Toekomstplan en begroting inclusief nieuwe gemeenten 2027-2030

Inhoud

Voorwoord ... 3
1. Inleiding ... 4
1.1 Missie, visie en kernwaarden ... 4
1.2 Financiële uitgangspunten en kaders ... 5
1.3 Overige ontwikkelingen ... 8
2. Programmabegroting 2027 ... 9
2.1 Waardebepaling ... 9
2.2 Gegevensbeheer WOZ ... 11
2.3 Heffen ... 12
2.4 Invordering en kwijtschelding ... 14
2.5 Frontoffice (beantwoording vragen) ... 16
2.6 Samenvatting programmaonderdelen ... 17
3. Bedrijfsvoering ... 18
3.2 Weerstandsvermogen en risicobeheersing ... 20
3.3 Risico's ... 21
3.4 Financiële kengetallen ... 25
3.5 Overhead ... 26
3.6 Financiering ... 26
4. Financiële begroting ... 28
4.1 Financiële begroting ... 28
4.2 Toelichting op de opgenomen wijzigingen ... 28
4.3 Kostenverdeling per gemeente ... 30
4.4 Balans ... 31
Bijlage 1: lasten per taakveld 2027 ... 32

Voorwoord

Tribuut is volop in voorbereiding om de deelname van twee Achterhoekse gemeenten Aalten en Oude IJsselstreek per 1 januari 2027 mogelijk te maken. Hoewel zowel de colleges als de raden van beide gemeenten een positieve uitspraak hebben gedaan op deelname aan de GR Tribuut, is definitieve deelname pas laat dit jaar zeker. Daarom maken we twee begrotingen voor 2027-2030. Voor u ligt de versie met inclusief de twee nieuwe gemeenten. De reguliere begroting wordt gelijktijdig met dit document aangeboden aan het bestuur.

Ruim voor en na de beoogde samenvoeging van beide gemeenten aan de GR Tribuut, moet er veel werk verzet worden. Data en dossiers moeten worden samengevoegd en processen moeten worden ingericht. Datacontroles op kwaliteit zijn veelal noodzakelijk. De ervaring leert dat het na samenvoeging nog 2 à 3 jaar vergt voordat het niveau van data en informatie op het gewenste niveau is. Omdat bereikbaarheid en klantgerichtheid hoge prioriteit hebben, denken we inwoners van de nieuwe gemeenten goed te kunnen bedienen. Een goede communicatie in samenwerking met de gemeenten Aalten en Oude IJsselstreek is daarbij cruciaal.

Tribuut heeft in de begroting van 2026 op uitdrukkelijk verzoek van de deelnemende gemeenten besparingen gezocht om een bijdrage te leveren aan de financiële uitdagingen waar de gemeenten voor staan de komende jaren. Met de kennis van nu durven we al te melden dat we die bezuinigingen reëel en haalbaar achten. Sterker nog, we denken door de verdere daling van de proceskosten een nog grotere besparing door te kunnen voeren. Als we dat doorrekenen kunnen we op basis van de begroting, die we voor 2026 hebben aangeleverd, een verdere besparing van ca. € 300.000,- doorvoeren. De oorzaak ligt in zowel lagere aantallen bezwaren en beroepen, als lagere uit te betalen proceskosten per bezwaar of beroep. De deelname van twee nieuwe gemeenten aan de GR zullen vooral de vaste kosten verminderen voor de deelnemende gemeenten. Dit voordeel is ook opgenomen in de begroting. Het zal een uitdaging zijn om die in het eerste jaar al te effectief te maken.

Het speerpunt voor 2027 zal zijn om geautomatiseerde werkstromen verder te ontwikkelen. Niet alleen intern, maar ook gegevensuitwisseling met de deelnemende gemeenten willen we meer automatiseren. Dat geeft, door minder handwerk, minder kans op fouten en draagt zelfs bij een risicobeperking van fraude. Dat zijn wel processen waar we de medewerking van onze leveranciers voor nodig hebben. Het helpt ook de gemeenten beter en sneller (liefst realtime) te informeren.

Tribuut zal zich verder ontwikkelen in het beveiligen van informatie. Een nadrukkelijk aandachtspunt. In 2026 hebben we een plan van aanpak opgesteld waarvan we de belangrijkste aspecten al voor 2027 hebben gerealiseerd. Er blijft echter continu aandacht voor nodig. Daarvoor zullen we ons personeel trainen en praktische maatregelen nemen. De afspraken met onze leveranciers zullen we kritisch volgen.

Ik kan daarbij afsluiten met onze kernwaarden die we in 2026 opnieuw hebben vastgesteld: **SAMEN** werken we aan een **KLANTGERICHTE** organisatie met een hoge **KWALITEIT**!

Bert Groot Wesseldijk
Directeur

1. Inleiding

Voor u ligt de toekomstplan en begroting 2027-2030 van de Gemeenschappelijke Regeling (GR) Tribuut belastingcentrum. Tribuut voert de belastingtaak uit voor de gemeenten Apeldoorn, Brummen, Epe, Lochem, Voorst en Zutphen. Met ingang van 01-01-2027 krijgt Tribuut er twee gemeenten bij. Zowel de gemeente Aalten als Oude IJsselstreek treden toe tot de GR.

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.

Het bestuur van de reeds bestaande deelnemers van Tribuut heeft in januari 2026 een kadernota besproken en vastgesteld. In deze kadernota zijn de begrotingsuitgangspunten en de maatstaven die de kostenverdeling naar de gemeenten bepalen, vastgesteld. Deze maatstaven staan aan de basis van dit ontwerp voor wat betreft financiën.

1.1 Missie, visie en kernwaarden

Missie

Professioneel

Wij bieden een complete en betrouwbare dienstverlening aan op het gebied van WOZ, heffen en innen van lokale belastingen. We spelen flexibel in op de wensen van gemeenten en zorgen voor een efficiënte en zorgvuldige uitvoering. Daarbij zijn we kostenbewust en voeren we de belangrijke processen waar mogelijk in eigen beheer uit.

Toegevoegde waarde

Wij adviseren gemeenten actief bij nieuwe ontwikkelingen. Zo maken ze gebruik van onze kennis en ervaring. Door het uitwisselen van relevante gegevens, persoonlijk contact met inwoners en transparantie in ons werk, leveren we aantoonbare meerwaarde en realiseren we hoge tevredenheid.

Medewerkers maken Tribuut

Onze medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor de kwaliteit van hun werk. Ze zijn goed geïnformeerd en blijven zich ontwikkelen. Samen werken we aan het realiseren van vernieuwingen die bijdragen aan kwaliteit, klantgerichtheid en kostenbesparing.

Visie

Kwaliteit

Tribuut belastingcentrum is de betrouwbare uitvoeringsorganisatie voor WOZ, heffen en innen. Door samen te werken zorgen we voor continuïteit, hoge kwaliteit en een scherpe prijs. Om ons werk goed te kunnen blijven doen, investeren we actief in onze medewerkers en in automatisering. We staan open voor nieuwe taken en uitbreiding van gemeenten.

Klantgericht

Bij Tribuut vinden we klantgericht werken heel vanzelfsprekend. We zijn goed bereikbaar, communiceren helder en zoeken persoonlijk contact. Ons motto is: “Goed geholpen, snel geregeld”. Daarmee willen we het vertrouwen van onze inwoners en ondernemers versterken.

Samen

Onze medewerkers voelen zich verbonden met Tribuut. Ze werken zelfstandig en nemen verantwoordelijkheid. Een goede balans tussen werk en privé staat centraal. Medewerkers waarderen Tribuut meer dan gemiddeld en daardoor zijn we een aantrekkelijke werkgever voor nieuwe medewerkers.

Kernwaarden



1.2 Financiële uitgangspunten en kaders

De budgetten voor structurele en incidentele kosten in de begroting 2027 worden geïndexeerd op basis van de prijsontwikkeling 2025, die in de septembercirculaire 2025 van de overheid is aangegeven:

- Prijs overheidsconsumptie, beloning werknemers: 5,10%;
- Prijs overheidsconsumptie, netto materieel: 2,50%;
- Prijs bruto binnenlands product (PIOFACH): 2,20%.

Voor de begroting over 2026 is de index geraamd zoals hierboven aangegeven. Deze index wordt toegepast op de werkelijke kosten in de jaarrekening van 2025. Voor het meerjarenperspectief worden de indexen uit dezelfde septembercirculaire toegepast.

Actualisatie maatstaven

Deze begroting is opgesteld volgens de kostenverdeelsystematiek 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	Aalten	Apeldoorn	Brummen	Epe	Lochem	Oude IJsselstreek	Voorst	Zutphen	Totaal
# Woning	12.363	80.660	10.434	16.032	16.793	17.598	11.027	24.747	189.654
# Niet Woningen	1.585	7.489	903	2.030	2.291	2.047	1.715	2.225	20.285
Proceskosten-vergoeding	€ 10.517	€ 138.841	€ 14.625	€ 21.732	€ 17.222	€ 9.192	€ 24.834	€ 49.310	€ 286.273
#WOZ bezwaren	375	1.901	283	437	423	549	259	566	4.939
# Aanslagregels totaal	41.653	355.140	63.054	87.126	87.833	78.364	49.362	112.999	875.531
# Inlezen/verwerken	12.983	79.433	30.219	32.572	47.069	16.150	21.393	25.167	264.986
# Stuf-Vordering	3.784	8.806	0	1.833	2.457	214	1.428	8.157	26.679
# Controle grondslagen	250	10.130	172	1.051	1.303	541	304	204	13.955
# Biljetten	16.035	101.181	21.704	20.417	22.801	20.648	14.497	32.830	250.113
# Heffen bezwaren	29	528	124	132	102	16	73	617	1.621
# KWS verzoeken	140	2.404	210	253	251	520	157	690	5.079
Dwanginvordering	€ 27.767	€ 443.857	€ 40.958	€ 68.447	€ 68.326	€ 59.291	€ 37.055	€ 106.216	€ 851.917
# Klantcontacten	1.922	14.477	2.445	3.047	3.805	2.500	2.180	4.448	34.824

Toelichting op de maatstaven ten behoeve van de begroting 2027

Algemeen:
De maatstaven zijn geactualiseerd op basis van de aantallen Gouw over het jaar 2025.

