



Begroting 2019

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1 Inleiding	4
1.1 Missie en visie	4
1.2 Belastingactiviteiten	5
2. Focus 2019	6
3. Financiële uitgangspunten bij de begroting 2019	7
3.1 Indexering	7
3.2 Actualisatie maatstaven	7
3.3 BTW	8
3.4 Vennootschapsbelasting	8
3.5 Beleidsarm	8
4. Programmabegroting 2019	9
4.1 Programmaonderdeel 1.1: Waardebepaling	10
4.2 Programmaonderdeel 1.2: Gegevensbeheer WOZ	11
4.3 Programmaonderdeel 1.3: Heffen	12
4.4 Programmaonderdeel 1.4: Invordering en kwijtschelding	13
4.5 Programmaonderdeel 1.5: Bezwaar, Beroep & Beleid	14
4.6 Programmaonderdeel 1.6: Frontoffice (beantwoording klantvragen)	16
4.7 Samenvatting programmaonderdelen	17
4.8 Overzicht van de kosten van Overhead	18
5 Financiële begroting	20
5.1 Financiële begroting	20
5.2 Kostenverdeling per gemeente	22
5.3 Algemene toelichting op de financiële positie en meerjarenraming	23
6 Paragrafen	24
6.1 Weerstandsvermogen en risicobeheersing	25
6.2 Financiering	27
6.3 Bedrijfsvoering	29
Bijlage 1: lasten per taakveld 2019	31

Voorwoord

“Structureel inzicht”

De jaarrekening 2017 is bijna klaar, we zijn met de laatste voorbereidingen bezig voor de aanslagoplegging 2018 en werken al weer aan de voorbereidingen van het jaar 2019. We zijn nog volop bezig met het verbeteren van de organisatie, processen en dienstverlening. Er ontstaat meer vertrouwen dat we de goede dingen doen. Tegelijkertijd worden ook de kleinere, hardnekkige en structurele vraagstukken duidelijker zichtbaar.

In 2018 gaan we de evaluatie van het bedrijfsplan uitvoeren. Eind 2018 zullen we een nieuw meerjarig bedrijfsplan presenteren. Inhoudelijk is het daarom moeilijk om nu al te benoemen waar de organisatieopdracht voor 2019 ligt. Om zo goed mogelijk patronen te zien, hebben we in onze ogen minstens drie jaar ervaring nodig.

Na de grote projecten in 2016 en 2017 (LV WOZ, MijnOverheid, Nieuwe Waarderingsapplicatie, zaakstelsel) staat in 2018 de aanbesteding van de belastingapplicatie centraal en gaan we een start maken met de inventarisatie van de gebruiksoppervlakte (als nieuw objectkenmerk voor de WOZ waardering). De eerste stappen in 2018 zijn zeer bepalend voor de het jaar 2019, maar op dit moment nog niet te voorspellen. We zijn gestart met de voorbereiding en starten na de grote kohieren 2018 met de projecten.

Nu we aan het einde van de opstartfase komen, kunnen we ons in 2019 meer gaan richten op het onderwerp beleidsharmonisatie. Hier liggen nog mogelijkheden om de uitvoering te vereenvoudigen en optimaal te leren van elkaar. Als het in de ene gemeente goed werkt, kunnen we het in een andere gemeente wellicht ook goed gebruiken. Hier ligt nog een kans op meerwaarde van samenwerking.

De voorliggende begroting kent geen echte verrassingen en veranderingen. We verwachten dat de evaluatie van het bedrijfsplan nieuw inzicht zal opleveren voor de organisatie van Tribuut. Mocht er in de loop van 2018 aanleiding voor zijn, zullen we aan het einde van 2018 een gewijzigde begroting 2019 presenteren.

Januari 2018

Drs. G.A.G. Eggermont

Directeur

1 Inleiding

Voor u ligt de begroting 2019 van de gemeenschappelijke regeling Tribuut belastingsamenwerking. Tribuut voert sinds 1 januari 2016 de belastingtaak uit voor de gemeenten Apeldoorn, Epe, Lochem, Voorst en Zutphen.

Tribuut is een bedrijfsvoeringsorganisatie met een enkelvoudig bestuur. Daardoor blijft autonomie op beleid voor belastingen bij de afzonderlijke gemeenten. De begroting 2019 borduurt voort op het bedrijfsplan en de begroting 2018. De ontwikkelingen en uitgangspunten van de kadernota 2019-2022 zijn in deze begroting verwerkt.

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 naar een werkgebied van 400.000 inwoners om verdergaande schaalvoordelen te realiseren, inclusief vergrote armslag voor gezamenlijke investeringsmogelijkheden voor innovatie en ontwikkeling. 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 positie van innovator, maar is wel voorloper. Dit betekent dat het bewezen technologie toepast en niet als proeftuin dient voor de nieuwste ICT-ontwikkelingen.

Het management van de belastingorganisatie acquireert, 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. Daarna vindt integratie van nieuwe deelnemers plaats. 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.

1.2 Belastingactiviteiten

De belastingactiviteiten die Tribuut uitvoert voor de deelnemende gemeenten zijn onderverdeeld in het standaardpakket en het pluspakket:

Standaardpakket	Pluspakket
Onroerende-zaakbelastingen	Rioolaansluitgeld
Rioolheffingen	Reinigingsrecht (bedrijven)
Afvalstoffenheffing	Hondenbelasting
Toeristenbelasting	Watertoeristenbelasting
Precariobelasting	Reclamebelasting
Leges	Forensenbelasting
Lijkbezorgingsrechten	Baatbelasting
Marktgelden	Binnenhavengeld/liggelden/kadegelden
	Parkeerbelasting

Het standaardpakket wordt geleverd aan elke deelnemer. Het pluspakket is 'maatwerk' en verschilt per deelnemende gemeente. Het gaat hier om overige belastingactiviteiten die door slechts een deel van de deelnemende gemeenten worden afgenomen.

In Epe wordt geen marktgeld meer geheven sinds 2016, maar wordt er een belasting geheven in de vorm van markt-precario. Aangezien deze verandering voor wat betreft uitvoering door Tribuut geen wijzigingen in uitvoering of kosten tot gevolg heeft, worden de markt-precario en marktgelden in deze begroting gezien als ware het onderdeel van het standaardpakket.

2. Focus 2019

In 2018 wordt een start gemaakt met de voorbereiding van de aanbesteding van de belastingapplicatie. Naar verwachting kan deze aanbesteding in 2018 worden afgerond. De aanbesteding kan leiden tot aanschaf van een applicatie van een nieuwe leverancier per 2019, als daarmee een kwaliteitsslag gemaakt kan worden en als de overgang leidt tot meer efficiencywinst. In de begroting 2019 is hierop geanticipeerd door het personeelsbudget vanaf 2019 te verlagen en een budget op te nemen voor de kapitaallasten van een nieuwe applicatie.

In 2017 hebben we concrete activiteiten ondernomen om invulling te gaan geven aan de groeiopdracht; helaas is het niet gelukt om een nieuwe gemeente aan te laten sluiten bij Tribuut. Hierdoor zien we ons genoodzaakt om in 2018 een nieuwe weg in te slaan en de focus te verleggen naar de noordwest-Veluwe.

