat het kosten?

Programmaonderdeel 1.4: Invordering (x €1.000)							
Lasten	Verdeel-sleutels	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 392	€ 443	€ 461	€ 479	€ 496	€ 514
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 482	€ 553	€ 575	€ 597	€ 619	€ 641
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 290	€ 329	€ 342	€ 355	€ 367	€ 379
Totaal lasten		€ 1164	€ 1326	€ 1378	€ 1431	€ 1482	€ 1534
Baten							
Apeldoorn							
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 249	€ 249	€ 258	€ 269	€ 278	€ 288
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 232	€ 265	€ 275	€ 286	€ 296	€ 307
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 172	€ 179	€ 186	€ 193	€ 199	€ 206
Totaal		€ 652	€ 692	€ 719	€ 747	€ 773	€ 801
Brummen							
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 0	€ 35	€ 36	€ 38	€ 39	€ 41
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 27	€ 32	€ 34	€ 35	€ 36	€ 38
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 10	€ 13	€ 14	€ 14	€ 15	€ 15
Totaal		€ 37	€ 81	€ 84	€ 87	€ 90	€ 93
Epe							
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 22	€ 30	€ 31	€ 32	€ 33	€ 35
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 50	€ 56	€ 58	€ 61	€ 63	€ 65
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 18	€ 30	€ 31	€ 32	€ 33	€ 34
Totaal		€ 91	€ 116	€ 120	€ 125	€ 129	€ 134
Lochem							
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 27	€ 29	€ 30	€ 32	€ 33	€ 34
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 55	€ 62	€ 65	€ 67	€ 70	€ 72
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 22	€ 32	€ 33	€ 34	€ 36	€ 37
Totaal		€ 105	€ 124	€ 128	€ 133	€ 138	€ 143
Voorst							
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 14	€ 15	€ 16	€ 17	€ 17	€ 18
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 37	€ 40	€ 42	€ 43	€ 45	€ 46
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 15	€ 18	€ 18	€ 19	€ 20	€ 20
Totaal		€ 65	€ 73	€ 76	€ 79	€ 82	€ 85
Zutphen							
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 80	€ 85	€ 89	€ 92	€ 96	€ 99
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 82	€ 97	€ 101	€ 105	€ 109	€ 113
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 52	€ 58	€ 60	€ 62	€ 64	€ 67
Totaal		€ 214	€ 240	€ 250	€ 259	€ 269	€ 278
Totaal baten		€ 1164	€ 1326	€ 1378	€ 1431	€ 1482	€ 1534

2.5 Frontoffice (beantwoording klantvragen)

Wat wil het team Frontoffice bereiken in 2025 en hoe gaan we dat doen?

Wij gaan onze communicatie verbeteren

Het doel is dat zoveel mogelijk mensen onze brieven en e-mails begrijpen. In 2024 wordt onze schrijfwijzer geüpdatet. Het bureau Loo van Eck ondersteunt ons hierbij. Ook trainen zij onze medewerkers. Daarnaast helpt de nieuwe schrijfwijzer ons om al onze brieven zelf te herschrijven. Wij zijn in 2024 gestart en verwachten het project in 2025 af te ronden.

Wij gaan de 'afsprakenmodule' verder ontwikkelen

Het inplannen van een belafsprak met de taxateur over de WOZ-waarde is in 2024 vereenvoudigd. De klant kon voor het eerst zelf digitaal een belafsprak met de taxateur inplannen. Dat kon via een QR-tag op het aanslagbiljet of via MijnTribuut. 23% van de klanten heeft deze weg al gevonden. Daarnaast kon de klant natuurlijk ook telefonisch een belafsprak laten inplannen. Het voordeel voor de klant is dat er keuze is tussen zelf inplannen of bellen met Tribuut. Het voordeel voor de medewerker is dat het inplannen nu ook veel eenvoudiger is. In 2024 vindt er een evaluatie plaats. De aanpassingen die daaruit voortkomen, zijn de basis voor het jaar 2025.

Wij verwachten een nieuwe telefonieomgeving

In 2023 is de overgang naar een nieuwe telefonieomgeving niet gelukt. Er komt een nieuwe aanbesteding. De verwachting is dat wij in 2025 overgaan naar een nieuwe omgeving. Wij zijn nu al een project gestart om alle bandjes die de klant te horen krijgt, het keuzemenu en onze managementinformatie te verbeteren. Hiermee zijn wij beter voorbereid op wat Tribuut wil in een nieuwe telefonieomgeving.

Wat gaat het kosten?

Programmaonderdeel 1.5: Frontoffice (x €1.000)							
Lasten	Verdeel-sleutel	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Klantcontacten	#Klant-contacten	€ 850	€ 906	€ 936	€ 990	€ 1024	€ 1059
Totaal Lasten		€ 850	€ 906	€ 936	€ 990	€ 1024	€ 1059
Baten							
Apeldoorn	#Klant-contacten	€ 428	€ 483	€ 498	€ 527	€ 545	€ 564
Brummen	#Klant-contacten	€ 40	€ 52	€ 54	€ 57	€ 59	€ 61
Epe	#Klant-contacten	€ 80	€ 93	€ 96	€ 102	€ 106	€ 109
Lochem	#Klant-contacten	€ 90	€ 89	€ 92	€ 97	€ 100	€ 104
Voorst	#Klant-contacten	€ 52	€ 47	€ 48	€ 51	€ 53	€ 55
Zutphen	#Klant-contacten	€ 159	€ 142	€ 147	€ 155	€ 161	€ 166
Totaal Baten		€ 850	€ 906	€ 936	€ 990	€ 1024	€ 1059