Woningen en niet-woningen:
Betreft de te waarderen objecten (alle WOZ-objecten exclusief WOZ-vrijstellingen) die actief zijn/waren per 01-01-2025. Onbebouwde grond wordt buiten beschouwing gelaten bij het bepalen van de verdeelsleutel.

Proceskostenvergoeding:
Betreft de uitgekeerde proceskostenvergoedingen per gemeente in 2025.

Bezwaren:
Betreft het aantal ingediende bezwaren (verdeeld naar WOZ en Heffen) in 2025.

Aanslagregels:
Het totaal aantal verzonden aanslagregels van alle belastingsoorten in tijdvak 2025 (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 2024. Voor specifieke activiteiten zijn de bijbehorende aanslagregels inzichtelijk gemaakt.

Biljetten:
Het totaal aantal biljetten in tijdvak 2025.

Kwijtscheldingsverzoeken:
Betreft het aantal ingediende kwijtscheldingsverzoeken (exclusief automatische kwijtschelding) per gemeente in 2025.

Inkomsten uit dwanginvordering:
Het aandeel van de gemeenten in de totaal ontvangen inkomsten uit dwanginvordering in het jaar 2025 (exclusief invorderingsrente).

Klantcontacten:
Betreft het aantal geregistreerde klantcontacten in 2025 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 2027 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.

1.3 Overige ontwikkelingen

Persoonlijk contact staat voor Tribuut centraal. Onze slogan “Goed geholpen, snel geregeld” vullen we in met een goede bereikbaarheid via onder andere telefoon en e-mail, maar ook via MijnOverheid en QR-tags die direct verwijzen naar hulpformulieren. We zien dat inwoners hier steeds vaker gebruik van maken.

Om deze reden blijven we inzetten op terugbelafspraken met taxateurs, de zogenoemde informele bezwaren. Deze aanpak blijkt efficiënter dan het afhandelen van formele bezwaren. Wel vraagt deze werkwijze om extra personele inzet tijdens piekperiodes, zeker wanneer we de informele bezwaren binnen de bezwaartermijn willen afronden.

Daarnaast gaat Tribuut gebruikmaken van het nieuwe landelijke platform ‘Check uw woning’. Via dit platform kunnen woningeigenaren op een uniforme manier secundaire objectkenmerken vaststellen, die vervolgens direct worden gekoppeld aan onze applicaties. Hiermee geven we invulling aan transparante interactie met inwoners en verbeteren we de kwaliteit van onze gegevens. Zowel de Waarderingskamer als het ministerie van BZK zijn positief over dit initiatief. Deze methodiek zal verder bijdragen aan een hogere datakwaliteit en meer betrokkenheid van inwoners.

De drie basisregistraties BAG, WOZ en BGT werken gestructureerd samen aan het verbeteren van de gezamenlijke datakwaliteit. Gemeenten en Tribuut maken gebruik van dezelfde applicatie wat de onderlinge communicatie over nieuwe en gewijzigde kenmerken versterkt. Dit leidt tot een duidelijke kwaliteitsslag binnen de basisregistraties. Een goede samenwerking en afstemming met de gemeentelijke BAG- en BGT-beheerders is hierbij essentieel.

2. Programmabegroting 2027

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 willen we bereiken en hoe gaan we dat doen?

Succesvolle implementatie en herwaardering van 2 nieuwe gemeentes
Doordat Tribuut uitbreidt met gemeente Aalten en Oude IJsselstreek, zal het team Waarderen de waardering gaan uitvoeren.

Eerst moet de implementatie van gegevensbeheer succesvol zijn verlopen. Het team Waarderen kan dan na een uitgebreide controleslag (medio 2026), modelschatting (medio 2026) en de herwaardering gaan uitvoeren (eind 2026). Essentieel is dat gegevensbeheer succesvol is verlopen. Daarnaast is er capaciteit nodig van zowel onze vaste medewerkers als via uitbreiding van de formatie evenals ondersteuning door de softwareleverancier.

Project ‘Check uw woning’ indien succesvol in 2026 verder uitbreiden
De belanghebbende kan hierbij digitaal de primaire en secundaire kenmerken van een object controleren en/of aanpassen. Door de belanghebbende vanaf het begin te betrekken bij deze informatie, is de kans groot dat de diegene begrip heeft voor de waarde van het WOZ-object. In 2025 is er een pilot bij een aantal belastingsamenwerkingen op de secundaire kenmerken.
In samenwerking met softwareleverancier starten we in 2026 met 1 gemeente. Wanneer dit succesvol blijkt, kan dit in 2027 uitgebreid worden.

Optimaliseren van het proces bezwaar
In het proces bezwaar is in 2025 gestart met het inrichten van AI voor het ontgrieven van de bezwaren. Het doel is om efficiënter te werken. In 2026 wordt dit daadwerkelijk ingericht en kan dit voor het eerst gebruikt worden. In 2027 zullen wij dit verder door ontwikkelen voor andere delen van het bezwarentraject.

We zijn bezig met Gouw om AI te gebruiken voor het ontgrieven. Zo kan de taxateur efficiënter gaan werken bij het afhandelen van de bezwaren. Verder gaan we in 2026 we het proces na de taxateur automatiseren. Dus meer geautomatiseerd verwerken van de uitspraak na fiatteren om dan automatisch de verminderen en brieven te generen. Bij het informele traject moet dit in 2026 al afgerond worden. Bij het formele traject loopt dit door in 2027.
De vier sterren van de Waarderingskamer willen we behouden. We blijven ons werk verbeteren en laten aan de Waarderingskamer zien dat wij onze processen op niveau hebben.

Stabiel en vakbekwaam team
Het team Waarderen heeft door langdurige ziekte, vertrek van medewerkers en uitbreiden de laatste 3 jaar veel wijzigingen in de samenstelling gehad. We hebben nu een fijne formatie, welke we in verband met de nieuwe gemeentes in 2027 verder zullen uitbreiden.
Het overkoepelend doel boven alles blijft om rust in het team te bewaren en een fijne werkomgeving te zijn voor de medewerkers.

Wat gaat het kosten?

Programmaonderdeel 1.1: Waarderen (x €1.000)							
Lasten	*Verdeel-sleutel*	*2025*	*2026*	*2027*	*2028*	*2029*	*2030*
Waarderen	#Objecten	€ 1191	€ 1362	€ 1476	€ 1531	€ 1592	€ 1655
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 730	€ 835	€ 905	€ 938	€ 976	€ 1015
PKV	PKV uitgekeerd	€ 267	€ 428	€ 179	€ 183	€ 187	€ 191
Totaal lasten		**€ 2187**	**€ 2989**	**€ 2559**	**€ 2652**	**€ 2754**	**€ 2861**
Baten							
Aalten							
Waarderen	#Objecten	€ 0	€ 0	€ 102	€ 106	€ 110	€ 114
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 0	€ 0	€ 69	€ 71	€ 74	€ 77
PKV	PKV uitgekeerd	€ 0	€ 0	€ 7	€ 7	€ 7	€ 7
Totaal		€ 0	€ 0	€ 177	€ 184	€ 191	€ 198
Apeldoorn							
Waarderen	#Objecten	€ 583	€ 668	€ 603	€ 625	€ 650	€ 676
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 230	€ 447	€ 348	€ 361	€ 376	€ 390
PKV	PKV uitgekeerd	€ 61	€ 226	€ 87	€ 89	€ 91	€ 93
Totaal		€ 874	€ 1341	€ 1038	€ 1075	€ 1116	€ 1159
Brummen							
Waarderen	#Objecten	€ 76	€ 85	€ 77	€ 79	€ 83	€ 86
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 56	€ 52	€ 52	€ 54	€ 56	€ 58
PKV	PKV uitgekeerd	€ 30	€ 26	€ 9	€ 9	€ 10	€ 10
Totaal		€ 161	€ 163	€ 138	€ 142	€ 148	€ 154
Epe							
Waarderen	#Objecten	€ 123	€ 144	€ 132	€ 137	€ 142	€ 148
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 116	€ 91	€ 80	€ 83	€ 86	€ 90
PKV	PKV uitgekeerd	€ 46	€ 48	€ 14	€ 14	€ 14	€ 14
Totaal		€ 285	€ 283	€ 225	€ 233	€ 242	€ 252
Lochem							
Waarderen	#Objecten	€ 138	€ 156	€ 141	€ 147	€ 153	€ 159
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 137	€ 86	€ 77	€ 80	€ 84	€ 87
PKV	PKV uitgekeerd	€ 50	€ 56	€ 11	€ 11	€ 11	€ 11
Totaal		€ 325	€ 298	€ 230	€ 238	€ 247	€ 257
Oude IJsselstreek							
Waarderen	#Objecten	€ 0	€ 0	€ 141	€ 146	€ 152	€ 158
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 0	€ 0	€ 127	€ 132	€ 137	€ 143
PKV	PKV uitgekeerd	€ 0	€ 0	€ 6	€ 6	€ 6	€ 6
Totaal		€ 0	€ 0	€ 274	€ 284	€ 295	€ 307
Voorst							
Waarderen	#Objecten	€ 95	€ 108	€ 97	€ 101	€ 105	€ 109
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 62	€ 57	€ 47	€ 49	€ 51	€ 53
PKV	PKV uitgekeerd	€ 26	€ 19	€ 15	€ 16	€ 16	€ 17
Totaal		€ 182	€ 184	€ 160	€ 166	€ 172	€ 179
Zutphen							
Waarderen	#Objecten	€ 176	€ 202	€ 183	€ 190	€ 198	€ 206
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 129	€ 102	€ 104	€ 108	€ 112	€ 116
PKV	PKV uitgekeerd	€ 55	€ 53	€ 31	€ 31	€ 32	€ 33
Totaal		€ 359	€ 357	€ 318	€ 329	€ 342	€ 355
Totaal baten		**€ 2187**	**€ 2625**	**€ 2559**	**€ 2652**	**€ 2754**	**€ 2861**

De cijfers over het jaar 2025 bedragen de werkelijk gemaakte kosten. De jaren vanaf 2026 betreffen de begrotingsbedragen.