De ambitie is om te groeien naar een werkgebied van 400.000 inwoners. Daarmee kunnen we verdergaande schaalvoordelen realiseren, inclusief armslag voor gezamenlijke investeringsmogelijkheden voor innovatie en ontwikkeling.

In 2018 zal de focus intern gericht zijn op het verder harmoniseren en optimaliseren van de werkprocessen en de ontwikkeling van medewerkers. De medewerkers zijn het kapitaal van de belastingorganisatie en hun motivatie en dienstverlenende instelling zijn dan ook belangrijke succesfactoren. Uit de evaluatie 2017 zal blijken of de inrichting en formatie van Tribuut aangepast zal worden.

3. Financiële uitgangspunten bij de begroting 2019

De financiële uitgangspunten voor de begroting 2019 zijn vastgesteld in de kadernota 2019-2022, en vormen samen met de kadernota het algemeen kader voor het opstellen van deze begroting 2019.

3.1 Indexering

De budgetten voor structurele en incidentele kosten in de begroting 2019 worden geïndexeerd op basis van de prijsontwikkeling 2017, die in de septembercirculaire 2017 van het rijk is aangegeven:

- loonkosten index: 2,40%
- materiële kosten index: 1,40%
- index PIOFACH : 1,60%.

Tevens is de loonsverhoging voor ambtenaren uit 2017 verwerkt in de begroting 2019. Hierdoor zullen de begrootte loonkosten hoger uitvallen dan de jaarschijf 2019 in de begroting 2018.

Voor de begroting 2019 is de index geraamd zoals hierboven aangegeven, en is daarmee flink hoger dan geraamd in de begroting 2018. De nieuwe indexering leidt tot een nadeel van € 30.000 in 2018 tot € 80.000 in 2021.

3.2 Actualisatie maatstaven

De kosten voor de uitvoering van de belastingtaken worden conform het bedrijfsplan verdeeld aan de hand van de volgende maatstaven. Voor de begroting 2019 zijn de maatstaven begin 2018 geactualiseerd. Er hebben zich minimale wijzigingen voorgedaan ten opzichte van de begroting 2018.

Maatstaven	Inwoners	Objecten	Aanslagregels	Biljetten	Aandeel dwanginvordering
Apeldoorn	161.161	84.547	343.817	99.210	€ 442.469
Epe	32.787	17.475	71.522	20.507	€ 57.984
Lochem	33.601	18.370	82.353	22.312	€ 50.901
Voorst	24.242	12.421	47.041	14.525	€ 36.902
Zutphen	47.434	26.183	131.154	33.742	€ 132.197
Totaal	299.225	158.996	676.049	190.458	€ 720.451

Toelichting op de maatstaven t.b.v. de begroting 2019:

Algemeen: de maatstaven zijn geactualiseerd op basis van Gouw Tribuut, voor de jaren 2016 en 2017.

Inwoners: geactualiseerd naar het niveau van december 2017 op basis van de gegevens van het CBS.

Objecten: betreft de te waarderen objecten (alle WOZ-objecten excl. WOZ-vrijstellingen) die actief zijn/waren per 1-1-2018.

Aanslagregels: het totaal aantal verzonden aanslagregels van alle belastingsoorten in tijdvak 2017 (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 2016.

Biljetten: het totaal aantal biljetten in tijdvak 2017.

Inkomsten uit dwanginvordering: Het aandeel van de gemeenten in de totaal ontvangen inkomsten uit dwanginvordering, in het jaar 2017.

3.3 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.

3.4 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. Hierom gaat Tribuut niet door de zogenaamde 'ondernemerspoort' en is vennootschapsbelasting voor Tribuut niet van toepassing. Dit is reeds vastgesteld door de belastinginspecteur.

3.5 Beleidsarm

De deelnemende gemeenten behouden autonomie op het beleid voor belastingen. De begroting 2019 is daarmee beleidsarm en gebaseerd op de geldende verordeningen en wetgeving. Eventuele beleidskeuzes door gemeenten die financiële gevolgen hebben voor de uitvoering, voor of in 2019, zullen in de loop van het jaar in een begrotingswijziging aan het bestuur van Tribuut worden voorgelegd.

4. Programmabegroting 2019

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

De programmabegroting bevat één programma met 6 programmaonderdelen:

- 1.1 Waardebepaling
- 1.2 Gegevensbeheer WOZ
- 1.3 Heffen
- 1.4 Invordering en kwijtschelding
- 1.5 Bezwaar, beroep & beleid
- 1.6 Frontoffice

De werkzaamheden uit het pluspakket vinden plaats binnen de processen van programmaonderdelen 1.1 tot en met 1.6. Dit leidt er in de begroting 2019 toe dat er geen apart programma pluspakket is.

De kosten van het pluspakket, conform het bedrijfsplan vastgesteld op 8,07% van de exploitatielasten van Tribuut, worden in de bijdragen van de gemeenten apart inzichtelijk gemaakt.

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 1.6.

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.

De actualisatie 2018 is gebaseerd op de verwerking van de loonstijging en de hogere indexering.

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

4.1 Programmaonderdeel 1.1: Waardebepaling

Het uitvoeren van de Wet waardering onroerende zaken (WOZ) ten behoeve van de deelnemende gemeenten. Door middel van (modelmatige) waardebeoordeling en marktanalyse van alle objecten wordt de juiste WOZ-waarde en grondslag voor de OZB vastgesteld. Op basis hiervan worden vervolgens de WOZ-beschikkingen en het WOZ-taxatieverslag opgesteld.

De uitvoering van de activiteiten dient plaats te vinden conform het toetsingskader en de richtlijnen van de Waarderingskamer. Voor de gemeenten Epe, Lochem, Voorst en Zutphen luidt het oordeel "Goed", voor Apeldoorn is dat op dit moment "Voldoende". De afspraak is om ook voor Apeldoorn in 2018 het oordeel "goed" te verkrijgen.

In verband met piekdruk in de periode februari – april wordt er gewerkt met een flexibele schil, ofwel inhuurbudget, om deze druk op te vangen.

Prestatie-indicatoren

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

Programmaonderdeel 1.1: Waarderen (x €1.000)						
		Actualisatie 2018	2019	2020	2021	2022
Totaal lasten		€ 1.024	€ 1.121	€ 1.144	€ 1.167	€ 1.191
Doorbelasting pluspakket	8,07 %	€ 83	€ 90	€ 92	€ 94	€ 96
Totaal lasten gemeenten na PP		€ 942	€ 1.031	€ 1.052	€ 1.073	€ 1.095
Verdeling						
Gemeente	Maatstaf Objecten					
Apeldoorn	84.547	€ 501	€ 548	€ 559	€ 571	€ 582
Epe	17.475	€ 103	€ 113	€ 116	€ 118	€ 120
Lochem	18.370	€ 109	€ 119	€ 122	€ 124	€ 126
Voorst	12.421	€ 74	€ 81	€ 82	€ 84	€ 86
Zutphen	26.183	€ 155	€ 170	€ 173	€ 177	€ 180
Totaal	158.996	€ 942	€ 1.031	€ 1.052	€ 1.073	€ 1.095

4.2 Programmaonderdeel 1.2: Gegevensbeheer WOZ

Het verzamelen, actualiseren en beheren van basisgegevens benodigd voor de goede uitvoering van de wet WOZ. Een goed gegevensbeheer legt de basis voor de correcte uitvoering van het programmaonderdeel Waarderen.