2.6 Samenvatting programmaonderdelen

Programmabegroting (x € 1.000)						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
1.1: Waarderen	€ 3814	€ 2630	€ 2564	€ 2655	€ 2743	€ 2833
1.2: Gegevensbeheer WOZ	€ 1345	€ 1640	€ 1971	€ 2049	€ 2123	€ 2200
1.3: Heffen	€ 1360	€ 1243	€ 1292	€ 1341	€ 1387	€ 1436
1.4: Invordering	€ 1164	€ 1326	€ 1378	€ 1431	€ 1482	€ 1534
1.5: Frontoffice	€ 850	€ 906	€ 936	€ 990	€ 1024	€ 1059
Totaal	€ 8533	€ 7744	€ 8140	€ 8466	€ 8758	€ 9062
<i>Bijdragen gemeenten</i>						
Apeldoorn	€ 4238	€ 3862	€ 4057	€ 4219	€ 4365	€ 4516
Brummen	€ 445	€ 519	€ 546	€ 568	€ 587	€ 608
Epe	€ 846	€ 799	€ 839	€ 873	€ 903	€ 934
Lochem	€ 930	€ 863	€ 905	€ 941	€ 974	€ 1008
Voorst	€ 565	€ 507	€ 534	€ 555	€ 574	€ 594
Zutphen	€ 1509	€ 1195	€ 1259	€ 1310	€ 1356	€ 1403
Dekking algemene reserve	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	€ 8533	€ 7744	€ 8140	€ 8466	€ 8758	€ 9062

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

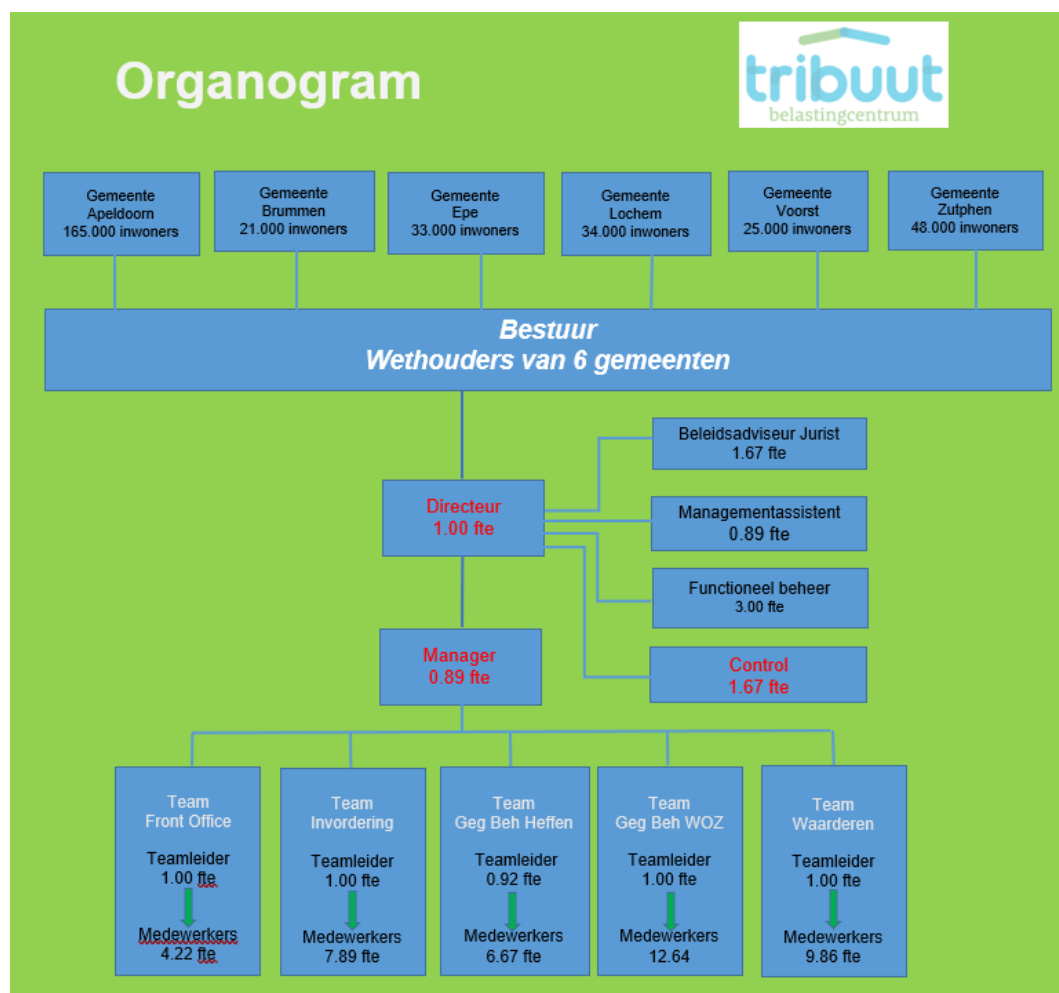
Incidentele baten en lasten

Er worden in 2025 of volgende jaren geen incidentele lasten of baten verwacht.

3. Bedrijfsvoering

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

De in deze begroting opgenomen formatie ziet u hieronder uitgetekend in het organogram:



De totale bezetting komt daarmee op 55,3 fte. Door vacatureruimte en opgenomen ouderschaps- en zorgverlof wordt deze totale bezetting bijna nooit volledig gehaald. Opname van ouderschapverlof en zorgverlof is deels voor eigen rekening.

3.1 Ontwikkelingen

Personeel

Personeel is het belangrijkste factor voor Tribuut. Belangrijke prestatie-indicatoren zijn een medewerkerstevredenheid van tenminste een 7,5 en een ziekteverzuim van maximaal 5%. Hier is vanaf de start van Tribuut aan grotendeels aan voldaan en dit willen wij blijven nastreven. In 2022 is er opnieuw een MTO gehouden en hieruit is gebleken dat de tevredenheid wordt gewaardeerd met een 7,9. De betrokkenheid van onze medewerkers is hoog en daar zijn we trots op. Dat past ook bij het uitgangspunt dat de verantwoordelijkheid laag in de organisatie kan liggen. Van iedere medewerker wordt verwacht om mee te denken om de processen efficiënter te maken. Er zullen verschillende processen onder de loep worden genomen. Door de hele organisatie kan iedereen meehelpen om procesverbeteringen door te voeren. Er moet ruimte zijn om te experimenteren met nieuwe mogelijkheden om zo creatief naar oplossingen te kunnen zoeken. Dit alles met als doel efficiency, lagere kosten en lagere werkdruk. Het

doel hiervan is bij te dragen aan een efficiënte organisatie, ruimte te maken voor kwaliteit maar niet tot het direct afschalen personeel. Bij vacatures wordt wel gekeken of opvulling noodzakelijk is.