2.2 Gegevensbeheer WOZ

Wat willen we bereiken en hoe gaan we dat doen?

Integraal Objectenbeheer
Het (volledig) realiseren van de WOZ-objectenkaart en starten met het vervolg de deelobjectenkaart. Het project Integraal Objectenbeheer vergroot het belang om objecten 1:1 te kunnen afbakenen ongeacht de verdeling van de kadastrale percelen. Grote voordeel is dat panden uit BAG en BGT en signalen die via de mutatiedetectie bij Tribuut binnenkomen kunnen worden gekoppeld. Team WOZ kan daardoor nieuwe informatie eenvoudiger en accurater automatiseren. Kanttekening hierbij is dat er ook een nieuwe taak bijkomt, namelijk het beheer van de objectgrenzen.

Met Artificial Intelligence documenten lezen
Met AI lezen van documenten, zoals NSW-besluiten en een leesbare samenvatting laten genereren. Met dit advies wordt een workflow klaargezet om de beoordeling te vereenvoudigen. We verwachten bij een besluit sneller de gevolgen voor de WOZ-objecten te kunnen begrijpen en te kunnen verwerken.

Inrichten WOZ-tijdlijn
Het inrichten van een WOZ-tijdlijn waarbij de voortgang van verschillen tussen LV en Gouw adequaat kunnen worden gemonitord. Doel is om gerelateerde processen aan te scherpen m.b.t. verstuurde beschikkingen, aantal bezwaren en aantal beroepen. Maandelijks (be)oordelen, afstemmen en toelichten, dit vormt de basis voor de April-vragenlijst en vervolgacties kunnen intern worden uitgezet.

Procesoptimalisatie
Het optimaliseren van de processen en de kwaliteit op de primaire kenmerken voor de nieuwe gemeenten die per 2027 aansluiten. Vanaf dat moment is het vergelijken met het Tribuut-format en het verwerken van bevindingen in eigen hand.

Wat gaat het kosten?

Programmaonderdeel 1.2: Gegevensbeheer WOZ (x €1.000)							
Lasten	*Verdeelsleutel*	*2025*	*2026*	*2027*	*2028*	*2029*	*2030*
Gegevensbeheer	#Objecten	€ 1597	€ 1971	€ 2555	€ 2647	€ 2749	€ 2855
Totaal lasten		**€ 1597**	**€ 1971**	**€ 2555**	**€ 2647**	**€ 2749**	**€ 2855**
Baten							
Aalten	#Objecten	*0*	*0*	*€ 170*	*€ 176*	*€ 183*	*€ 190*
Apeldoorn	#Objecten	€ 798	€ 985	€ 1073	€ 1112	€ 1154	€ 1199
Brummen	#Objecten	€ 103	€ 127	€ 138	€ 143	€ 148	€ 154
Epe	#Objecten	€ 162	€ 200	€ 220	€ 228	€ 237	€ 246
Lochem	#Objecten	€ 173	€ 214	€ 232	€ 241	€ 250	€ 260
Oude IJsselstreek	#Objecten	€ 0	€ 0	€ 239	€ 248	€ 257	€ 267
Voorst	#Objecten	€ 116	€ 143	€ 155	€ 161	€ 167	€ 173
Zutphen	#Objecten	€ 245	€ 302	€ 328	€ 340	€ 353	€ 367
Totaal baten		**€ 1597**	**€ 1971**	**€ 2555**	**€ 2647**	**€ 2749**	**€ 2855**

De cijfers over het jaar 2025 bedragen de werkelijk gemaakte kosten. De jaren vanaf 2026 betreffen de begrotingsbedragen.

2.3 Heffen

Wat willen we bereiken en hoe gaan we dat doen?

Eén aanslagbiljet voor alle gemeenten samen
We streven ernaar om aanslagen van verschillende gemeenten te bundelen op één aanslagbiljet. Op dit moment ontvangt een eigenaar met meerdere panden in verschillende gemeenten nog meerdere aanslagen. In de nieuwe situatie worden deze samengevoegd tot één aanslagbiljet, wat zorgt voor meer duidelijkheid en overzicht.
Belastingsoorten Aalten en Oude IJsselstreek
Alle belastingsoorten van de nieuwe gemeenten moeten worden afgestemd op onze werkwijze. Dit betekent dat op verschillende vlakken aanpassingen nodig zijn, zodat we ook voor deze gemeenten op dezelfde manier aanslagen kunnen opleggen als voor de huidige deelnemers.

Wat gaat het kosten?

Programmaonderdeel 1.3: Heffen (x €1.000)							
Lasten	*Verdeel-sleutel*	*2025*	*2026*	*2027*	*2028*	*2029*	*2030*
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 1100	€ 912	€ 1045	€ 1081	€ 1120	€ 1162
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 141	€ 87	€ 172	€ 176	€ 180	€ 185
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 97	€ 199	€ 238	€ 248	€ 259	€ 271
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 58	€ 21	€ 24	€ 25	€ 26	€ 27
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 80	€ 26	€ 16	€ 17	€ 17	€ 18
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 68	€ 46	€ 55	€ 57	€ 60	€ 62
Totaal lasten		**€ 1543**	**€ 1292**	**€ 1550**	**€ 1604**	**€ 1663**	**€ 1725**
Baten							
Aalten							
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 0	€ 0	€ 50	€ 52	€ 54	€ 56
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 0	€ 0	€ 11	€ 11	€ 12	€ 12
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 0	€ 0	€ 12	€ 12	€ 13	€ 13
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 0	€ 0	€ 3	€ 4	€ 4	€ 4
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 0	€ 0	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1
Totaal		€ 0	€ 0	€ 77	€ 80	€ 83	€ 86
Apeldoorn							
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 508	€ 418	€ 426	€ 440	€ 457	€ 473
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 68	€ 42	€ 69	€ 71	€ 73	€ 75
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 32	€ 65	€ 71	€ 74	€ 78	€ 81
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 21	€ 7	€ 8	€ 8	€ 9	€ 9
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 63	€ 21	€ 12	€ 12	€ 13	€ 13
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 20	€ 10	€ 18	€ 19	€ 19	€ 20
Totaal		€ 712	€ 563	€ 604	€ 625	€ 648	€ 672
Brummen							
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 108	€ 90	€ 76	€ 78	€ 81	€ 84
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 8	€ 5	€ 15	€ 15	€ 16	€ 16
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 13	€ 27	€ 27	€ 28	€ 30	€ 31
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 1	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 1	€ 1	€ 4	€ 4	€ 5	€ 5
Totaal		€ 131	€ 123	€ 122	€ 126	€ 131	€ 136
Epe							
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 125	€ 104	€ 104	€ 108	€ 112	€ 116
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 14	€ 9	€ 14	€ 14	€ 15	€ 15
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 13	€ 28	€ 29	€ 31	€ 32	€ 33
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 4	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 6	€ 2	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 4	€ 3	€ 4	€ 5	€ 5	€ 5

Totaal		€ 167	€ 148	€ 155	€ 161	€ 167	€ 173
Lochem							
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 125	€ 104	€ 105	€ 109	€ 113	€ 117
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 16	€ 10	€ 16	€ 16	€ 16	€ 17
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 19	€ 40	€ 42	€ 44	€ 46	€ 48
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 4	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 3
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 7	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 4	€ 3	€ 3	€ 4	€ 4	€ 4
Totaal		€ 175	€ 161	€ 170	€ 177	€ 183	€ 190
Oude IJsselstreek							
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 0	€ 104	€ 89	€ 92	€ 95	€ 99
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 0	€ 10	€ 14	€ 15	€ 15	€ 15
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 0	€ 40	€ 15	€ 15	€ 16	€ 17
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 0	€ 2	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 0	€ 2	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 0	€ 3	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1
Totaal		€ 0	€ 161	€ 119	€ 123	€ 128	€ 132
Voorst							
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 71	€ 59	€ 59	€ 61	€ 63	€ 66
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 10	€ 6	€ 10	€ 10	€ 10	€ 11
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 9	€ 19	€ 19	€ 20	€ 21	€ 22
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 3	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 2	€ 1	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 3	€ 2	€ 2	€ 3	€ 3	€ 3
Totaal		€ 97	€ 88	€ 92	€ 96	€ 99	€ 103
Zutphen							
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 165	€ 138	€ 136	€ 140	€ 145	€ 151
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 24	€ 15	€ 23	€ 23	€ 24	€ 24
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 10	€ 20	€ 23	€ 24	€ 25	€ 26
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 26	€ 10	€ 7	€ 8	€ 8	€ 8
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 1	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 35	€ 26	€ 21	€ 22	€ 23	€ 24
Totaal		€ 262	€ 209	€ 209	€ 216	€ 225	€ 233
Totaal baten		**€ 1543**	**€ 1292**	**€ 1550**	**€ 1604**	**€ 1663**	**€ 1725**

De cijfers over het jaar 2025 bedragen de werkelijk gemaakte kosten. De jaren vanaf 2026 betreffen de begrotingsbedragen.

2.4 Invordering en kwijtschelding

Wat willen we bereiken en hoe gaan wij dat doen?

Loonvorderingen zelf uit gaan voeren
Op basis van het door Tribuut opgelegde dwangbevel is er een wettelijke titel voor het doen van een loonvordering. Het doel is om loonvorderingen voortaan in eigen beheer uit te voeren in plaats van deze uit te besteden. Door dit proces intern te organiseren, kan er meer regie worden gehouden op de uitvoering, doorlooptijden en kwaliteit.