Aandachtspunt in dit programmaonderdeel is de koppeling met de LV-WOZ, die burgers in staat stelt om de WOZ waarden van niet alleen hun eigen woning, maar ook van iedere andere woning in te zien.

Programmaonderdeel 1.2: Gegevensbeheer WOZ (x €1.000)						
		Actualisatie 2018	2019	2020	2021	2022
Totaal lasten		€ 859	€ 953	€ 973	€ 993	€ 1.014
Doorbelasting pluspakket	8,07%	€ 69	€ 77	€ 79	€ 80	€ 82
Totaal lasten gemeenten na PP		€ 789	€ 876	€ 895	€ 913	€ 932
Verdeling						
Gemeente	Maatstaf Objecten					
Apeldoorn	84.547	€ 420	€ 466	€ 476	€ 486	€ 496
Epe	17.475	€ 87	€ 96	€ 98	€ 100	€ 102
Lochem	18.370	€ 91	€ 101	€ 103	€ 106	€ 108
Voorst	12.421	€ 62	€ 68	€ 70	€ 71	€ 73
Zutphen	26.183	€ 130	€ 144	€ 147	€ 150	€ 154
Totaal	158.996	€ 789	€ 876	€ 895	€ 913	€ 932

4.3 Programmaonderdeel 1.3: Heffen

Het verzamelen, actualiseren en beheren van basisgegevens ten behoeve van de belastingheffing en inning voor de deelnemende gemeenten, en het daadwerkelijk opleggen van aanslagen gemeentelijke heffingen. Een goed gegevensbeheer legt de basis voor de uitvoering van de heffingsprocessen. Op een professionele en zorgvuldige manier worden de gegevens up-to-date gehouden zodat heffen slechts 'een druk op de knop' is. Op basis van de door de raden van de deelnemende gemeenten vastgestelde verordeningen legt de belastingorganisatie aan de belastingplichtigen een aanslag op.

Een belangrijk aandachtspunt is de toenemende mate van automatisering en de koppelingen met landelijke systemen. Dit maakt dat de rol van de heffingsambtenaar evolueert en de nadruk sterker komt te liggen op controles aan de voorkant van het proces in plaats van aan de achterkant. Door middel van opleiding en training wordt het personeel ondersteund in deze ontwikkeling.

Prestatie-indicatoren

- Versturen van aanslagen (norm: conform jaarplanning)

Programmaonderdeel 1.3: Heffen (x €1.000)						
		Actualisatie 2018	2019	2020	2021	2022
Totaal lasten		€ 1.033	€ 1.058	€ 1.079	€ 1.101	€ 1.123
Doorbelasting pluspakket	8,07%	€ 83	€ 85	€ 87	€ 89	€ 90
Totaal lasten gemeenten na PP		€ 950	€ 969	€ 988	€ 1.008	€ 1.028
Verdeling						
Gemeente	Maatstaf Aanslagregels					
Apeldoorn	343.817	€ 483	€ 493	€ 503	€ 513	€ 523
Epe	71.522	€ 101	€ 103	€ 105	€ 107	€ 109
Lochem	82.353	€ 116	€ 118	€ 120	€ 123	€ 125
Voorst	47.041	€ 66	€ 67	€ 69	€ 70	€ 72
Zutphen	131.154	€ 184	€ 188	€ 192	€ 196	€ 200
Totaal	675.887	€ 950	€ 969	€ 988	€ 1.008	€ 1.028

4.4 Programmaonderdeel 1.4: Invordering en kwijtschelding

Het gehele proces van doelgerichte acties om de opgelegde aanslagen in te vorderen en te verwerken. Dit hoofdproces zorgt ervoor dat alle belastingschuldigen betalen, een betalingsregeling treffen, kwijtschelding ontvangen en er schuldhelpverlening plaatsvindt bij de invordering. Dit binnen het kader van het beleid van de individuele deelnemende gemeenten. Verwerking van automatische incasso, aanmaningen en dwangbevelen en in voorkomende gevallen het oninbaar verklaren van de belasting vindt hier plaats. Het proces invordering omvat tevens de financiële afdracht aan de gemeenten. Vanuit een klantgerichte houding worden alle openstaande bedragen correct, tijdig, consistent en efficiënt ingevorderd.

In verband met piekdruk in de periode februari – mei wordt er gewerkt met een flexibele schil, ofwel inhuurbudget, om deze druk op te vangen.

Prestatie-indicatoren

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

Programmaonderdeel 1.4: Invordering en kwijtschelding (x €1.000)							
			Actualisatie 2018	2019	2020	2021	2022
Totaal lasten			€ 829	€ 912	€ 931	€ 950	€ 970
Doorbelasting pluspakket	8,07%		€ 67	€ 74	€ 75	€ 77	€ 78
Totaal lasten gemeenten na PP			€ 762	€ 839	€ 856	€ 873	€ 891
Aandeel dwanginvordering			€ 575	€ 583	€ 591	€ 599	€ 607
Verdeling							
Gemeente	Maatstaf Biljetten	Maatstaf invorderings- kosten					
Apeldoorn	99.210	€ 442.469	€ 450	€ 491	€ 501	€ 511	€ 521
Epe	20.507	€ 57.984	€ 66	€ 74	€ 76	€ 78	€ 79
Lochem	22.312	€ 50.901	€ 63	€ 71	€ 73	€ 74	€ 76
Voorst	14.525	€ 36.902	€ 44	€ 49	€ 50	€ 52	€ 53
Zutphen	33.742	€ 132.197	€ 139	€ 152	€ 155	€ 159	€ 162
Totaal	190.296	€ 720.451	€ 762	€ 839	€ 856	€ 873	€ 891

4.5 Programmaonderdeel 1.5: Bezwaar, Beroep & Beleid

Binnen het programmaonderdeel Bezwaar, Beroep & Beleid vallen alle activiteiten die betrekking hebben tot het behandelen van bezwaren tegen aanslagen en wordt verweer gevoerd tegen ingediende beroepschriften. Tevens worden alle juridische activiteiten die hieruit voortvloeien opgepakt en kan ook zelf hoger beroep aangetekend worden tegen uitspraken van de rechtbank. Het programmaonderdeel omvat het correct en tijdig afhandelen van bezwaar- en beroepschriften met betrekking tot opgelegde aanslagen, invordering en WOZ-waarde. Tot dit programmaonderdeel behoort ook het afhandelen van Wob-verzoeken, het ambtshalve heroverwegen van eerder genomen besluiten, indien noodzakelijk het aanscherpen van beleids- en kwaliteitsnormen aan de hand van nieuw verkregen inzichten en het bekendmaken en publiceren van regelgeving. Verder vindt hier de beleidsvoorbereiding voor de gemeentelijke belastingregelgeving plaats. Hierbij geldt dat het beleid inhoudelijk wordt bepaald door de deelnemende gemeenten waarbij Tribuut adviseert en ondersteuning biedt in de technische en juridische uitwerking van verordeningen en beleidsregels.