Wat willen we bereiken?

Alle medewerkers dragen bij aan het continu verbeteren van de dienstverlening tegen redelijke kosten met behoud van medewerkerstevredenheid en een laag ziekteverzuim.

Wat gaan we doen?

Zoals al eerder beschreven, gaan wij door met het verbeteren van onze processen. De teamleiders sturen nu de medewerkers rechtstreeks aan en hebben, doordat zij zelf ook op de werkvloer aanwezig zijn, inzicht in hoe het met de medewerker gaat. Jaarlijks voeren de teamleiders minimaal één HR gesprek dat vastgelegd wordt. Hierin wordt gesproken over persoonlijke ontwikkeling, verantwoordelijkheid nemen, kwaliteit, samenwerking en continu verbeteren. Verder hebben wij eenmaal per maand een 'ronde tafel sessie' waar het MT en de teamleiders de laatste ontwikkelingen delen om zo iedereen op de hoogte te houden wat er speelt bij Tribuut.

ICT

Tribuut heeft een dubbele doelstelling: meer kwaliteit realiseren tegen lagere kosten. Deze dubbele doelstelling is alleen mogelijk door verdergaande verbetering en digitalisering van het verzamelen en verwerken van gegevens en het gebruik hiervan in de dienstverlening. Goede automatisering maakt ons ook minder gevoelig voor onverwachte hoge aantallen. 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, inrichting, informatiemanagement, changemanagement 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. Om het beheer van de servers, die Gemeente Apeldoorn voor ons beheert, uit te kunnen schakelen, willen we alle applicaties in 2024 in de cloud hebben staan. Gemeente Apeldoorn ondersteunt ons voor het overige ICT en desktop-beheer en daarmee zullen we goede afspraken maken omtrent deze ontwikkeling en de ondersteuning.

De beschreven strategie is gericht op het verlagen van de inspanning op change- en incidentmanagement 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 maar ook het maken van strikte afspraken is noodzakelijk. We gaan de rol van regievoering op deze applicaties nadrukkelijker naar ons toe trekken omdat er geen beheer door gemeente Apeldoorn meer tussen zit.

Huisvesting

Eind 2023 heeft gemeente Epe, onze huidige verhuurder, de dienstverleningsovereenkomst opgezegd per 31-12-2024 en daarmee ook de huur. Gemeente Epe heeft wel aangegeven dat, wanneer de nieuwe huisvesting later beschikbaar is, een half jaar uitstel geen probleem is. Uitgangspunt is uiterlijk voor 1 juli 2025 nieuwe huisvesting te betrekken. Daarvoor vindt op dit moment al een zoektocht plaats. Tot nu toe is het niet gelukt in de gemeente Epe een passende huisvesting te vinden. Eigenlijk is er alleen aanbod in de plaats Apeldoorn. De zoektocht bespreken we in de klankbordgroep en het advies uit die

klankbordgroep wordt meegenomen naar het bestuur, dat uiteindelijk definitief een besluit neemt over onze nieuwe vestiging.

Wat willen we bereiken?

Het realiseren van een Arbo-technisch comfortabele en veilige werkplek die klimaat technisch goed is ingericht. Een moderne inrichting, zodanig dat de werkplekken en faciliteiten ondersteunend zijn aan het continu verbeteren. De locatie is goed bereikbaar met zowel auto als OV en is voldoende parkeergelegenheid.

Wat gaan we doen?

De aanhuurmakelaar zal de beoogde locaties voor ons toetsen aan de eisen, onderhandelen en de afspraken concretiseren. Naar aanleiding daarvan zullen we een keuze moeten maken. Voor de fysieke inrichting, controle op installaties en design van nieuwe locaties hebben we een advieskantoor dat ons begeleidt. De klantbordgroep, die daarin adviseert, bestaat uit teamleden van de zes afdelingen.

In control

Tribuut streeft ernaar om duurzaam in control te zijn, zodat inwoners, gemeenten en andere belanghebbenden er op 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 bijbehorende 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 verbetering daarvan. Tevens het inrichten van een goede controlecyclus met een passende archivering. Daarmee kunnen we over het boekjaar 2023 zelf de rechtmatigheidsverklaring afgeven.

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. Dit leggen we jaarlijks vast in een controleplan waarin we ook informatiebeveiliging, privacy, DigiD en eventueel andere controles combineren, omdat er regelmatig overlap in zit.

3.2 Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Om te voorkomen dat we financiële tegenvallers achteraf in rekening moeten brengen bij de deelnemende gemeenten, vormt Tribuut sinds kort een algemene reserve. Tribuut loopt namelijk, 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 om met passende maatregelen daar waar dit kan, te voorkomen. In financiële zin hebben we een bedrag € 50.000,- voor onvoorziene tegenvallers opgenomen in de begroting.

Op grond van de GR Tribuut belastingsamenwerking zijn de deelnemers verplicht ervoor 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.

3.3 Risico's

Risicoanalyse

Het bestuur en de accountant hebben gevraagd een risicoanalyse toe te voegen in het jaarverslag en begroting omdat het aanhouden van een algemene reserve voor het opvangen van risico's in deze onzekere tijden wat kosten betreft, wenselijk is. Het bestuur heeft daartoe besloten om te voorkomen dat een financiële tegenvaller meteen leidt tot een aanvullende bijdrage van de gemeenten. Aangezien de jaarrekening 2023 en de begroting 2025 in dezelfde maand worden opgemaakt en voorgelegd aan het bestuur, is deze paragraaf voor beide documenten gelijk.

Op grond van de Gemeenschappelijke Regeling (GR) Tribuut belastingsamenwerking zijn de deelnemers verplicht er zorg voor te dragen dat Tribuut altijd 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 deelnemende gemeenten verder te beperken, heeft Tribuut volgens de GR mogelijkheid om een reserve te vormen van maximaal 5% van de exploitatiekosten.