Minder dossiers doorzetten naar de deurwaarder
Het streven is om het aantal dossiers dat wordt doorgezet naar de deurwaarder te verminderen. Dit kan onder andere worden bereikt door zelf de loonvorderingen uit te voeren. Ook effectiever in te zetten op communicatie, betalingsregelingen en andere vormen van minnelijke invordering zal hieraan bijdragen. Door tijdig contact te zoeken en maatwerk te bieden, kan in veel gevallen een gang naar de deurwaarder worden voorkomen, wat zowel kostenbesparend werkt als de relatie met de belastingplichtige ten goede komt.

Wat gaat het kosten?

Programmaonderdeel 1.4: Invordering (x €1.000)							
Lasten	*Verdeel-sleutels*	*2025*	*2026*	*2027*	*2028*	*2029*	*2030*
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 433	€ 461	€ 551	€ 571	€ 593	€ 616
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 513	€ 575	€ 683	€ 708	€ 735	€ 763
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 318	€ 342	€ 439	€ 453	€ 469	€ 485
Totaal lasten		**€ 1264**	**€ 1378**	**€ 1673**	**€ 1732**	**€ 1797**	**€ 1865**
Baten							
Aalten							
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 0	€ 0	€ 17	€ 17	€ 18	€ 19
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 0	€ 0	€ 44	€ 45	€ 47	€ 49
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 0	€ 0	€ 14	€ 15	€ 15	€ 16
Totaal		€ 0	€ 0	€ 75	€ 77	€ 80	€ 83
Apeldoorn							
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 226	€ 258	€ 286	€ 297	€ 308	€ 320
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 250	€ 275	€ 276	€ 286	€ 297	€ 309
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 181	€ 186	€ 229	€ 236	€ 244	€ 253
Totaal		€ 657	€ 719	€ 791	€ 819	€ 850	€ 882
Brummen							
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 37	€ 36	€ 25	€ 26	€ 27	€ 28
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 30	€ 34	€ 59	€ 61	€ 64	€ 66
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 12	€ 14	€ 21	€ 22	€ 23	€ 23
Totaal		€ 79	€ 84	€ 105	€ 109	€ 113	€ 118
Epe							
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 32	€ 31	€ 30	€ 31	€ 32	€ 34
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 51	€ 58	€ 56	€ 58	€ 60	€ 62
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 27	€ 31	€ 35	€ 36	€ 38	€ 39
Totaal		€ 110	€ 120	€ 121	€ 125	€ 130	€ 135
Lochem							
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 31	€ 30	€ 30	€ 31	€ 32	€ 33
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 57	€ 65	€ 62	€ 65	€ 67	€ 70
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 29	€ 33	€ 35	€ 36	€ 38	€ 39
Totaal		€ 117	€ 128	€ 127	€ 132	€ 137	€ 142
Oude IJsselstreek							
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 0	€ 0	€ 62	€ 64	€ 67	€ 69
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 0	€ 0	€ 56	€ 58	€ 61	€ 63
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 0	€ 0	€ 31	€ 32	€ 33	€ 34
Totaal		€ 0	€ 0	€ 149	€ 154	€ 160	€ 166
Voorst							

Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 16	€ 16	€ 19	€ 19	€ 20	€ 21
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 37	€ 42	€ 40	€ 41	€ 43	€ 44
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 16	€ 18	€ 19	€ 20	€ 20	€ 21
Totaal		€ 69	€ 76	€ 77	€ 80	€ 83	€ 86
Zutphen							
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 90	€ 89	€ 82	€ 85	€ 88	€ 92
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 89	€ 101	€ 90	€ 93	€ 96	€ 100
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 53	€ 60	€ 55	€ 56	€ 58	€ 61
Totaal		€ 232	€ 250	€ 227	€ 235	€ 243	€ 253
Totaal baten		**€ 1264**	**€ 1378**	**€ 1673**	**€ 1732**	**€ 1797**	**€ 1865**

De cijfers over het jaar 2025 bedragen de werkelijk gemaakte kosten. De jaren vanaf 2026 betreffen de begrotingsbedragen.

2.5 Frontoffice (beantwoording vragen)

Wat willen we bereiken en hoe gaan we dat doen?

Wij willen de bezwaren van onze inwoners ook zoveel mogelijk via de robot inboeken
Wij willen verdere vooruitgang boeken in het gebruik van AI om het proces van het registreren en verwerken van bezwaarschriften te automatiseren. Daarbij ligt de nadruk niet alleen op bezwaarschriften van bedrijven of bezwaren van No Cure No Pay (NCNP) bureaus. Maar ook op het verwerken van uiteenlopende en minder gestructureerde bezwaarschriften van particulieren. Het doel is om deze technologie breder en effectiever in te zetten, zodat alle typen bezwaren efficiënter, consistenter en met minder handmatig werk worden ingeboekt.

Mijn zaken verder implementeren
Concreet betekent dit dat de belastingplichtigen in *MijnTribuut* hun diverse zaken overzichtelijk kunnen inzien. Het doel is om de gebruikservaring te verbeteren door meer overzicht en inzicht te bieden. Dan hoeven zij Tribuut niet meer te bellen om relevante informatie te vinden en volgen.

Nieuwe telefooncentrale
Vanaf 1 januari 2027 komt er een nieuwe telefooncentrale. In de loop van dat jaar wordt deze steeds verder ingericht en verbeterd, zodat alles goed werkt en prettig is in gebruik voor zowel medewerkers als inwoners en bedrijven

.

Wat gaat het kosten?

Programmaonderdeel 1.5: Frontoffice (x €1.000)							
Lasten	*Verdeel-sleutel*	*2025*	*2026*	*2027*	*2028*	*2029*	*2030*
Klantcontacten	#Klant-contacten	€ 779	€ 936	€ 987	€ 1025	€ 1065	€ 1108
Totaal Lasten		**€ 779**	**€ 936**	**€ 987**	**€ 1025**	**€ 1065**	**€ 1108**
Baten							
Aalten	#Klant-contacten	0	0	€ 54	€ 57	€ 59	€ 61
Apeldoorn	#Klant-contacten	€ 386	€ 498	€ 410	€ 426	€ 443	€ 460
Brummen	#Klant-contacten	€ 48	€ 54	€ 69	€ 72	€ 75	€ 78
Epe	#Klant-contacten	€ 87	€ 96	€ 86	€ 90	€ 93	€ 97
Lochem	#Klant-contacten	€ 82	€ 92	€ 108	€ 112	€ 116	€ 121
Oude IJsselstreek	#Klant-contacten	€ 0	€ 0	€ 71	€ 74	€ 76	€ 80
Voorst	#Klant-contacten	€ 44	€ 48	€ 62	€ 64	€ 67	€ 69
Zutphen	#Klant-contacten	€ 132	€ 147	€ 126	€ 131	€ 136	€ 141
Totaal Baten		**€ 779**	**€ 936**	**€ 987**	**€ 1025**	**€ 1065**	**€ 1108**

De cijfers over het jaar 2025 bedragen de werkelijk gemaakte kosten. De jaren vanaf 2026 betreffen de begrotingsbedragen.

2.6 Samenvatting programmaonderdelen

Programmabegroting (x € 1.000)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1.1: Waarderen	€ 2.186.750	€ 2.624.866	€ 2.558.996	€ 2.651.595	€ 2.754.074	€ 2.860.844
1.2: Gegevensbeheer WOZ	€ 1.597.473	€ 2.058.014	€ 2.555.476	€ 2.647.433	€ 2.748.999	€ 2.854.818
1.3: Heffen	€ 1.543.456	€ 1.266.401	€ 1.549.604	€ 1.603.835	€ 1.663.291	€ 1.725.170
1.4: Invordering	€ 1.263.866	€ 1.423.035	€ 1.672.531	€ 1.731.592	€ 1.796.741	€ 1.864.582
1.5: Frontoffice	€ 779.224	€ 900.816	€ 987.363	€ 1.025.184	€ 1.065.341	€ 1.107.640
Totaal	**€ 7.370.769**	**€ 8.273.132**	**€ 9.323.970**	**€ 9.659.639**	**€ 10.028.445**	**€ 10.413.054**
Bijdragen gemeenten						
Aalten	*€ 0*	*€ 0*	*€ 553.493*	*€ 573.530*	*€ 595.560*	*€ 618.535*
Apeldoorn	*€ 3.426.574*	*€ 4.160.760*	*€ 3.916.416*	*€ 4.056.893*	*€ 4.211.204*	*€ 4.372.112*
Brummen	*€ 522.315*	*€ 595.317*	*€ 572.245*	*€ 592.895*	*€ 615.563*	*€ 639.206*
Epe	*€ 811.586*	*€ 831.602*	*€ 807.683*	*€ 836.833*	*€ 868.869*	*€ 902.279*
Lochem	*€ 872.468*	*€ 877.040*	*€ 867.632*	*€ 899.098*	*€ 933.659*	*€ 969.715*
Oude IJsselstreek	*€ 0*	*€ 0*	*€ 851.510*	*€ 882.302*	*€ 916.184*	*€ 951.514*
Voorst	*€ 507.702*	*€ 630.149*	*€ 547.155*	*€ 566.846*	*€ 588.476*	*€ 611.033*
Zutphen	*€ 1.230.124*	*€ 1.178.264*	*€ 1.207.837*	*€ 1.251.242*	*€ 1.298.930*	*€ 1.348.659*
Dekking algemene reserve	*€ 0*	*€ 0*	*€ 0*	*€ 0*	*€ 0*	*€ 0*
Totaal	**€ 7.370.769**	**€ 8.273.132**	**€ 9.323.970**	**€ 9.659.639**	**€ 10.028.445**	**€ 10.413.054**

De cijfers over het jaar 2025 bedragen de werkelijk gemaakte kosten. De jaren vanaf 2026 betreffen de begrotingsbedragen.