Tevens is dit programmaonderdeel verantwoordelijk voor de ambtelijke voorbereiding van het beleid voor Tribuut als bedrijfsvoeringsorganisatie. Vastgesteld beleid wordt gepubliceerd op zoek.officielebekendmakingen.nl.

Om het aantal formele bezwaarschriften en juridische procedures die hieraan ten gevolge zijn terug te brengen legt Tribuut een sterke focus op het proactief en informeel afhandelen van bezwaren. Door actief en direct contact met de belastingplichtige wordt zo efficiëntie en klantvriendelijkheid gewaarborgd.

In verband met piekdruk in de periode februari – augustus wordt er gewerkt met een flexibele schil, ofwel inhuurbudget, om deze druk op te vangen.

Prestatie-indicatoren

- WOZ-bezwaren afgehandeld binnen 6 maanden (norm 95%)
- Overige bezwaren gereed binnen 3 maanden na binnenkomst (norm 95%)

Programmaonderdeel 1.5: Bezwaar, Beroep en Beleid (x €1.000)

		Actualisatie 2018	2019	2020	2021	2022
Totaal lasten		€ 985	€ 741	€ 755	€ 770	€ 784
Doorbelasting pluspakket	8,07%	€ 80	€ 60	€ 61	€ 62	€ 63
Totaal lasten gemeenten na PP		€ 906	€ 681	€ 694	€ 708	€ 721
Verdeling						
Gemeente	Maatstaf Objecten					
Apeldoorn	82.400	€ 482	€ 362	€ 369	€ 376	€ 383
Epe	17.382	€ 100	€ 75	€ 76	€ 78	€ 79
Lochem	18.267	€ 105	€ 79	€ 80	€ 82	€ 83
Voorst	12.371	€ 71	€ 53	€ 54	€ 55	€ 56
Zutphen	26.080	€ 149	€ 112	€ 114	€ 117	€ 119
Totaal	156.500	€ 906	€ 681	€ 694	€ 708	€ 721

4.6 Programmaonderdeel 1.6: Frontoffice (beantwoording klantvragen)

Binnen het programmaonderdeel frontoffice valt alle eerstelijns klantcontact met de burger. Uitgangspunt is dat de afdeling Frontoffice het eerste aanspreekpunt voor belastingplichtigen van alle deelnemende gemeenten is. De breed inzetbare Frontoffice medewerkers hebben kennis van alle belastingprocessen en zorgen door het behandelen van klantvragen en klachten, voor zo min mogelijke klantvragen aan de backoffice. Tot dit programmaonderdeel behoort ook het verzorgen van publieksinformatie, algemene informatieverstrekking.

Het programmaonderdeel frontoffice heeft typisch te maken met hoge piekdrukke, bijvoorbeeld na verzending van de bulkaanslagen. Telefonische wachttijden die hierbij ontstaan worden deels opgevangen door middel van doorschakeling naar andere medewerkers.

Een ander belangrijk aandachtspunt voor Tribuut is de toenemende mate van digitalisering. Voor 2018 wordt beoogd om 70% van alle communicatie met de burger digitaal via mijnoverheid.nl te laten plaatsvinden. In de jaren hieraan voorafgaand wordt deze functionaliteit gefaseerd ingevoerd.

Prestatie-indicatoren

- Klanttevredenheid scoort vanaf 2018 minimaal een 7,5.

Programmaonderdeel 1.6: Frontoffice (x €1.000)						
		Actualisatie 2018	2019	2020	2021	2022
Totaal lasten		€ 470	€ 524	€ 535	€ 546	€ 557
Doorbelasting pluspakket	8,07%	€ 38	€ 42	€ 43	€ 44	€ 45
Totaal lasten gemeenten na PP		€ 433	€ 481	€ 491	€ 502	€ 512
Verdeling						
Gemeente	Maatstaf Inwoners					
Apeldoorn	161.161	€ 233	€ 259	€ 265	€ 270	€ 276
Epe	32.787	€ 47	€ 53	€ 54	€ 55	€ 56
Lochem	33.601	€ 49	€ 54	€ 55	€ 56	€ 57
Voorst	24.242	€ 35	€ 39	€ 40	€ 41	€ 41
Zutphen	47.434	€ 69	€ 76	€ 78	€ 80	€ 81
Totaal	299.225	€ 433	€ 481	€ 491	€ 502	€ 512

4.7 Samenvatting programmaonderdelen

Programmabegroting (x € 1.000)	Actualisatie 2018	2019	2020	2021	2022
1.1: Waarderen	€ 1.024	€ 1.121	€ 1.144	€ 1.167	€ 1.191
1.2: Gegevensbeheer WOZ	€ 859	€ 953	€ 973	€ 993	€ 1.014
1.3: Heffen	€ 1.033	€ 1.054	€ 1.075	€ 1.097	€ 1.119
1.4: Invordering	€ 829	€ 912	€ 931	€ 950	€ 970
1.5: Bezwaar, Beroep en Beleid	€ 985	€ 741	€ 755	€ 770	€ 784
1.6: Frontoffice	€ 470	€ 524	€ 535	€ 546	€ 557
Totaal	€ 5.201	€ 5.306	€ 5.413	€ 5.523	€ 5.635
<i>Bijdragen gemeenten</i>					
Apeldoorn	€ 2.695	€ 2.749	€ 2.805	€ 2.861	€ 2.919
Epe	€ 569	€ 581	€ 592	€ 605	€ 617
Lochem	€ 543	€ 555	€ 566	€ 578	€ 589
Voorst	€ 356	€ 363	€ 371	€ 378	€ 386
Zutphen	€ 1.037	€ 1.058	€ 1.079	€ 1.101	€ 1.123
Totaal	€ 5.201	€ 5.306	€ 5.413	€ 5.523	€ 5.635

Bovenstaande tabel geeft een overzicht van de totale lasten en baten van het programma en de individuele bijdragen van de deelnemers aan het programma. Dit is inclusief de bijdragen voor het pluspakket.

4.7.1 Bijdragen pluspakket

Bijdragen pluspakket per gemeente (x € 1.000)						
Gemeente	8,07%	Actualisatie 2018	2019	2020	2021	2022
Apeldoorn	0,30210	€ 127	€ 129	€ 132	€ 135	€ 137
Epe	0,15495	€ 64	€ 66	€ 68	€ 69	€ 71
Lochem	0,02851	€ 12	€ 12	€ 12	€ 13	€ 13
Voorst	0,01240	€ 5	€ 5	€ 5	€ 6	€ 6
Zutphen	0,50204	€ 211	€ 215	€ 219	€ 224	€ 228
Totaal	1,00000	€ 420	€ 428	€ 437	€ 446	€ 455

De bijdragen voor het pluspakket bedragen in totaal 8,07% van de exploitatielasten van Tribuut. Op basis van de vastgestelde verdeling is de uitsplitsing per gemeente weergegeven in bovenstaande tabel. De bijdragen zijn al verwerkt in de totale bijdrage van de gemeenten.