In het risicobeleid schalen we risico's in een tolerantiematrix op kans en impact. De kleur vertalen we in de mate van waarschijnlijkheid dat een risico voorkomt en waarmee het risico dan ook financieel gedekt moet worden met een algemene reserve.

Kans	Hoog	4	7	9
		2	5	8
	Laag	1	3	6
		Laag		Hoog
		Impact		

Bron: House of Control, COSO Enterprise Risk Model

De **groene risico's** worden ingeschat op een waarschijnlijkheid van **25%** van het risico.

De **oranje risico's** worden ingeschat op een waarschijnlijkheid van **50%** van het risico.

De **rode risico's** worden ingeschat op een waarschijnlijkheid van **75%** van het risico.

Voor een risico dat 0% scoort, nemen we geen bedrag op.

Een risico dat na beoordeling 100% scoort, staat niet in de risicoparagraaf, maar wordt opgenomen in de begroting.

1. **Strategisch:** betreft globale doelen en is afgestemd op de missie.

Beleidsharmonisatie is als oorspronkelijke opdracht geformuleerd in het bedrijfsplan. 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. Hiermee zijn dus ook de daarmee samenhangende kosten hoger. Niet alleen is een harmonieuzer belastingbeleid van groot belang om de kosten en kwetsbaarheid te verminderen en kwaliteit te verbeteren, maar hierin ontstaat 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 in de begroting is opgenomen.

Maatregelen die we nemen om dit risico te voorkomen: *in onze advisering naar gemeenten nemen we afwijkende besluiten mee en stellen daarbij voor wat voor de uitvoering eenvoudiger alternatieven kunnen zijn. Kosten voor afwijkende uitvoering worden zo goed als mogelijk doorberekend aan de gemeente.*

Dit risico wordt ingeschat op groen

De uitbreiding van de GR door deelname van gemeente Brummen heeft een positieve invloed op Tribuut. De medewerkers zijn trots op Tribuut en dragen dat graag uit. Ze weten ook dat het bestaansrecht van Tribuut daarmee wordt versterkt. Het samenvoegen van de database is een potentieel risico voor fouten en daarmee extra werk. De eerste twee jaren zullen we moeten investeren in de WOZ-data van Brummen omdat die nog niet voldoen aan de kwaliteitseisen die Tribuut en de Waarderingskamer stellen. We schatten dat risico op ca. € 50.000,-.

Maatregelen die we nemen om dit risico te beperken: *we streven ernaar de uitvoering van gemeente Brummen zo veel mogelijk in lijn te brengen met de werkwijze en kwaliteit van Tribuut. Echter is de verwachting dat dit eind 2024 is rechtgetrokken. Er zal een plan van aanpak worden opgesteld om de aandachtspunten van de Waarderingskamer op te lossen. Eventuele extra kosten worden in rekening gebracht bij gemeente Brummen.*

Dit risico wordt ingeschat op oranje

2. **Operationeel:** betreft effectief en efficiënt gebruik van de middelen en realisatie van de belastingopbrengst.

Proceskostenvergoeding

Door een wetwijziging is de proceskostenvergoeding aangepast. Vanaf het belastingjaar 2024 geldt deze wet. Voor 2024 zijn de proceskosten geprognoseerd op € 563.000,-, maar dat is nog op de oude vergoeding gebaseerd. In 2023 hebben we een extreem jaar gehad met bezwaren, o.a. door een combinatie van oorzaken zoals de forse stijging in WOZ-waarde en de vele aandacht in de media. Als we deze aantallen als maximale risico nemen en combineren met een toename van het aantal toegekende bezwaren, dan schatten we het maximaal aantal toegekende bezwaren dat leidt tot proceskosten, in op 3.500. De combinatie van proceskosten (€ 155,-) en vergoeding voor het taxatieverslag (€ 128,-) leidt tot een maximaal bedrag van ca. 1 miljoen euro. Het restrisico op dit onderwerp ter grootte van ca. € 440.000,- structureel.

Maatregelen die we nemen om dit risico te beperken: *we zetten in op goede communicatie gericht op direct contact met Tribuut en zelf bezwaar maken. We doen dit samen met de gemeenten en plaatsen nieuwsberichten in lokale stadsbladen, social media en de websites.*

We hebben het aanslagbiljet in 2024 aangepast en geven uitleg dat zelf bellen makkelijker en goedkoper is. Ook kunnen inwoners via de QR-tag zelf een afspraak maken met een taxateur. Daarnaast zijn er filmpjes en visuals gemaakt om de klant uit te leggen om direct contact met de gemeente of samenwerkingsverband op te nemen.

Dit risico wordt ingeschat op rood

3. **Personeel:** betreft personeel en de benodigde competenties.

Extra inhuur door toename van het aantal bezwaren

In 2023 hebben we ervaren dat een enorme stijging van het aantal bezwaren veel extra werk betekent en dat we daarmee veel extra inhuur nodig hebben voor het afhandelen van deze bezwaren. Zoals al eerder vermeld, gaan we uit van maximaal 14.000 bezwaren die in 2023 ca. € 450.000,- aan extra kosten voor inhuur hebben opgeleverd.

Hierboven (bij proceskostenvergoeding) is al aangegeven welke maatregelen we nemen om dit risico te beperken.

Dit risico wordt ingeschat op rood

CAO-onderhandelingen leveren tegenwoordig een CAO op die voor een jaar geldt. De vaststelling is meestal rond de start van de looptijd van de CAO, in de praktijk rond 1 januari. We begroten volgens de septembercirculaire van het jaar T-2. Dus de begroting van 2025 is gebaseerd op de indexcijfers van september 2023. Goede kans dat de werkelijke loonstijging groter is dan het geïndexeerde budget in de begroting. Ervaring leert dat een afwijking van 2% maar zo kan ontstaan. 2% extra loonkosten stijging (inclusief premies en inhuur) resulteert in een risicobedrag van ca. € 100.000,-.