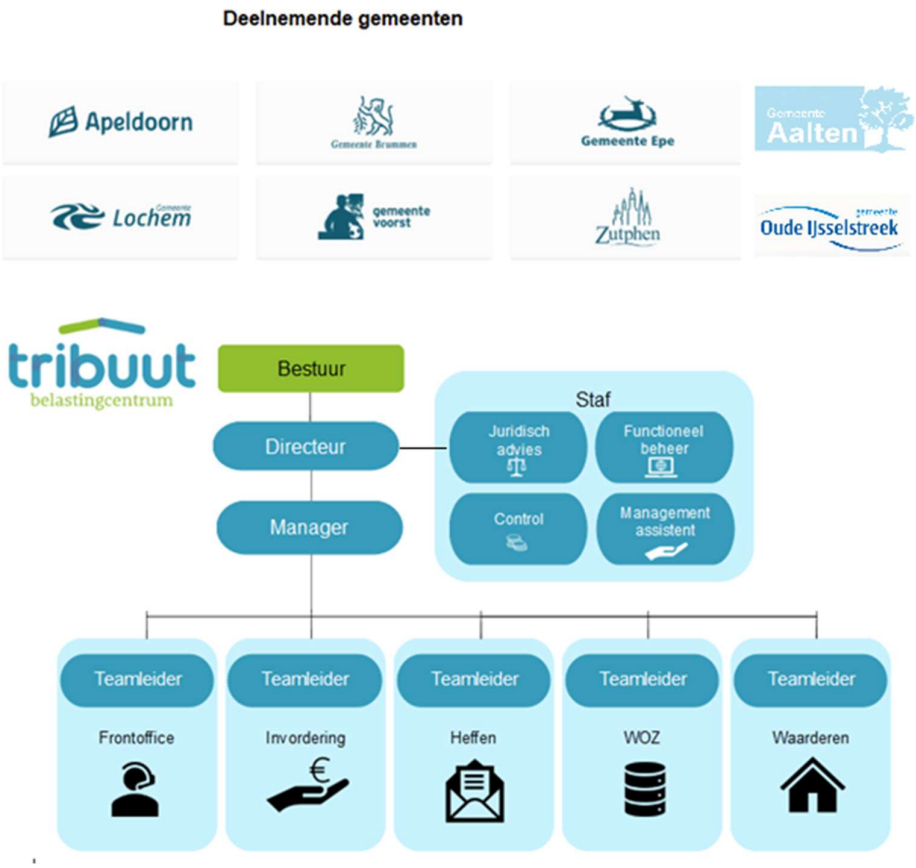
Bovenstaande tabel geeft een overzicht van de totale lasten en baten van het programma en de individuele bijdragen van de deelnemers aan het programma.

Incidentele baten en lasten
Er worden in 2027 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:



Personeel
Na toetreding van beide gemeenten verwachten we ongeveer 7 FTE toe te moeten voegen aan ons personeelsbestand. De totale formatie komt daarmee op 62,3 FTE.

Het personeel is de 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 grotendeels aan voldaan en dit willen wij blijven nastreven.

In 2024 is er opnieuw een MTO gehouden en hieruit is gebleken dat de tevredenheid wordt gewaardeerd met een 7,8. 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. 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. Het doel is om eind 2026 opnieuw een MTO uit te voeren.

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 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 die vastgelegd wordt. Voor medewerkers met mantelzorgtaken bieden we een training aan hoe daarmee om te gaan in relatie tot het werk. Verder hebben wij eenmaal per maand een 'Faustpraat' waar het MT en de teamleiders de laatste ontwikkelingen delen om zo iedereen op de hoogte te houden wat er speelt bij Tribuut.

IT
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 bezwaren. Met het belang van de IT stijgt ook de afhankelijkheid van leveranciers en kwetsbaarheid van de onderneming bij incidenten.

Wat willen we bereiken?
Het beheren en ontwikkelen van de IT-faciliteiten vindt plaats via vijf processen: besturing, inrichting, informatiemanagement, changemanagement en incidentmanagement. Om de IT 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. Gemeente Apeldoorn ondersteunt ons voor het overige ICT en desktop-beheer en daarmee zullen we goede afspraken maken omtrent deze ontwikkeling en de ondersteuning. Verder willen we informatiebeveiliging formaliseren en verder professionaliseren.

Wat gaan we doen?
Door het 'verSaaSen' van IT-applicaties (in een online omgeving plaatsen bij de leverancier) is het belangrijk om de koppelingen tussen de systemen goed en veilig in te richten. Deze koppelingen zijn nodig voor het verder stroomlijnen van datagericht werken. Daarvoor is medewerking van de leveranciers nodig en dus is het maken van strikte afspraken noodzakelijk. We gaan de rol van regievoering op deze applicaties nadrukkelijker naar ons toe trekken. De doelstelling is om meer gegevensuitwisseling geautomatiseerd te laten verlopen. Dus zonder tussenkomst van medewerkers. Dat voorkomt de kans op fouten. We gaan een CISO/PO aanstellen en met extern toezicht een objectief beeld toevoegen over de kwaliteit van onze informatiebeveiliging.

Huisvesting
Sinds mei 2025 zijn we gehuisvest aan de Fauststraat 3 in Apeldoorn. We hebben daarmee een mooi pand met een professionele verhuurder. De groei van extra gemeenten zal niet direct leiden tot krapte in de huisvesting, omdat de uitbreiding van personeel bij toevoeging van een gemeente beperkt is.

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 er is voldoende parkeergelegenheid.

Wat gaan we doen?
We richten ons op optimaal gebruik van de mogelijkheden die het pand ons biedt. Samen met de preventiemedewerker richten we ons op goed gebruik, zoals de sta-functie van het bureau. Maar ook op gezond gedrag tijdens kantooruren en eventuele hulpmiddelen daarvoor. Het A&O-fonds biedt ons daar hulpmiddelen voor. Aandachtspunten die uit het MTO komen pakken we op waar nodig.

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 het proces volledig 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. We willen ook een betere vastlegging van processen zodat iedereen over goede beschrijvingen kan beschikken.

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, archivering en eventueel andere controles combineren, omdat er regelmatig overlap in zit. Met de mogelijkheden die het LLBP ons biedt voor standaard belastingprocessen willen we meer aandacht aan procesbeschrijvingen en vooral de vastlegging daarvan realiseren.

3.2 Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Om te voorkomen dat we financiële tegenvallers achteraf in rekening moeten brengen bij de deelnemende gemeenten, vormt Tribuut een algemene reserve. Tribuut loopt namelijk, zoals elke organisatie, 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 waar mogelijk te voorkomen. De post 'onvoorzien' van € 50.000,- vervalt dit jaar omdat het Besluit Begroten en Verantwoorden (BBV) dit niet meer toelaat. Dat maakt goed risicomanagement nog belangrijker.

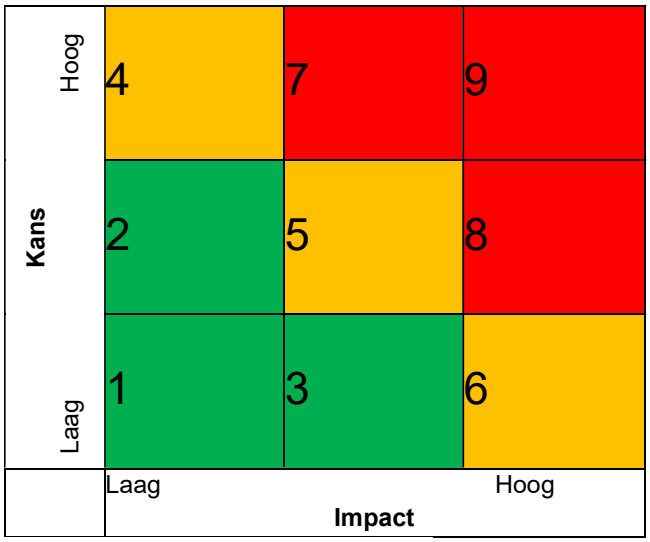
Op grond van de GR Tribuut belastingsamenwerking zijn de deelnemers verplicht ervoor zorg te dragen dat Tribuut te allen tijde over voldoende middelen beschikt om aan al haar verplichtingen jegens derden te kunnen voldoen. Dit betekent dat de deelnemende gemeenten zelf ook maatregelen moeten treffen 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. Om de risico's voor de latende gemeenten verder te beperken, heeft Tribuut in de Gemeenschappelijk Regeling de mogelijkheid opgenomen om een reserve te vormen van maximaal 5% van de exploitatiekosten.

3.3 Risico's

Risicoanalyse
In deze paragraaf schalen we risico's in een tolerantiematrix in 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.

In deze paragraaf zijn alleen de risico's uit het risicomanagement opgenomen die op dit moment ingeschat worden op een werkelijk financieel risico. In het vastgestelde risicomanagement 2022 – 2026 is een volledige opsomming gegeven van alle ingeschatte strategische en operationele risico's.



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. **Strategische risico's:** betreft globale doelen en is afgestemd op de missie.

<u>Uitstappen gemeente</u>
Het is duidelijk dat de grootte van de gemeente bepalend is voor de financiële consequenties. De gevolgen zijn lastig te bepalen. Mocht een gemeente uitstappen, dan zal de financiële impact moeten worden bepaald. Vervolgens zal met de achterblijvende gemeenten worden afgesproken hoe dit verrekend kan worden. De inschatting is dat vooral de overhead zal worden verdeeld over minder gemeenten. Ook in de uitvoering kunnen we dan niet direct de bezetting aanpassen naar de nieuwe werkelijkheid en daar gaan ook kosten mee gepaard. De impact is dus hoog. De overhead (inclusief automatisering) betreft ruim €2 miljoen (deel personeel, huisvesting, financiering, organisatie en advieskosten). Gemiddeld is dat ca. € 350.000,- per gemeente.