4.8 Overzicht van de kosten van Overhead

Kosten van Overhead (x € 1.000)					
	Actualisatie 2018	2019	2020	2021	2022
Personeelskosten					
Loonkosten directie	€ 113	€ 116	€ 119	€ 122	€ 125
Loonkosten staf	€ 280	€ 287	€ 294	€ 301	€ 308
Loonkosten teamleiders	€ 192	€ 197	€ 201	€ 206	€ 211
Algemene personeelskosten (2%)	€ 12	€ 12	€ 12	€ 13	€ 13
Opleiding en training (1,5%)	€ 43	€ 44	€ 45	€ 46	€ 47
<i>subtotaal</i>	€ 640	€ 655	€ 671	€ 687	€ 704
Algemene organisatiekosten					
Ontwikkelbudget processen	€ 52	€ 52	€ 53	€ 54	€ 55
Tijdschriften en abonnementen	€ 10	€ 10	€ 11	€ 11	€ 11
Portokosten	€ 20	€ 21	€ 21	€ 21	€ 21
Kantoorartikelen	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1
Drukwerk enveloppen en briefpapier	€ 10	€ 10	€ 11	€ 11	€ 11
Overige kosten applicaties	€ 85	€ 86	€ 87	€ 88	€ 89
Belastingapplicatie	€ 254	€ 257	€ 261	€ 265	€ 268
<i>subtotaal</i>	€ 432	€ 439	€ 445	€ 451	€ 457
Bestuurskosten overhead					
Bankkosten	€ 51	€ 52	€ 53	€ 53	€ 54
Verzekeringen	€ 7	€ 7	€ 7	€ 7	€ 8
<i>subtotaal</i>	€ 58	€ 59	€ 60	€ 60	€ 62
Piofachkosten					
Post en Archief	€ 37	€ 37	€ 38	€ 38	€ 39
Facilitair	€ 16	€ 17	€ 17	€ 17	€ 18
Huisvesting	€ 165	€ 168	€ 170	€ 173	€ 176
Communicatie	€ 27	€ 27	€ 28	€ 28	€ 29
HRM	€ 58	€ 59	€ 60	€ 61	€ 62
Financiële administratie	€ 29	€ 30	€ 30	€ 31	€ 31
ICT	€ 342	€ 347	€ 353	€ 359	€ 364
<i>subtotaal</i>	€ 674	€ 685	€ 696	€ 707	€ 718
Totaal kosten Overhead	€ 1.805	€ 1.838	€ 1.872	€ 1.906	€ 1.941
Bestuurskosten overig					
Inhuur ondersteuning bestuur	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5
Accountantskosten	€ 25	€ 25	€ 25	€ 26	€ 26
DigiD Audit	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5	€ 5
Structurele frictiekosten	€ 78	€ 80	€ 82	€ 84	€ 86
Onvoorzien (2%)	€ 212	€ 216	€ 221	€ 225	€ 230
Totaal kosten	€ 2.017	€ 2.054	€ 2.093	€ 2.131	€ 2.171

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	Actualisatie 2018	2019	2020	2021	2022
1: Waarderen	7,3	€ 400	€ 408	€ 415	€ 423	€ 431
2: Gegevensbeheer WOZ	7,4	€ 406	€ 413	€ 421	€ 429	€ 437
3: Heffen	7,4	€ 406	€ 413	€ 421	€ 429	€ 437
4: Invordering	6,7	€ 367	€ 374	€ 381	€ 388	€ 395
5: Bezwaar, Beroep en Beleid	4,0	€ 219	€ 223	€ 227	€ 232	€ 236
6: Frontoffice	4,0	€ 219	€ 223	€ 227	€ 232	€ 236
Totaal	36,8	€ 2.017	€ 2.054	€ 2.093	€ 2.131	€ 2.171

De kosten van Overhead en overige bestuurskosten vallen onder taakvelden 0.4 (overhead); 0.5 (Bestuur) en 0.8 (Stelposten); en zijn inzichtelijk in bijlage 1.

5 Financiële begroting

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

De financiële taakstelling van de belastingsamenwerking is een structurele kostenbesparing van €1,95 miljoen vanaf 2019. Vanaf 2015 tot en met 2018 zijn investeringen noodzakelijk om dit mogelijk te maken. Hiervoor hebben de gemeenten een opstartbudget beschikbaar gesteld. De terugverdientijd van de investeringen is 1½ jaar gerekend vanaf de start van Tribuut in juli 2015.

De begroting is geactualiseerd op basis van de kadernota 2018-2021. De wijzigingen worden hieronder toegelicht.

5.1 Financiële begroting

De begroting 2019 is budgettair negatief opgesteld ten opzichte van de jaarschijf 2019 in de begroting 2018. Dit is het direct gevolg van de lagere indexering, die leidt tot een voordeel nadeel van € 30.000 in 2018 tot € 80.000 in 2021.

Financiële begroting (x € 1.000)					
	Actualisatie 2018	2019	2020	2021	2022
Personeelskosten					
Processen	€ 2.273	€ 2.227	€ 2.183	€ 2.240	€ 2.299
Kapitaallasten					
belastingapplicatie		€ 100	€ 200	€ 200	€ 200
Inhuur processen	€ 421	€ 426	€ 432	€ 438	€ 445
Personeelskosten					
algemeen	€ 685	€ 702	€ 719	€ 736	€ 754
Directe materiele					
kosten	€ 445	€ 451	€ 457	€ 464	€ 470
Indirecte kosten	€ 432	€ 439	€ 445	€ 451	€ 457
Bestuurskosten	€ 270	€ 275	€ 281	€ 286	€ 292
Piofachkosten	€ 674	€ 685	€ 696	€ 707	€ 718
Totaal	€ 5.201	€ 5.306	€ 5.413	€ 5.523	€ 5.635

Personeelskosten

Personeelskosten: de loonsverhoging als gevolg van de cao vaststelling medio 2017 is verwerkt, waardoor de personeelskosten hoger uitvallen dan voorheen geraamd.

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.

De aanbesteding van de belastingapplicatie kan leiden tot aanschaf van een applicatie van een nieuwe leverancier per 2019, mits daarmee een kwaliteitsslag gemaakt kan worden en als de overgang leidt tot meer efficiency. In de begroting is hierop geanticipeerd door vanaf 2019 een budget op te nemen voor de aanschaf van de licenties en het personeelsbudget te verlagen. De besparing op de personeelskosten zal in dit geval behaald worden door het niet opvullen van natuurlijk verloop.

Inhuur processen

De huidige verdeling van inhuur per programmaonderdeel is op basis van de afgelopen twee jaar anders verdeeld. Dit geeft een beter inzicht in de kosten per cluster..

Directe materiële kosten

Er hebben zich geen wijzigingen voorgedaan ten opzichte van de begroting 2018.

Indirecte kosten

Er hebben zich geen wijzigingen voorgedaan ten opzichte van de begroting 2018.

Bestuurskosten

Er hebben zich geen wijzigingen voorgedaan ten opzichte van de begroting 2018.

Piofachkosten

Er hebben zich geen wijzigingen voorgedaan ten opzichte van de begroting 2018.