Maatregelen die we nemen om dit risico te beperken: *Tribuut heeft geen invloed op de onderhandelingen. Het advies is om de reserve ruim voldoende te vullen zodat een wijziging van de CAO opgevangen kan worden.*

Dit risico wordt ingeschat op oranje

4. **PIOFACH:** betreft de overige PIOFACH-taken die dienend zijn aan de bedrijfsvoering van Tribuut.

De inflatie wordt in veel contracten doorberekend. De mate waarin is echter verschillend. We volgen alle indexeringen die worden doorberekend exact op de contractafspraken. Een aantal contracten wordt geïndexeerd met inflatiecijfers dat overeenkomt met de gebruikte index in de septembercirculaire. Echter is er ook een aantal dat indexeert op de CPI, die boven de 10% was eind vorig jaar. Hierdoor kunnen de kosten oplopen met 5% extra. Als we dat berekenen over de kosten van automatisering en organisatie/advieskosten dan is dit een risico van € 40.000,- structureel.

Maatregelen die we nemen om dit risico te beperken: *Tribuut sluit nieuwe contracten, zeker met ICT- leveranciers het liefst af op GIBIT-voorwaarden. Daarvan is indexering op lange termijn misschien niet voordeliger, maar wel veel constanter en daarmee voorspelbaar. De CPI zelf is niet te beïnvloeden. Bestaande contracten zijn niet achteraf aan te passen. Voor andere nieuwe leveranciers zal Tribuut zoveel als mogelijk de Stedendriehoek voorwaarden hanteren.*

Dit risico wordt ingeschat op oranje

Ons telefoonsysteem zou in 2023 opnieuw aanbesteed moeten worden (we draaien mee op de aanbesteding van gemeente Apeldoorn), maar die aanbesteding is mislukt. In 2025 zal opnieuw een aanbesteding worden uitgezet. Daarom nemen we een risico op van € 30.000,- structureel.

Maatregelen die we nemen om dit risico te beperken: Wat betreft de telefooncentrale volgen we de aanbesteding van gemeente Apeldoorn (onze DVO aanbieder hiervoor). Door een grotere schaal van de aanbesteding is het prijsrisico waarschijnlijk lager.

Dit risico wordt ingeschat op groen

Huisvesting

Gemeente Epe heeft de DVO, waaronder de huisvesting, opgezegd per 31 december 2024. Nieuwe huisvesting zoeken en nieuwe contracten afsluiten voor facilitaire diensten zal ongetwijfeld leiden tot extra kosten. Denk daarbij aan huur, huurdersinvesteringen, vernieuwen inventaris, afval, post, schoonmaak, etc. We schatten dit risico op € 50.000,-.

Maatregelen die we nemen om dit risico te beperken: We zoeken op dit moment een nieuwe locatie en zullen inzetten op samenwerking met de deelnemende gemeenten om facilitaire diensten gezamenlijk aan te besteden zodat voor Tribuut de kosten laag kunnen blijven.

Dit risico wordt ingeschat op oranje

5. **Informatiebeveiliging:** betreft het correct omgaan met en beveiligen van bedrijfsinformatie.

Het project GO-IT is in gang gezet om de servers die Apeldoorn voor ons beheert, af te kunnen bouwen en uiteindelijk uit te kunnen zetten in 2024. We werken dan volledig met de SAAS-oplossingen van onze leveranciers. Niet alles is te voorzien wat betreft kosten, maar we zien al wel een tweetal risico's.

Het eerste risico is dat er meerdere nieuwe contracten moeten worden aangegaan met leveranciers van software voor SAAS-oplossingen en ook nieuwe licenties moeten worden aangeschaft voor programmatuur in verband met de nieuwe inrichting van de software waarin Office365 nu leidend is. Dat risico schatten we in op € 30.000,- structureel.

Het tweede risico is dat de aanpassing van de DVO, na afronding van het project GO-IT, met gemeente Apeldoorn zou moeten leiden tot lagere kosten voor het beheer van de voor Tribuut ingerichte omgeving. De in eerste instantie ingeschatte lagere kosten van ca. € 65.000,- lijken niet te worden gerealiseerd. Gemeente Apeldoorn heeft in een conceptvoorstel voor de nieuwe DVO zelfs een kostenstijging opgenomen. Daarover moeten nog gesprekken worden gevoerd. Het risico is daarmee € 95.000,-.

Maatregelen die we nemen om dit risico te beperken: het project is een investering in de lange termijn en een verbetering van de informatiebeveiliging. Hiermee kunnen de servers in Apeldoorn worden afgebouwd waarmee de beheerskosten ook eindig zijn. Bij nieuwe licenties onderzoeken we de noodzaak, beperken we de aantallen waar mogelijk en onderzoeken we of gezamenlijke inkoop met gemeente Apeldoorn tot voordeel leidt.

Dit risico wordt ingeschat op rood.

Risico	Omvang	Waarschijnlijkheid	Risicobedrag	Toelichting
Beleidsharmonisatie	€ 0	25%	€ 0	Is kans op gemiste besparing
Uitbreiding GR	€ 50.000	50%	€ 25.000	
Proceskosten vergoeding	€ 440.000	75%	€ 330.000	Berekend op nieuwe wetgeving
Extra inhuur voor bezwaren	€ 450.000	75%	€ 337.500	
COA afspraken	€ 100.000	50%	€ 50.000	
Energie	€ 0	25%	€ 0	Is opgenomen in begroting
Inflatie	€ 40.000	50%	€ 20.000	



Telefoonsysteem	€ 30.000	25%	€ 7.500	
GO-IT	€ 30.000	50%	€ 15.000	
DVO-Apeldoorn	€ 95.000	75%	€ 71.250	
Huisvesting	€ 50.000	50%	€ 25.000	
Totaal	€ 1.285.000		€ 881.250	

Risicobedrag	€ 881.250
Post onvoorzien	€ 50.000
Rest-risico	€ 831.250

De algemene reserve	
Einde boekjaar 2023	€ 92.596
Voorstel winstbestemming 2023	€ 621.503
Begin boekjaar 2024	€ 714.099
Bestemmingsreserve SOK	€ -105.845
1 ^e begrotingswijziging 2024	€ -565.525
Prognose einde boekjaar 2024	€ 148.574

Ratio weerstandvermogen	
Risicobedrag	€ 831.250
Weerstandvermogen	€ 148.574
De dekkingsratio	0,18

Om deze dekkingsratio te beoordelen, wordt landelijk de onderstaande matrix gebruikt. Deze matrix concludeert dat het weerstandvermogen beoordeeld moet worden met **ruim onvoldoende**.