> ***Maatregelen die we nemen om dit risico te beperken:*** *We houden 4-jaarlijks een evaluatie van de GR en daar betrekken we het bestuur en de raden bij. We voeren regelmatig ambtelijk gesprekken met de regiefunctionarissen over onze dienstverlening.*
>
> *De kans op het uitstappen van een gemeenten is laag. Het is voor een gemeente niet eenvoudig het zelf te organiseren. De impact is hoog als een gemeente vertrekt.*
> *Dit risico wordt ingeschat op oranje.*

Onvoldoende gekwalificeerd personeel

Het is moeilijk om gekwalificeerd personeel te vinden. Door uitstroom verliezen we kwalitatief personeel en de instroom is vaak onervaren op ons werkgebied. Een kleine 50% van ons personeel is 50 jaar of ouder en daarmee krijgen we jaarlijks ook uitstroom door pensionering. Tot op heden lukt het elke keer nog gemotiveerd personeel zelf op de leiden. Maar door het opgeven van de Trainee (i.v.m. besparingsopgave) wordt dit risico wel groter. Gemiddeld mogen we een verloop van 5 à 6 mensen verwachten. We merken dat de arbeidsmarkt iets verandert door de nieuwe Wet DBA (waardoor we geen ZZP'ers meer kunnen verhuren in reguliere werkzaamheden) waardoor we meer relevante reacties krijgen op vacatures. Echter hebben we bij uitbreiding ook meer personeel nodig. Als we voor 3 personen geen invulling kunnen vinden en moeten inhuren, dan zijn de kosten daarvan gemiddeld € 40.000,- hoger dan direct dienstverband. Dat zou een risico van € 120.000,- betekenen.

> ***Maatregelen die we nemen om dit risico te beperken:*** *We leiden medewerkers veelal zelf op. We hebben de teams voldoende groot om dat te kunnen leveren. Zolang het verloop beperkt blijft, is dat ook mogelijk. Strategische personeelsplanning is noodzakelijk om vroegtijdig actie te ondernemen voor vervanging.*
>
> *De kans en de impact schatten we in op midden.*
> *Dit risico wordt ingeschat op oranje*

Hack of gijzelsoftware

Externe dreiging op de digitale omgeving komt ook bij lokale overheden steeds vaker voor. Door een hack of gijzelsoftware wordt de uitvoering gegijzeld. Met het herstellen daarvan gaan heel veel uren en vooral heel veel kosten gepaard. Uit ervaringen bij gemeenten die dit al eens hebben meegemaakt, gaat het vaak over enkele tonnen tot een half miljoen euro. Tribuut is geen complexe organisatie maar we schatten het risico toch in op ongeveer € 200.000,-.

> ***Maatregelen die we nemen om dit risico te beperken:*** *Tribuut loopt niet meer risico dan andere vergelijkbare organisaties of gemeenten. Er is een hoog bewustzijn bij de medewerkers. We hebben de nodige technische maatregelen genomen om indringers buiten te houden. Ook onze leverancier van de belastingapplicatie, waar onze persoonsgegevens zijn opgeslagen, neemt veel maatregelen. Daar is ook onze DigiD ingang (Mijn Tribuut) ophost waar we jaarlijks een controle op uitvoeren die door een externe partij (Logius) wordt beoordeeld. Hieruit openbaren zich al jaren geen concrete risico's.*
> *We professionaliseren op dit moment de informatiebeveiliging binnen Tribuut. Er is een externe CISO aangesteld om onze eigen junior te begeleiden. We maken afspraken met leveranciers over informatiebeveiliging. Professionals van gemeente Apeldoorn ondersteunen ons is in het beheer van hardware en externe verbindingen. We trainen personeel structureel.*
>
> *De kans op dit risico is hoog omdat er ondanks alle maatregelen door menselijk handelen een lek kan ontstaan. De impact van een hack is hoog.*
> *Dit risico wordt ingeschat op rood*

2. **Operationele risico's:** betreft effectief en efficiënt gebruik van de middelen en realisatie van de belastingopbrengst.

Grote toename van bezwaren

Door een wetswijziging is de proceskostenvergoeding aangepast. Mocht in enig jaar het aantal bezwaren verdubbelen ten opzichte van het laatst bekende jaar, dan moeten we meer externen inhuren en de kans op proceskosten vergroot. Met de ervaring van 2025 kunnen we dit risico beperken in volume. De kans op een verdubbeling van de bezwaren is er nog altijd, maar het zullen in aantal veel minder bezwaren zijn en het aandeel NCNP is veel lager. De personele inzet is nog steeds wel hoger, maar beperkter dan in het verleden.
Uitgaande een verdubbeling van de bezwarenplaats voor 2027 zullen we ca. € 75.000,- aan extra arbeid moeten inhuren en ca. € 50.000,- aan proceskosten. Totaal is dat € 125.000,-.

> ***Maatregelen die we nemen om dit risico te beperken:*** *we zetten in op goede communicatie gericht op direct contact met Tribuut. 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 belastingplichtigen uit te leggen om direct contact met de gemeente of samenwerkingsverband op te nemen. Natuurlijk werken we continu aan de kwaliteit van gegevens die gebruikt worden bij het waarderen van objecten.
De kans dat de bezwaren verdubbelen is laag. Ook de impact is laag omdat we de processen hierop steeds beter beheersen.
Dit risico wordt ingeschat op oranje.

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

Extra loonstijging door CAO-onderhandelingen
CAO onderhandelingen leveren altijd enige onzekerheid op. De huidige CAO loopt tot maart 2027. We begroten volgens de septembercirculaire van het jaar T-2. Dus de begroting van 2027 is gebaseerd op de indexcijfers van september 2025. 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 loonkostenstijging (inclusief premies en inhuur) resulteert in een risicobedrag van ca. € 130.000,-.

***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.*

De kans op dit risico lijkt met de huidige inflatie relatief laag. De impact is midden.
Dit risico wordt ingeschat op groen

4. **PIOFACH (personeel/informatie/organisatie/financiën/algemene zaken/communicatie/huisvesting):** betreft de overige taken die dienend zijn aan de bedrijfsvoering van Tribuut.

Extra prijsstijging door inflatie
Indexatie 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. Door de onrustige wereldeconomie kan de inflatie oplopen tussen de publicatie van de septembercirculaire in 2025 en de contractverlengingen eind 2026. Hierdoor kunnen de kosten oplopen met 2% 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.*

De kans op dit risico is op dit moment laag. De impact is hoog.
Dit risico wordt ingeschat op oranje

Nieuw telefoonsysteem
Ons telefoonsysteem zou in 2023 opnieuw aanbesteed moeten worden (we draaien mee op de aanbesteding van gemeente Apeldoorn), maar die aanbesteding is mislukt. In 2026 zal er opnieuw een aanbesteding worden uitgezet. We gaan deze keer zelf een contract aanbesteden als Tribuut. 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.*

De kans op dit risico schatten we op midden. De impact is ook midden.
Dit risico wordt ingeschat op oranje

Organiseren van IT omgeving

Tribuut heeft, omdat de IT dienstverlening van Apeldoorn wordt afgenomen, altijd geleund op de expertise van die gemeente voor informatiebeveiliging. We zijn daarmee afhankelijk van de dienstverlening van gemeente Apeldoorn. Apeldoorn heeft al aangegeven dat er een onderzoek plaatsvindt naar de invulling van dienstverlening aan derden. Wat dit betekent is nog niet direct in te schatten, maar we zien wel een trend dat het voor Apeldoorn steeds lastiger wordt om de personele bezetting rond te krijgen en de kosten toenemen. Het DVO-contract loopt tot en met 2026. Nieuwe contractafspraken kunnen leiden tot hogere kosten of beperking van dienstverlening. De ervaring leert dat extern inhuren van gespecialiseerde taken vaak meer tijd en geld kost. We schatten dit risico in op € 50.000,-.

Maatregelen die we nemen om dit risico te beperken: *Apeldoorn heeft toegezegd dat verandering van dienstverlening niet direct zal worden doorgevoerd. Voor het wijzigen van afspraken staat 1 jaar opzeggingstermijn. Beperkte kostenveranderingen worden pas bij een stijging van meer dan 5% doorgevoerd.*

De kans op risico is midden. De impact schatten we ook op midden.
Dit risico wordt ingeschat op oranje.

Overzicht ingeschatte financiële risico's:

Risico	Omvang	Waarschijn-lijkheid	Risicobedrag
Uitstappen gemeente	€ 350.000	50%	€ 175.000
Onv. gekwalificeerd personeel	€ 120.000	50%	€ 60.000
Hack of gijzelsoftware	€ 200.000	75%	€ 150.000
Grote toename van bezwaren	€ 125.000	25%	€ 31.250
CAO afspraken	€ 130.000	25%	€ 32.500
Inflatie	€ 40.000	50%	€ 20.000
Telefoonsysteem	€ 30.000	50%	€ 15.000
IT omgeving DVO	€ 25.000	50%	€ 12.500
Risicobedrag			**€ 496.250**

Algemene Reserve	
Einde boekjaar 2024 (na winstbestemming)	€ 387.597
Bij: winst 2025	€ 756.897
AF: voorstel uit te keren aan gemeente	-€ 772.394
Weerstandvermogen	**€ 372.100***

*) 5% van de totale lasten over 2025

Ratio Weerstandvermogen	
Risicobedrag	€ 496.250
Weerstandsvermogen	€ 372.100
De dekkingsratio	**0,75**

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

Tabel beoordeling risicovermogen		
Categorie	Weerstandsvermogen	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 weerstandsvermogen gelden de volgende overwegingen:

- In de GR is opgenomen dat de omvang van de reserves maximaal 5% van de jaarlijkse exploitatielasten mogen zijn.
- Niet alle risico's zullen in hetzelfde jaar voorkomen, echter is een kansberekening daarop lastig te bepalen.
- Mochten zich grotere risico's voordoen, dan zal een begrotingswijzing worden opgemaakt en voorgelegd aan het bestuur. Een begrotingswijziging moet voor zienswijzen lang de raden van de deelnemende gemeenten.
- Omdat het bestuur de gemeenten niet extra wil belasten en de reserve op de maximale 5% staat, is een tijdelijke lagere dekkingsratio aanvaardbaar voor het bestuur.