CONCEPT

5.2 Kostenverdeling per gemeente

Kostenverdeling per gemeente (x € 1.000)						
		Actualisatie 2018	2019	2020	2021	2022
Apeldoorn	Standaardpakket	€ 2569	€ 2.620	€ 2.673	€ 2.726	€ 2.781
	Pluspakket	€ 127	€ 129	€ 132	€ 135	€ 137
	Opstartkosten	€ 69				
Epe	Standaardpakket	€ 504	€ 514	€ 525	€ 535	€ 546
	Pluspakket	€ 65	€ 66	€ 68	€ 69	€ 71
	Opstartkosten	€ 20				
Lochem	Standaardpakket	€ 531	€ 542	€ 554	€ 565	€ 576
	Pluspakket	€ 12	€ 12	€ 12	€ 13	€ 13
	Opstartkosten	€ 32				
Voorst	Standaardpakket	€ 351	€ 358	€ 365	€ 373	€ 381
	Pluspakket	€ 5	€ 5	€ 5	€ 6	€ 6
	Opstartkosten	€ 42				
Zutphen	Standaardpakket	€ 826	€ 843	€ 860	€ 877	€ 895
	Pluspakket	€ 211	€ 215	€ 219	€ 224	€ 228
	Opstartkosten	€ 83				
Totaal	Standaardpakket	€ 4.781	€ 4.877	€ 4.976	€ 5.077	€ 5.180
	Pluspakket	€ 420	€ 428	€ 437	€ 446	€ 455
	Opstartkosten	€ 246				

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

5.3 Algemene toelichting op de financiële positie en meerjarenraming

De eerste twee bestaansjaren van Tribuut zijn nog maar kort geleden afgelopen. In deze jaren en het huidige begrotingsjaar (2018) beschikt Tribuut over een opstartbudget, dat per jaar afneemt. Dit opstartbudget bevat onder andere een afnemend budget voor inhuur en druk- en porto kosten. Het doel hiervan is om Tribuut de tijd te geven om haar processen in te regelen en een “business as usual” niveau te bereiken.

Mede dankzij dit opstartbudget heeft Tribuut haar eerste begrotingsjaren met een positief resultaat kunnen afsluiten, te weten € 160.000 in 2016 en € 200.000 in 2017. Echter, het begrotingsjaar 2018 is het laatste jaar dat er een opstartbudget beschikbaar is, in 2019 is dat niet meer het geval. Tribuut heeft vanaf 2019 alleen nog het structurele budget om haar taken mee te bekostigen. Op basis van de twee ervaringsjaren is er op dit moment geen reden om aan te nemen dat er vanaf 2018 een positief of negatief resultaat behaald zal worden.

De taken van Tribuut liggen vast in onder andere de gemeenschappelijke regeling en de Collectieve SamenwerkingsOvereenkomst met de deelnemers. De kans op een majeure beleidswijziging die invloed zal hebben op de taken of begroting van Tribuut is nihil.

Zoals ook in de paragraaf weerstandsvermogen beschreven bestaat de balans van Tribuut per ultimo 2017 voornamelijk uit overlopende activa en passiva; er zijn geen vaste activa en er is behoudens het gerealiseerde resultaat geen eigen vermogen. Er zijn geen voornemens om vaste activa of passiva aan te trekken; er is geen doelstelling om een positief of negatief resultaat te behalen. 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:

	2018	2019	2020	2021	2022
Activa	€0	€0	€0	€0	€0
Passiva	€0	€0	€0	€0	€0



6 Paragrafen

In het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) zijn 7 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. De overige paragrafen worden hierna toegelicht.

CONCEPT

6.1 Weerstandvermogen en risicobeheersing

Belastingsamenwerking Tribuut heeft een financiële buffer nodig als zich een financiële tegenvaller voordoet. Het weerstandvermogen geeft aan hoe solide de financiële positie van Tribuut is. Het weerstandvermogen wordt bepaald door de weerstandscapaciteit af te zetten tegen de geschatte financiële impact van de risico's en de waarschijnlijkheid dat zij zich voordoen. Tribuut loopt zoals elke organisatie verschillende risico's. Een deel hiervan wordt al afgedekt door het treffen van maatregelen, zoals het afsluiten van verzekeringen. Risico's die relevant zijn voor het weerstandvermogen zijn de risico's waarvoor geen dekking is in de begroting. Hiervoor heeft Tribuut een financiële buffer nodig. Deze financiële buffer is de weerstandscapaciteit.

Op grond van de Gemeenschappelijke Regeling Tribuut belastingsamenwerking zijn de deelnemers verplicht er zorg voor te dragen dat Tribuut te allen tijde over voldoende middelen beschikt om aan al haar verplichtingen jegens derden te kunnen voldoen. Hiermee worden risico's die niet in de begroting zijn opgenomen en niet gedragen kunnen worden vanuit de post onvoorzien en de eigen reserve gedragen door de deelnemende gemeenten. Dit betekent dat de deelnemende gemeenten zelf ook maatregelen moeten treffen om eventuele risico's af te dekken.

In het bedrijfsplan van Tribuut zijn de risico's en beheersmaatregelen van de oprichting en implementatie benoemd en zijn de bedrijfsvoeringsrisico's geïnterpreteerd. In voorgaande begrotingen en in deze begroting 2019 zijn de risico's geactualiseerd. In de begroting en in het budget voor de opstartkosten zijn ramingen opgenomen o.a. voor frictiekosten, ontwikkelformatie en proceskostenvergoedingen, die bijdragen aan de beheersing van de risico's.

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 € 101.000 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 de mogelijkheid om een reserve te vormen van maximaal 5% van de exploitatiekosten. Tot op heden heeft Tribuut nog geen reserves opgebouwd. Het resultaat van 2016 is, met het oog op de minimale financiële risico's in 2017 en 2018, niet gebruikt voor het opbouwen van een reserve, maar is uitgekeerd aan de deelnemers. Ten aanzien van het resultaat van 2017 wordt door het bestuur nog besloten.

6.1.1 Risico's

De belangrijkste risico's voor de begroting zijn:

1. In 2018 wordt gestart met het aanbestedingstraject voor een nieuwe belastingapplicatie. Het is nog onzeker of deze investering binnen het budget in de begroting kan worden gerealiseerd. Het financieel risico wordt geschat op € 20.000 (20% kans op een overschrijding van het aanbestedingsbudget van € 100.000)
2. In 2016 is een start gemaakt met de aansluiting op mijnoverheid.nl. Het doel hiervan is onder andere om een kostenbesparing te realiseren door digitale correspondentie met de burger. Hoewel de aansluiting succesvol is geweest, en er in 2017 al een substantieel deel digitaal is opgelegd, kan Tribuut niet zelf het gebruik van mijnoverheid.nl beïnvloeden. Als het gebruik achterblijft bij de inschatting kan het zo zijn dat Tribuut langer gebruik zal moeten maken van papieren aanslagoplegging. Het risico daarvan is dat de besparing als opgenomen in het bedrijfsplan later of niet wordt gerealiseerd. Het financieel risico wordt geschat op € 10.000 (25% kans op het niet realiseren van de besparing van € 40.000 op porto en drukkosten).
3. De huidige financieringsmethodiek van het pluspakket is erg rigide en staat niet in verhouding tot de voor het pluspakket gemaakte kosten. Mocht een gemeente beslissen om een belasting uit het pluspakket te gaan heffen, of juist niet meer te heffen, dan heeft dit een buitenproportionele impact op de financiering van Tribuut, en daaruit volgend op de bijdragen van de gemeenten. Bovendien geeft de huidige methodiek veel administratieve beperkingen, en is het advies van de accountant om met deze financieringsmethodiek te stoppen. Het financieel risico wordt geschat op € 21.000 (5% kans op volledige afschaffing van het pluspakket ter grootte van € 420.000)