Tabel beoordeling risicovermogen		
Categorie	Weerstandvermogen	Beoordeling
A	>2	Uitstekend
B	$1,4 < x < 2,0$	Ruim voldoende
C	$1,0 < x < 1,4$	Voldoende
D	$0,8 < x < 1,0$	Matig
E	$0,6 < x < 0,8$	Onvoldoende
F	$< 0,6$	Ruim onvoldoende

Bij de beoordeling van het weerstandvermogen gelden de volgende overwegingen:

- Niet alle risico's zullen in hetzelfde jaar voorkomen, echter is een kansberekening daarop lastig te bepalen. Advies is in het risicomanagement hierover afspraken te maken.
- 2024 wordt door de nieuwe wetgeving voor proceskosten maatgevend voor het aantal bezwaren dat we de komende jaren verwachten. Omdat het aantal bezwaren aanleiding is voor de twee grootste financiële risico's is dit risico na de aanslagperiode van 2024 beter in te schatten.
- Het streven naar voldoende weerstandvermogen op korte termijn leidt tot extra bijdragen van de gemeenten. De vraag is of dat op korte termijn wenselijk is.
- Het is wenselijk dat het bestuur de 5% maximale reserve, volgens de Gemeenschappelijke Regeling, heroverweegt en beleid formuleert over het gewenste weerstandvermogen. Als



daarin bijvoorbeeld opgenomen wordt dat voldoende weerstandsvermogen het doel is, dan kan de reserve ook worden bepaald naar aanleiding van de risico's en niet als percentage van de begroting. In de door onze accountant Stolwijk Kelderman geschreven Management Letter over 2023 zijn ook adviezen opgenomen om hier meer aandacht aan te besteden.

- Na vaststelling van het jaarverslag 2023 zal door het bestuur ook een besluit moeten worden genomen over de winstbestemming. Dit resultaat kan dan gebruikt worden voor de dekking van de begrotingswijziging van 2024. Dan blijft er een beperkt bedrag over de dekking van de risico's bij de start van 2025. In 2024 moet daarom opnieuw gekeken worden naar het risicobeleid en hierover uitgangspunten worden vastgesteld.

3.4 Financiële kengetallen

Op basis van het Besluit Begroting en Verantwoording moeten een aantal kengetallen in de paragraaf Weerstandsvermogen worden opgenomen. In onderstaande tabel worden deze kengetallen gepresenteerd:

Financiële kengetallen	Realisatie 2023	Begroting 2025
1a. Netto schuldquote	4,02%	0%
1b. Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	4,02%	0%
2. Solvabiliteitsratio	0,4%	0%
3. Grondexploitatie	NVT	NVT
4. Structurele exploitatieruimte	NVT	NVT
5. Belastingcapaciteit	NVT	NVT

De balans van Tribuut per ultimo 2023 bestaat voornamelijk uit overlopende activa en passiva. Er zijn met ingang van 2020 vaste activa aanwezig. Deze vaste activa vertalen zich in telefoons, laptops en schermen. 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 2023 op de balans van Tribuut staat.

3.5 Overhead

Kosten van Overhead (x € 1.000)						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<i>Personeelskosten algemeen</i>	€ 807	€ 1174	€ 1286	€ 1341	€ 1393	€ 1446
<i>Automatisering</i>	€ 1145	€ 1254	€ 1192	€ 1225	€ 1255	€ 1287
<i>Huisvesting</i>	€ 234	€ 234	€ 216	€ 208	€ 209	€ 209
<i>Financiën</i>	€ 117	€ 104	€ 129	€ 132	€ 136	€ 139
<i>Organisatie / Communicatie / Advieskosten</i>	€ 381	€ 463	€ 520	€ 529	€ 539	€ 549
<i>Proceskostenvergoeding</i>	€ 1854	€ 476	€ 489	€ 502	€ 515	€ 528
<i>Projectkosten</i>	€ 29	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal kosten	€ 4566	€ 3705	€ 3832	€ 3938	€ 4046	€ 4158

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	2023	2024	2025	2026	2027	2028
1.1: Waarderen	12,64	€ 1058	€ 890	€ 921	€ 946	€ 972	€ 999
1.2: Gegevensbeheer WOZ	10,86	€ 1180	€ 1036	€ 1072	€ 1101	€ 1132	€ 1163
1.3: Heffen	7,58	€ 813	€ 622	€ 643	€ 661	€ 679	€ 698
1.4: Invordering	8,89	€ 954	€ 729	€ 754	€ 775	€ 796	€ 818
1.5: Frontoffice	5,22	€ 561	€ 428	€ 443	€ 455	€ 468	€ 480
Totaal	45,19	€ 4566	€ 3705	€ 3832	€ 3938	€ 4046	€ 4158

3.6 Financiering

Het financieringsvraagstuk van Tribuut was voorheen relatief klein. Dit kwam voornamelijk doordat de begroting hoofdzakelijk bestond uit personeelskosten en ICT-uitgaven. Hierdoor waren de financiële risico's beperkt. Hoewel de exacte kosten voor de nieuwe huisvesting nog niet bekend zijn, is het duidelijk dat we deze kosten moeten voorfinancieren. Op dit moment lijkt dit niet haalbaar met onze eigen liquide middelen en eigen vermogen. Daarom zullen we afspraken moeten maken met de deelnemende gemeenten of een bancaire financiering moeten regelen.

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 2025 bedraagt € 8.140.103. De kasgeldlimiet bedraagt daarom € 667.488. 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 mln. 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 € 250.000. Wat betekent dat Tribuut altijd gemiddeld € 250.000 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 Besluit Begroting en Verantwoording (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.