3.4 Financiële kengetallen

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

Financiële kengetallen	Realisatie 2025	Begroting 2026
1a. Netto schuldquote	-10,1%	-10%
1b. Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	-10,1%	-10%
2. Solvabiliteitsratio	41,0%	41%
3. Grondexploitatie	NVT	NVT
4. Structurele exploitatieruimte	NVT	NVT
5. Belastingcapaciteit	NVT	NVT

De balans van Tribuut per ultimo 2025 bestaat voornamelijk uit overlopende activa en passiva. Er zijn met ingang van 2020 vaste activa aanwezig. Deze vaste activa vertalen zich in mobiele devices, meubilair en kantoorinrichting. Zowel de netto schuldquote als de solvabiliteitsratio worden daarom beïnvloed door het saldo van de langlopende lening dat per ultimo 2025 op de balans van Tribuut staat.

3.5 Overhead

Kosten van Overhead (x € 1.000)						
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Inhuur processen	€ 17.352	€ 25.000	€ 49.000	€ 51.058	€ 53.356	€ 55.757
Personeelskosten algemeen	€ 1.040.676	€ 1.243.784	€ 1.468.142	€ 1.526.563	€ 1.591.394	€ 1.659.051
Automatisering	€ 1.008.935	€ 1.029.526	€ 261.447	€ 266.942	€ 272.796	€ 278.784
Huisvesting	€ 156.932	€ 208.133	€ 204.369	€ 209.269	€ 214.119	€ 219.074
Financiën	€ 133.100	€ 131.166	€ 148.547	€ 150.084	€ 151.573	€ 153.149
Organisatie / Communicatie / Advieskosten	€ 219.816	€ 314.404	€ 207.318	€ 210.371	€ 213.458	€ 216.621
Projectkosten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal kosten	**€ 2.559.459**	**€ 2.927.013**	**€ 2.338.824**	**€ 2.414.287**	**€ 2.496.696**	**€ 2.582.436**

De cijfers over het jaar 2025 bedragen de werkelijk gemaakte kosten. De jaren vanaf 2026 betreffen de begrotingsbedragen.

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.

Door de uitspraak van de wetgever zullen de proceskosten aanzienlijk dalen. Hierdoor zal ook het aantal bezwaren op basis van NCNP bureaus sterk afnemen. Beide ontwikkelingen hebben een positief effect op de kosten. De post onvoorzien mag vanaf 2027 niet meer worden opgenomen in de begroting.

De verdeling ziet er als volgt uit:

Doorbelasting kosten van Overhead (x € 1.000)	FTE	2025	2026	2027	2028	2029	2030
1.1: Waarderen	15,53	€ 774.674	€ 689.384	€ 707.894	€ 730.734	€ 755.677	€ 781.628
1.2: Gegevensbeheer WOZ	12,09	€ 602.816	€ 885.921	€ 550.851	€ 568.624	€ 588.034	€ 608.228
1.3: Heffen	8,59	€ 428.405	€ 489.926	€ 391.475	€ 404.105	€ 417.899	€ 432.250
1.4: Invordering	9,89	€ 493.082	€ 563.892	€ 450.577	€ 465.115	€ 480.991	€ 497.509
1.5: Frontoffice	5,22	€ 260.482	€ 297.889	€ 238.028	€ 245.708	€ 254.095	€ 262.821
Totaal	51,31	**€ 2.559.459**	**€ 2.927.013**	**€ 2.338.824**	**€ 2.414.287**	**€ 2.496.696**	**€ 2.582.436**

De cijfers over het jaar 2025 bedragen de werkelijk gemaakte kosten. De jaren vanaf 2026 betreffen de begrotingsbedragen.

3.6 Financiering

Het financieringsvraagstuk van Tribuut was voorheen relatief beperkt, omdat de begroting vooral bestond uit personeelskosten en ICT-uitgaven, waardoor de financiële risico's gering waren. Inmiddels hebben wij bij de Coöperatieve Rabobank U.A een financiering afgesloten om de kosten van de verhuizing en verbouwing te dekken. Het betreft een lening van € 410.000 tegen een rentepercentage van 4,7% (voor 5 jaar vast). Deze lening moet in 10 jaar worden afgelost.

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 2027 bedraagt € 9.323.970. De kasgeldlimiet bedraagt daarom € 764.566. 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 € 1.000.000. Wat betekent dat Tribuut altijd gemiddeld € 1.000.000 buiten de schatkist mag houden. Betaalde belastingopbrengsten worden dagelijks overgeboekt naar de schatkist. Uit hoofde van de treasuryfunctie kunnen middelen worden uitgezet. Het treasurystatuut is hierbij leidend.

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

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

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

4. Financiële begroting

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

4.1 Financiële begroting

Financiële begroting	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Personeelskosten Processen	€ 3.599.255	€ 4.248.653	€ 4.785.567	€ 5.018.932	€ 5.244.500	€ 5.480.220
Inhuur processen	€ 382.791	€ 290.000	€ 543.524	€ 567.590	€ 592.698	€ 619.369
Personeelskosten algemeen	€ 1.069.777	€ 1.268.784	€ 1.468.142	€ 1.526.563	€ 1.591.394	€ 1.659.051
Automatisering	€ 1.217.570	€ 1.224.542	€ 1.455.101	€ 1.326.069	€ 1.355.819	€ 1.386.254
Huisvesting	€ 209.257	€ 208.133	€ 204.369	€ 222.409	€ 227.258	€ 232.213
Financiën	€ 132.811	€ 131.166	€ 148.547	€ 150.084	€ 151.573	€ 153.149
Organisatie / Communicatie / Advieskosten	€ 492.744	€ 473.932	€ 540.144	€ 551.575	€ 563.052	€ 574.811
Proceskostenvergoeding	€ 266.564	€ 427.922	€ 178.574	€ 182.503	€ 186.700	€ 190.995
Projectkosten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	€ 7.370.769	€ 8.273.132	€ 9.323.970	€ 9.545.723	€ 9.912.995	€ 10.296.061

De cijfers over het jaar 2025 bedragen de werkelijk gemaakte kosten. De jaren vanaf 2026 betreffen de begrotingsbedragen.

Personeelskosten
Directe loonkosten en algemene personeelskosten worden direct toegerekend aan de programma's.

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 in voorgaande jaren 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 kwijt zijn aan onze nieuwe verhuurder. Ook de schoonmaakkosten vallen hieronder. We verwachten hier geen grote wijzigingen.

Financieringskosten
Door het aangaan van een financiering voor ons nieuwe onderkomen in 2025 zijn wij rentelasten verschuldigd. 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

Bij het maken van de begroting voor 2026 hebben de gemeenten duidelijk gevraagd om mee te helpen met besparen. Zij zullen namelijk minder geld van het Rijk ontvangen. Tribuut heeft hier goed naar gekeken en in de begroting voor 2026 een besparing van ongeveer € 680.000 opgenomen. Een deel van deze besparing komt door nieuwe regels, zoals een lagere vergoeding voor proceskosten. Ook heeft Tribuut een rechtszaak gewonnen over de vergoeding van taxatiekosten bij een goedgekeurd bezwaar. Daarnaast is er bespaard op automatisering en personeelskosten. Het lijkt erop dat al deze besparingen haalbaar zijn. Daarom worden ze ook gebruikt als uitgangspunt voor de begroting van 2027.

Hieronder vindt u de wijzigingen ten opzichte van de laatste voorgelegde meerjarenbegroting:

- De belangrijkste wijziging is de daling van de begrote proceskostenvergoeding. Door wetwijziging zijn de proceskosten per toegekend bezwaar gedaald. Ook het te vergoeden bedrag voor een aangeleverd taxatieverslag is door een gewonnen rechtszaak gedaald. In 2026 blijkt het aantal bezwaren ook gedaald, maar vooral het aandeel bezwaren van NCNP-bureaus. Daarom zijn de proceskosten ca. € 300.000,- lager ingeschat.
- De automatiseringskosten zijn direct verdeeld over de teams en niet meer via de overhead. In de oude verdeling leek de overhead erg hoog, doordat alle kosten van de gebruikte applicaties via de overhead werken toegerend aan de teams. Dit is slechts een verschuiving van de kosten.
- De post 'onvoorzien' mag door aanpassing van BBV-regels niet meer worden gebruikt. We hebben deze post laten vervallen.
- Voor de begroting van 2026 is een aantal besparingen / bezuinigingen opgenomen. Deze bezuinigingen lijken allemaal te worden behaald en zijn in de begroting voor 2027 op dezelfde wijze doorgerekend.

Bij het toetreden van twee nieuwe gemeenten vraagt dat logischerwijs aanpassingen op de begroting. Hieronder is puntsgewijs opgenomen welke uitgangspunten we hierbij hebben gehanteerd.

Personeelskosten
Na toetreding van beide gemeenten verwachten we circa 7 FTE aan ons personeelsbestand toe te voegen, wat neerkomt op ongeveer 12% groei. Ter vergelijking: bij beide gemeenten is momenteel ongeveer 12 FTE in dienst, aangevuld met externe partijen voor bepaalde werkzaamheden (zoals waardering bij Aalten) of taken die bij andere teams zijn ondergebracht (zoals invordering en kwijtschelding bij Oude IJsselstreek).
Binnen Tribuut zetten wij externe inhuur uitsluitend in tijdens piekperiodes. Op termijn kan het voorkomen dat door natuurlijk verloop niet alle vacatures opnieuw of in dezelfde omvang worden ingevuld. De ervaring leert dat in de eerste jaren vooral veel inhoudelijk werk nodig is. Daarna verwachten we verdere efficiëntieverbeteringen. In eerste instantie zullen we echter sturen op het verminderen van externe inhuur, waar mogelijk.