4. In 2022 moeten alle onroerende zaken worden gewaardeerd op het Gebruiksoppervlak (GBO). Dit betekent dat de m3 omgezet moeten worden in m2. Tribuut gaat dit op de gemeente Epe na uitvoeren. Hier wordt in 2018 een start mee gemaakt. Omdat dit een intensief traject is zal samenwerking met de afdelingen BAG worden gezocht van de verschillende gemeenten. Naast het opstellen van een Plan van aanpak zal er een kostenplaatje worden gemaakt waarbij wordt beoordeeld of dit met bestaande middelen/mensen valt op te pakken en af te handelen. Indien niet alle m3 op tijd in m2 zijn omgezet bestaat er een risico dat de aanslagoplegging vertraging oploopt. Vooralsnog is dit risico niet kwantificeerbaar in geld.

Het totale financieel risico bedraagt € 51.000; afgezet tegen de weerstandscapaciteit van € 101.000 is het weerstandsvermogen € 50.000. Als ratio uitgedrukt bedraagt dit 2.

6.1.2 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 2017	Begroting 2019
1a. Netto schuldquote	-0,09%	0%
1b. Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	-0,09%	0%
2. Solvabiliteitsratio	10%	0%
3. Grondexploitatie	NVT	NVT
4. Structurele exploitatieruimte	NVT	NVT
5. Belastingcapaciteit	NVT	NVT

De balans van Tribuut per ultimo 2017 bestaat voornamelijk uit overlopende activa en passiva; er zijn geen vaste activa en er is behoudens het gerealiseerde resultaat geen eigen vermogen. 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 2017 op de balans van Tribuut staat.

Voor de begroting 2019 voorzien wij geen beleidsvoornemens die de kengetallen kunnen beïnvloeden.

6.2 Financiering

De financieringsparagraaf in de begroting is, in samenhang met de financiële verordening, een belangrijk instrument voor het transparant maken en daarmee voor het sturen, beheersen en controleren van de financieringsfunctie. In het treasurystatuut zijn de doelstellingen van de treasuryfunctie geformuleerd en geconcretiseerd naar de verschillende deelgebieden van treasury, namelijk risicobeheer, financiering en kasbeheer. Ook zijn de organisatorische randvoorwaarden weergegeven.

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.

Algemene ontwikkelingen

De treasuryfunctie is gebaseerd op de Wet Fido. Een belangrijk element daarbij is het meer zicht krijgen op de ontwikkeling van de financieringspositie, zowel op korte als lange termijn. Dit betreft dan vooral het in beeld brengen van de behoefte aan financieringsmiddelen, gerelateerd aan de investeringsplannen en de inzet van vrijvallende dan wel beschikbaar komende financieringsmiddelen. De treasuryfunctie maakt onderdeel uit van de PIOFACH dienstverleningsovereenkomst die met de gemeente Apeldoorn is afgesloten.

Kasgeldlimiet

Met de kasgeldlimiet is in de Wet Fido een norm gesteld voor het maximum bedrag 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 2018 bedraagt € 5.311.000. De kasgeldlimiet bedraagt daarom € 435.502. 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. Uit hoofde van de treasuryfunctie kunnen middelen worden uitgezet. Het treasurystatuut is hierbij leidend.

Bankrelatie

Het betalingsverkeer is ondergebracht bij de N.V. ABN AMRO. Tribuut maakt hierbij gebruik van drie bankrekeningen, namelijk de bedrijfsvoeringsrekening, de rekening voor de belastinginning en een tegenrekening voor het schatkistbankieren.

Beleidsvoornemens

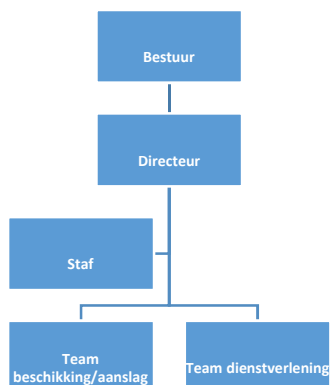
Tribuut streeft naar optimale financiële afstemming met de deelnemende gemeenten. Hierbij ligt de nadruk op het zo efficiënt mogelijk doorsluizen van de belastinginkomsten naar de deelnemende gemeenten. Daarnaast wordt de bevoorschotting van de gemeenten zodanig afgestemd dat het aangaan van leningen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

CONCEPT

6.3 Bedrijfsvoering

Deze paragraaf gaat over de stand van zaken en beleidsvoornemens ten aanzien van de bedrijfsvoering.

Het organogram van Tribuut ziet er als volgt uit:



PIOFACH

De belastingsamenwerking wordt ondersteund in de PIOFACH-taken door de gemeente Apeldoorn en de gemeente Epe. Hiervoor zijn twee verschillende Dienstverleningsovereenkomsten afgesloten.

Personeelsbeleid

De medewerkers zijn het kapitaal van de belastingorganisatie. Hun motivatie en dienstverlenende instelling zijn belangrijke succesfactoren. Het werkgeverschap moet daartoe uitnodigen en stimuleren, door ruimte te bieden voor leren en ontwikkelen om medewerkers te binden en te boeien, en, als dat nodig blijkt, sturend en corrigerend zijn.

Om seizoenspatronen in het werk goed op te kunnen vangen moeten medewerkers flexibel inzetbaar zijn, afhankelijk van de werkvoorraad. De organisatie-ordening vindt plaats op basis van afgeronde werkprocessen om overdrachtsmomenten in de workflow te beperken. De continuïteit wordt gewaarborgd door het voorkomen van solistische/eenmansfuncties. Er is functiescheiding tussen heffen en invorderen. De span of control is vanwege goed managebare inhoudelijke complexiteit en ervaren medewerkers niet per se begrensd op 20 fte. Tot slot kent de organisatie een platte structuur: één directeur met daaronder de teammanagers.

Deze organisatie-inrichting is herkenbaar vanuit de belastingprocessen en beperkt daarmee het bedrijfsrisico bij aanvang van de organisatie. Tevens ontstaat er een generieke werkwijze waardoor de drempel voor toekomstige deelnemers verlaagd wordt om toe te treden tot Tribuut. De directeur krijgt de opdracht om het organisatiemodel door te ontwikkelen zodat de effectiviteit en efficiency van Tribuut zullen verbeteren. Hieronder valt onder andere het vereenvoudigen van het functiegebouw van Tribuut, om medewerkers generiek te maken zodat werkzaamheden gemakkelijk uitwisselbaar zijn. In 2018 zal de organisatieopbouw van Tribuut tegen het licht gehouden worden, waarbij tevens het formatieplan herijkt zal worden.