4. Financiële begroting

De begroting is opgesteld volgens de eisen die voortkomen uit het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV). Naast de programmabegroting presenteren we ook de financiële (exploitatie)begroting.

4.1 Financiële begroting

Financiële begroting (x € 1.000)						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Personeelskosten Processen	€ 3132	€ 3542	€ 3999	€ 4211	€ 4388	€ 4572
Inhuur processen	€ 834	€ 498	€ 309	€ 317	€ 325	€ 333
Personeelskosten algemeen	€ 807	€ 1174	€ 1286	€ 1341	€ 1393	€ 1446
Automatisering	€ 1145	€ 1254	€ 1192	€ 1225	€ 1255	€ 1287
Huisvesting	€ 234	€ 234	€ 216	€ 208	€ 209	€ 209
Financiën	€ 117	€ 104	€ 129	€ 132	€ 136	€ 139
Organisatie / Communicatie / Advieskosten	€ 381	€ 463	€ 520	€ 529	€ 539	€ 549
Proceskostenvergoeding	€ 1854	€ 476	€ 489	€ 502	€ 515	€ 528
Projectkosten	€ 29	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	€ 8533	€ 7744	€ 8140	€ 8466	€ 8758	€ 9062

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 noodzakelijk bezetting in de piekmomenten.

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 oploopt. 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. Door de opzegging van de DVO door gemeente Epe zal Tribuut een ander huurpand betrekken. Het is nog onzeker of dit nog in 2024 zal plaatsvinden maar normaal gesproken wel uiterlijk 1 juli 2025..

Financieringskosten

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

Organisatie, communicatie en advieskosten

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

4.2 Toelichting op de opgenomen wijzigingen

Hieronder vindt u de wijziging t.o.v. de laatste voorgelegde meerjarenbegroting. Deze komen grotendeels overeen de begrotingswijziging 2024 die in april 2024 is vastgesteld door het bestuur.

Personeelskosten	€ 183.000,-	
Extra FTE trainee (conform kadernota)	€	70.000,-
Hogere indexering en extra CAO over totale loonkosten (ca 2.5%)	€	100.000,-
Personeelskosten Algemeen	€ 232.000,-	
Extra reiskosten woonwerk-verkeer (conform kadernota)	€	75.000,-
Extra FTE functioneel beheerder (conform kadernota)	€	82.000,-
Nieuwe aanbesteding arbodienst	€	12.500,-
WKR kosten	€	16.000,-
Nieuwe aanbesteding bedrijfsvoeringskosten (i.v.m. verhuizing)	€	21.500,-
Automatisering	€ 160.000,-	
Toename kosten nieuwe DVO gemeente Apeldoorn	€	35.000,-
Hogere indexering ICT-contracten (gem. 6%)	€	35.000,-
VerSaaSing applicaties en extra functionaliteiten	€	65.000,-
Financiën	€ 20.000,-	
Rentekosten voorfinanciering huurdersinvesteringen	€	22.000,-
Org.- / Comm.- / Advieskosten	€ 74.000,-	
Post- en archiefkosten	€	8.000,-
Drukwerk- en portokosten	€	19.000,-
Afschrijvingen huurderinvesteringen	€	46.000,-
Proceskostenvergoeding	€ 87.500,-	
Voordeel aanpassing wetgeving PKV (inschatting)	€	87.500,-

Toelichting

Personeelskosten

- Er is een trainee opgenomen volgens het besluit in de kadernota. Deze draait mee in de uitvoerende teams.
- De indexering uit septembercirculaire in 2022 was lager dan de loonstijging en indexering voor 2025.

Personeel algemeen

- Per 1 januari 2024 vergoeden we bij Tribuut ook reiskosten woon-werkverkeer.
- Om de beheersbaarheid en het adequaat functioneren van de applicaties te garanderen, is een extra FTE voor functioneel beheer gevraagd in de kadernota 2025. De verSaaSing van de applicaties vraagt veel meer afstemming en regie van Tribuut en minder van de serverbeheerders bij gemeente Apeldoorn.
- De CAO en de nieuwe aanbesteding van de Arbodienstverlening leveren extra kosten op.



- Na de verhuizing moeten zelf de bedrijfsvoering organiseren op het gebied schoonmaak, beveiliging, koffie, etc.

Automatisering

- Het project GO-IT, dat we op initiatief van gemeente Apeldoorn hebben opgepakt om onze automatisering te moderniseren, heeft in tegenstelling tot de verwachting die ons is voorgerekend geen kostenbesparing opgeleverd. Het doel was om een besparing te realiseren die extra kosten van SaaS-omgevingen zou inverdiene, maar heeft geleid tot een structurele verhoging van de DVO bij gemeente Apeldoorn. Om dat project af te ronden, moeten er ook eenmalig extra kosten gemaakt worden.
- De extra kosten voor meerdere SaaS-omgevingen bij leveranciers leiden tot extra structurele kosten.
- We ervaren dat de indexeringen bij ICT-contracten hoger uitvallen dan begroot. De index uit de septembercirculaire dekt de prijsstijgingen niet.

Financieringskosten

- We zullen het voorfinancieren van de huurdersinvesteringen en inrichting niet zelf voor kunnen financieren. Daarvoor is het voorstel om dit geld te lenen bij één of meerdere deelnemende gemeenten. De kosten zijn berekend op een rentepercentage van 4%.

Post-, drukwerk- en portokosten

- Deze kosten zijn gestegen en mogen conform de contracten doorberekend worden. De portokosten volgen bijvoorbeeld de kosten van PostNL.