Inhuur processen
Tribuut maakt gebruik van externe inhuur tijdens piekperioden. Voor de Frontoffice betreft dit de periode van begin februari tot en met eind april. Het doel is om telefonisch goed bereikbaar te blijven, inkomende e-mails tijdig te beantwoorden en ondersteuning te bieden bij het inplannen van afspraken en het registreren van bezwaren.

Voor het team Waarderen is inhuur nodig van half februari tot en met eind juli. In deze periode richten taxateurs zich eerst op terugbelafspraken (informeel bezwaar) en vervolgens op de afhandeling van bezwaren.

Voor beide teams gaan we uit van circa 2 FTE extra inhuur gedurende deze perioden.

Variabele kosten
Kosten die afhankelijk zijn van het aantal objecten of medewerkers zijn procentueel begroot. Het huidige aantal objecten bedraagt circa 176.000. Na toetreding van beide gemeenten stijgt dit naar ongeveer 209.000. Dit betreft een toename van circa 19%.

Voor kosten die gerelateerd zijn aan het aantal medewerkers, is een stijging van 10% gehanteerd. Voorbeelden van variabele kosten zijn post en verzending, beeldmateriaal, informatie van het kadaster en licenties voor applicaties.

Proceskostenvergoeding (PKV)
Sinds aanslagjaar 2026 lijkt sprake van een nieuwe ontwikkeling in het aantal ingediende bezwaren. Tribuut verwacht in de eerste aanslagperiode onder de 3.000 WOZ-bezwaren te blijven. Van deze bezwaren komen er minder dan 25% van NCNP-bureaus.

Hierdoor verwachten we niet alleen minder bezwaren dan in voorgaande jaren, maar ook aanzienlijk lagere proceskosten. Voor de toetredende gemeenten is uitgegaan van eenzelfde verhouding. Voor proceskosten uit beroepsprocedures wordt jaarlijks een maatwerkinschatting gemaakt, aangezien de afhandeling hiervan meerdere jaren kan duren.

Verdeling van kosten per gemeente
De verdeling van de kosten per gemeente is gebaseerd op de maatstaven die voor de bestaande gemeenten zijn vastgesteld in de kadernota. Voor de twee nieuwe gemeenten zijn deze gegevens opgevraagd en op basis van dezelfde uitgangspunten verwerkt.

De kosten worden bepaald op basis van de begroting van het betreffende jaar. De kostenverdeelsystematiek is vastgesteld in de bestuursvergadering van januari 2020. Jaarlijks ontvangen de gemeenten een nota met de in de begroting opgenomen bedragen.

Indien er sprake is van een positief resultaat, kan het bestuur besluiten dit terug te geven aan de gemeenten. De verdeling hiervan vindt plaats naar rato van de bijdrage van dat kalenderjaar aan Tribuut.

4.3 Kostenverdeling per gemeente

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

Kostenverdeling per gemeente (x € 1.000) *						
	2025	*2026*	*2027*	*2028*	*2029*	*2030*
Aalten	*€ 0*	*€ 0*	*€ 553.493*	*€ 573.530*	*€ 595.560*	*€ 618.535*
Apeldoorn	*€ 3.426.574*	*€ 4.160.760*	*€ 3.916.416*	*€ 4.056.893*	*€ 4.211.204*	*€ 4.372.112*
Brummen	*€ 522.315*	*€ 595.317*	*€ 572.245*	*€ 592.895*	*€ 615.563*	*€ 639.206*
Epe	*€ 811.586*	*€ 831.602*	*€ 807.683*	*€ 836.833*	*€ 868.869*	*€ 902.279*
Lochem	*€ 872.468*	*€ 877.040*	*€ 867.632*	*€ 899.098*	*€ 933.659*	*€ 969.715*
Oude IJsselstreek	*€ 0*	*€ 0*	*€ 851.510*	*€ 882.302*	*€ 916.184*	*€ 951.514*
Voorst	*€ 507.702*	*€ 630.149*	*€ 547.155*	*€ 566.846*	*€ 588.476*	*€ 611.033*
Zutphen	*€ 1.230.124*	*€ 1.178.264*	*€ 1.207.837*	*€ 1.251.242*	*€ 1.298.930*	*€ 1.348.659*
Dekking algemene reserve	*€ 0*	*€ 0*	*€ 0*	*€ 0*	*€ 0*	*€ 0*
Totaal	**€ 7.370.769**	**€ 8.273.132**	**€ 9.323.970**	**€ 9.659.639**	**€ 10.028.445**	**€ 10.413.054**

De cijfers over het jaar 2025 bedragen de werkelijk gemaakte kosten. De jaren vanaf 2026 betreffen de begrotingsbedragen.

4.4 Balans

In de balans van Tribuut aan het einde van 2025 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, aanwezig. Vanaf 2025 is het saldo van vaste activa toegenomen vanwege de aanschaf van het nieuwe meubilair en de verbouwing van ons nieuwe onderkomen. Er is geen winstdoelstelling. Het resultaat wordt, na reservering van de maximale algemene reserve, direct verdeeld onder de deelnemende gemeenten. 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	2029	2030
Activa	€ 462.835	€ 405.126	€ 351.204	€ 295.923	€ 252.953	€ 214.781
Passiva	€ 462.835	€ 405.126	€ 351.204	€ 295.923	€ 252.953	€ 214.781

De opgenomen bedragen onder de post activa (materieel) over 2027 zijn als volgt opgebouwd:

Activa	
Huurdersinvestering	€ 220.080
Meubelen	€ 85.267
Mobile Devices	€ 45.857
Totaal	**€ 351.204**

Bij Tribuut wordt ervoor gekozen om de jaarrekening op een beleidsarme manier te presenteren. Dit betekent dat een eventueel positief resultaat over 2027, met in achtneming van de maximale toeschrijving aan de algemene reserve, wordt uitgekeerd aan de gemeenten. Hierdoor zal er per 31 december 2027 een beperkt 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 volledig uitkeren van de algemene reserve zal leiden tot een daling van de dekkingsratio tot 0 (wat ruim onvoldoende is).

	2025	2026	2027
Reserve 01 januari	**€ 372.100**	€ 372.100	€ 372.100
Begrotingswijziging	€ -	€ -	€ -
Stand algemene reserve excl. resultaat	€ 372.100	€ 372.100	€ 372.100
Resultaat	€ -	€ -	€ -
Voorstel uit te keren aan gemeenten	€ -	€ -	€ -
Algemene reserve 31 december	**€ 372.100**	**€ 372.100**	**€ 372.100**

Bijlage 1: lasten per taakveld 2027

Taakveld	Omschrijving	Tribuut	Aalten	Apeldoorn	Brummen	Epe	Lochem	Oude IJsselstreek	Voorst	Zutphen
0 Bestuur en ondersteuning										
Lasten										
0.1	Bestuur	€ 112.500	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
0.4	Overhead	€ 2.210.989	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
0.5	Treasury	€ 15.335	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
0.61	OZB woningen	€ 4.523.837	€ 312.609	€ 2.148.293	€ 278.472	€ 423.982	€ 434.345	€ 486.625	€ 289.640	€ 650.977
0.62	OZB niet-woningen	€ 856.102	€ 85.672	€ 337.796	€ 44.050	€ 87.755	€ 105.556	€ 99.490	€ 80.720	€ 110.037
0.63	Parkeerbelasting	€ 17.444	€ 0	€ 13.532	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 24.551
0.64	Belastingen overig	€ 29.846	€ 2.208	€ 48.309	€ 0	€ 3.704	€ 4.548	€ 1.037	€ 1.140	€ 2.326
0.8	Overige baten en lasten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
3 Economie										
3.3	Bedrijfsloket en bedrijfsregelingen	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
3.4	Economische promotie	€ 6.970	€ 951	€ 5.745	€ 865	€ 1.132	€ 2.581	€ 1.905	€ 1.534	€ 339
6 Sociaal domein										
6.3	Inkomensregelingen	€ 551.042	€ 16.680	€ 286.423	€ 25.020	€ 30.143	€ 29.905	€ 61.955	€ 18.706	€ 82.210
7 Volksgezondheid en milieu										
7.2	Riolering	€ 324.559	€ 41.624	€ 342.871	€ 91.594	€ 131.392	€ 84.485	€ 74.313	€ 57.277	€ 106.125
7.3	Afval	€ 640.366	€ 85.619	€ 705.272	€ 132.244	€ 121.610	€ 195.513	€ 126.176	€ 91.299	€ 216.057
7.5	Begraafplaats en crematoria	€ 9.563	€ 2.268	€ 8.798	€ 0	€ 4.802	€ 2.098	€ 9	€ 489	€ 2.881
8 Volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en stedelijke vernieuwing										
8.3	Wonen en Bouwen	€ 25.417	€ 5.861	€ 19.378	€ 0	€ 3.164	€ 8.598	€ 0	€ 6.351	€ 12.334
0.11	Resultaat van de rekening van baten en lasten	**€ 9.323.970**	**€ 553.493**	**€ 3.916.416**	**€ 572.245**	**€ 807.683**	**€ 867.632**	**€ 851.510**	**€ 547.155**	**€ 1.207.837**
Baten										
0.5	Treasury	€ 0								
0.8	Overige baten en lasten	€ 9.323.970								
0.10	Mutaties reserves	€ 0								
0.11	Resultaat van de rekening van basten en lasten	€ 0								
Totaal		**€ 9.323.970**								

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, 0.5 en 0.8 afzonderlijk. Dit leidt ertoe dat de lasten *horizontaal* niet optelbaar zijn tot de lasten van Tribuut.