De belastingorganisatie heeft hoge ambities. Om die te verwezenlijken is het belangrijk dat de medewerkers op de goede plek zitten en goed geschoold en gemotiveerd zijn. Naast een prettige werkomgeving en begeleiding en aandacht voor medewerkers op de werkplek, vraagt dit om ontwikkelactiviteiten, zowel vakinhoudelijk als op het gebied van vaardigheden en competenties.

Uit de visie en ambities van Tribuut komen de volgende waarden naar voren: samen, betrokken, bereikbaar, ijverig en eenvoudig. Deze waarden zullen worden vertaald naar competenties. Het management zal in de begeleiding en coaching van medewerkers nadrukkelijk aandacht vragen voor de competenties. Het management vervult hierin een voorbeeldfunctie. In aansluiting hierop wordt

aandacht besteed aan persoonlijke ontwikkeling, teamontwikkeling en leiderschapsontwikkeling; dit vraagt om training en opleiding voor iedereen.

Voor een nieuwe organisatie met medewerkers uit verschillende organisaties is het noodzakelijk om te investeren in een gezamenlijke bedrijfscultuur. Bij werving en selectie van nieuwe medewerkers zal dan ook nadrukkelijk rekening gehouden worden met het cultuuraspect.

Belangrijke prestatie-indicatoren op het gebied van personeel zijn een medewerkerstevredenheid van minimaal een 7,5 en een ziekteverzuim van maximaal 5%. Als onderdeel van het Arbo beleid is in 2017 een preventiemedewerker aangesteld; deze zal in 2018 verdere invulling geven aan deze rol.

Huisvesting

Tribuut belastingssamenwerking 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.

ICT

Voor de ICT-ondersteuning is een verbinding gelegd tussen het gemeentehuis van Apeldoorn en het belastingkantoor in Epe, en heeft Tribuut de beschikking over een aparte ICT-infrastructuur. De belastingorganisatie gebruikt haar eigen applicaties vanuit de PIOFACH ondersteuning en applicaties die op deze ICT-infrastructuur zijn geïnstalleerd. Om efficiënt te kunnen werken is het noodzakelijk dat de applicaties binnen eenzelfde omgeving beschikbaar zijn.

Tribuut maakt gebruik applicaties met diverse koppelingen met landelijke basisregistraties. Met het oog op de veranderingen in de maatschappij en de ontwikkelingen met betrekking tot het stelsel van basisregistraties zal de rol van ICT van toenemend belang zijn.

Het is van belang om veel aandacht te besteden aan informatiebeveiliging en aan het handelen van mensen om het risico op informatielekken te voorkomen. Binnen het risicomanagement van Tribuut heeft informatiebeveiliging een status aparte.

Kwaliteit en Control

Tribuut zet verschillende instrumenten in om in control te komen en te blijven. Dagelijks worden in de clusters “dagstarts” gehouden, waarbij de operationele processen besproken worden en speciale aandacht besteed wordt aan knelpunten. Op deze manier wordt gewerkt aan continue verbetering van de werkprocessen.

In de eerste maanden van 2017 is een nieuw managementinformatiesysteem geïmplementeerd, waardoor op eenvoudige wijze de operationele sturingsinformatie voor de clusters beschikbaar is gekomen. Ieder cluster heeft de beschikking over een presentatiescherm waarop interactieve dashboards worden gepresenteerd. Hoewel pas kort in gebruik zijn deze dashboards al goed ingeburgerd en wordt er door de clusters gretig gebruik gemaakt van de mogelijkheid om door te ontwikkelen. De operationele stuurinformatie betreft op dit moment enkel nog de waarderingsapplicatie en de belastingapplicatie, maar zal in de loop van 2018 ook worden uitgebreid naar onder andere de telefoniesoftware en overige bedrijfsvoeringsapplicaties.

Door middel van risicomanagement maakt Tribuut inzichtelijk waar het belastingcentrum risico's loopt, en wordt duidelijk hoe deze risico's verminderd kunnen worden. Het risicomanagement wordt onderscheiden op de vlakken operationeel/financieel, strategisch, informatiebeveiliging en personeel. Uit dit risicomanagement komt input voor de planning- en controlfunctie.

De planning- en controlfunctie is belegd bij de controller. Het management, het bestuur en de bestuursorganen van de deelnemende gemeenten worden stelselmatig geïnformeerd over de (financiële) stand van zaken van Tribuut belastingssamenwerking. Naast de begroting en jaarrekening is er sprake van kwartaalrapportages.

Bijlage 1: lasten per taakveld 2019

Taakveld	Omschrijving	Apeldoorn	Epe	Lochem	Voorst	Zutphen	Tribuut
0.4	Overhead	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 1.838.078
0.5	Bestuur	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 35.519
0.61	OZB Woningen	€ 1.192.856	€ 248.970	€ 223.705	€ 151.909	€ 385.722	€ 1.387.871
0.62	OZB niet woningen	€ 216.493	€ 63.507	€ 70.401	€ 54.928	€ 69.847	€ 302.158
0.63	Parkeerbelasting	€ 53.075	€ -	€ -	€ -	€ 53.606	€ 27.935
0.64	Belastingen overig	€ 90.667	€ 30.714	€ -	€ 5.332	€ 161.927	€ 101.067
0.8	Stelposten	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 180.778
3.3	Bedrijfsloket en bedrijfsregelingen	€ 5.889	€ -	€ -	€ 2.227	€ 1.313	€ 10.653
3.4	Economische promotie	€ 6.113	€ 39.823	€ 15.159	€ 445	€ 294	€ 6.567
6.3	Inkomensregelingen	€ 66.758	€ 13.799	€ 15.014	€ 9.774	€ 22.705	€ 128.049
7.2	Riolering	€ 357.137	€ 86.603	€ 61.086	€ 45.419	€ 96.365	€ 486.520
7.3	Afval	€ 664.321	€ 81.538	€ 154.776	€ 83.629	€ 240.630	€ 703.706
7.5	Begraafplaats en crematoria	€ 16.092	€ 7.824	€ -	€ 1.363	€ 8.569	€ 23.012
8.3	Bouwen en Slopen	€ 79.859	€ 7.824	€ 14.432	€ 8.413	€ 16.875	€ 73.721
Totaal		€ 2.749.259	€ 580.603	€ 554.574	€ 363.439	€ 1.057.853	€ 5.305.635

- 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 0.4, 0.5 en 0.8 afzonderlijk. Dit leidt er toe dat de lasten *horizontaal* niet optelbaar zijn tot de lasten van Tribuut.
- De dubbele aanslagregel voor rioolheffing binnen de gemeente Epe zou zorgen voor een buitenproportionele stijging van de lasten op dit taakveld. Omdat wordt aangenomen dat de eigenarenheffing minimale kosten heeft, wordt er gerekend met een enkele aanslagregel.
- De financiering op basis van het pluspakket zorgt bij onder andere taakvelden 0.63, 0.64 en 3.4 voor een scheve verdeling van lasten van de gemeenten ten opzichte van Tribuut.