Proceskostenvergoeding (PKV)

- De nieuwe wetgeving heeft de proceskosten fors beperkt. Voor WOZ-bezwaren geldt nu een uitbetalingscorrectie van 75%. Als we voor 2024 uitgaan van 6.000 bezwaren, waarvan ca. 70% van NCNP-bureaus en die in 40% van de gevallen een bezwaar toegekend krijgen, dan komen we op ca. 3.500 keer € 150,-. Echter mogen die bureaus ook de taxatiekosten die men heeft gemaakt, declareren. Dat is vijf uur á € 53,- plus BTW. De verwachting is dat dit een nieuw onderdeel van het verdienmodel wordt. Op alle vergoedingen lopen nog juridische procedures en worden procedures uitgelokt. De inschatting van werkelijke kosten blijft dus onzeker. Daarnaast weten we ook nog niet hoeveel beroepen we over onze uitspraken op bezwaar mogen verwachten. Bij veel andere gemeenten en samenwerkingsverbanden zijn ook heel veel beroepen binnengekomen. De rechtbank heeft grote achterstanden, dus kunnen we definitieve aantallen op dit moment niet opleveren. Op basis van de inschatting op proceskosten verwachten we het budget voor 2024 met ruim 87.000 euro naar beneden bij te kunnen stellen.

4.3 Kostenverdeling per gemeente

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

Kostenverdeling per gemeente (x € 1.000)						
	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Apeldoorn	€ 4238	€ 3862	€ 4057	€ 4219	€ 4365	€ 4516
Brummen	€ 445	€ 519	€ 546	€ 568	€ 587	€ 608
Epe	€ 846	€ 799	€ 839	€ 873	€ 903	€ 934
Lochem	€ 930	€ 863	€ 905	€ 941	€ 974	€ 1008
Voorst	€ 565	€ 507	€ 534	€ 555	€ 574	€ 594
Zutphen	€ 1509	€ 1195	€ 1259	€ 1310	€ 1356	€ 1403
Dekking algemene reserve						
Totaal	€ 8533	€ 7744	€ 8140	€ 8466	€ 8758	€ 9062

4.4 Balans

In de balans van Tribuut aan het einde van 2022 zijn voornamelijk overlopende activa en passiva te vinden, zoals ook beschreven in de paragraaf over weerstandsvermogen. Sinds 2020 zijn er slechts beperkte vaste activa, vanwege de aanschaf van laptops en mobiele telefoons. Vanaf 2025 zal het saldo van vaste activa toenemen vanwege de aanschaf van inboedel voor het nieuwe pand. Er is geen winstdoelstelling; het resultaat wordt direct verdeeld onder de deelnemende gemeenten en er wordt geen structurele algemene reserve aangehouden. Het belangrijkste doel is 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:

	2025	2026	2027	2028
Activa	€ 492.262	€ 403.728	€ 365.194	€ 276.660
Passiva	€ 492.262	€ 403.728	€ 365.194	€ 276.660

De opgenomen bedragen onder de post activa (materieel) over 2025 zijn als volgt opgebouwd:

Activa	
Meubelen	€ 74.000
Huurdersinvestering	€ 416.250
Mobile Devices	€ 2.012
Totaal	€ 492.262

Bij Tribuut wordt ervoor gekozen om de jaarrekening op een beleidsarme te presenteren. Dit betekent dat een eventueel positief resultaat over 2025 niet wordt toegeschreven aan de algemene reserve. Hierdoor zal er per 31 december 2025 geen eigen vermogen op de balans aanwezig zijn. In samenspraak met de gemeenten zal het risicobeleid worden geëvalueerd om te bepalen of het nog steeds aansluit bij de huidige omstandigheden. Het uitkeren van de algemene reserve zal leiden tot een daling van de dekkingsratio tot 0 (wat ruim onvoldoende is).

	2023	2024	2025
Reserve 01 januari	€ 783.727	€ 590.649	€ 148.574
Overschot deel SOK	€ 163.450	€ 123.450	€ -
1e begrotingswijziging	€ -109.000	€ -565.525	€ -
Bijdrage uit algemene reserve (zie 2e begrotingswijziging)	€ -1.095.812		
GBO vrijval in 2023	€ 350.231		
Uitkering reserve	€ -	€ -	€ -148.574
Stand algemene reserve excl. resultaat	€ 92.596	€ 148.574	€ 0
Resultaat	€ 621.503	€ -	€ -
Algemene reserve 31 december	€ 714.099	€ 148.574	€ 0

Bijlage 1: lasten per taakveld 2025

Taakveld	Omschrijving	Tribuut	Apeldoorn	Brummen	Epe	Lochem	Voorst	Zutphen
0.1	Bestuur	€ 70.432	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
0.4	Overhead	€ 2.821.815	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
0.61	OZB Woningen	€ 3.856.049	€ 2.307.734	€ 273.589	€ 450.295	€ 479.694	€ 292.392	€ 667.142
0.62	OZB niet woningen	€ 677.809	€ 347.173	€ 42.870	€ 91.127	€ 117.845	€ 79.352	€ 107.705
0.63	Parkeerbelasting	€ 6.016	€ 11.341	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 36.608
0.64	Belastingen overig	€ 25.262	€ 59.848	€ -	€ 3.983	€ 4.904	€ 1.417	€ 3.053
0.8	Overige baten en lasten	€ 51.400	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
3.3	Bedrijfsloket en bedrijfsregelingen	€ 233	€ -	€ 412	€ 571	€ -	€ -	€ -
3.4	Economische promotie	€ 3.637	€ 6.438	€ 312	€ 1.021	€ 2.170	€ 1.616	€ 184
6.3	Inkomensregelingen	€ 461.032	€ 258.436	€ 36.366	€ 31.000	€ 30.404	€ 16.096	€ 88.729
7.2	Riolering	€ 25.420	€ 344.428	€ 72.341	€ 130.874	€ 79.575	€ 44.310	€ 119.510
7.3	Afval	€ 121.794	€ 694.403	€ 119.968	€ 122.643	€ 183.420	€ 93.608	€ 213.097
7.5	Begraafplaats en crematoria	€ 5.342	€ 9.060	€ -	€ 5.317	€ 1.603	€ 500	€ 5.723
8.3	Wonen en Bouwen	€ 13.863	€ 18.115	€ -	€ 2.277	€ 5.562	€ 4.436	€ 17.508
Totaal		€ 8.140.103	€ 4.056.974	€ 545.857	€ 839.109	€ 905.178	€ 533.727	€ 1.259.257

- 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 verantwoord 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.