

**Ontwerp
Toekomstplan en begroting
2026-2029**

Inhoud

Voorwoord.....	3
1. Inleiding.....	4
1.1 Missie en visie	4
1.2 Doelstellingen	5
1.3 Financiële uitgangspunten en kaders	5
1.4 Overige ontwikkelingen	7
2. Programmabegroting 2026	8
2.1 Waardebepaling	8
2.2 Gegevensbeheer WOZ	10
2.3 Heffen	11
2.4 Invordering en kwijtschelding	13
2.5 Frontoffice (beantwoording klantvragen).....	15
2.6 Samenvatting programmaonderdelen	16
3. Bedrijfsvoering	17
3.2 Weerstandsvermogen en risicobeheersing	19
3.3 Risico's	20
3.4 Financiële kengetallen.....	24
3.5 Overhead.....	24
3.6 Financiering	25
4. Financiële begroting	27
4.1 Financiële begroting	27
4.2 Toelichting op de opgenomen wijzigingen	28
4.3 Kostenverdeling per gemeente	30
4.4 Balans.....	30
Bijlage 1: lasten per taakveld 2026	32

Voorwoord

Tribuut Belastingcentrum is een uitvoeringsorganisatie voor zes gemeenten. Alle deelnemende gemeenten hebben te maken met een begrotingsuitdaging voor 2026 en verder. Het zogenaamde “ravijnjaar”. De moeilijke opgave om de begrotingen structureel sluitend te krijgen, heeft ook impact op Tribuut. We voorzien de invoering van nieuwe belastingen bij een aantal gemeenten. De tarieven zullen naar verwachting op onderdelen worden verhoogd om de kosten beter te dekken en voldoende middelen op te halen om de gemeentelijke taken goed uit te voeren.

Tribuut is ook gevraagd een bijdrage te leveren aan de kosten besparingen. In een informeel overleg met het bestuur hebben we verschillende besparingen besproken. In de kadernota is een bijlage opgenomen die de besparingen beschrijft. Het resultaat van dat overleg is opgenomen in deze begroting voor 2026 met een doorrekening tot en met 2029.

In de begroting is het aantal bezwaren en beroepen voor Tribuut een onzekere factor, die echter wel een belangrijk onderdeel van de kosten uitmaken. Zowel het verwerken van bezwaren en beroepen, als de proceskosten hebben grote financiële invloed op de kosten. Voor de begroting van 2026 zijn we uitgegaan van het aantal bezwaren van 2024 (het op dit moment laatst bekende jaar). Omdat de wetgeving opnieuw is aangepast, gaat de proceskostenvergoeding (PKV) wel structureel naar beneden. Dat geldt zowel voor de PKV van bezwaren als beroepen. De beroepen kennen een enorm lange doorlooptijd. Daarom hebben we met de accountant afgesproken dat we de PKV opnemen in het jaar dat de uitbetaling plaatsvindt.

Tribuut heeft veel waardevolle informatie van inwoners, gemeenten en bedrijfsvoering. Het is belangrijk daar zorgvuldig mee om te gaan. Daarom voeren we op dit moment met een externe deskundige partij een inventarisatie uit naar de informatiebeveiliging van Tribuut. De aanleiding hiervoor is dat onze ICT-structuur de afgelopen jaren behoorlijk is gewijzigd en dit een goed moment is om de beveiliging te herijken. Die inventarisatie concentreert zich op drie aspecten. Ten eerste een analyse hoe Tribuut aantoonbaar kan voldoen aan de BIO en de NIS2 zodra deze definitief wordt ingevoerd. Ten tweede een analyse van de noodzakelijk afspraken die Tribuut zou moeten maken met de SaaS-leveranciers om de informatie die zij voor ons beheren, goed te beveiligen. Ten derde vragen we een advies hoe we dat allemaal contractueel goed vastleggen met onze leveranciers.

Necker is op dit moment bezig met een evaluatie van de Gemeenschappelijk Regeling Tribuut uit te voeren in opdracht van het bestuur. De gemeenteraden hebben een gesprek gevoerd met Necker om een bijdrage te leveren aan het onderzoeksplan. Necker verwacht dit voorjaar de evaluatie af te kunnen ronden. Het MT van Tribuut heeft de ambitie uitgesproken, met deze evaluatie als input, een nieuw strategisch plan te schrijven. Dit plan dient begin 2026 gereed te zijn. Tribuut bestaat op 1 januari 2026 10 jaar. Dat lijkt een goed moment om de strategie te herzien.

Eind mei 2025 gaat Tribuut verhuizen. Daar zien we erg naar uit. We hebben ons jaren moeten behelpen met een verouderde huisvesting waarvan het klimaat niet voldoet aan de Arbo-eisen. Dat hebben we met onze nieuwe huisvesting aan de Fauststraat in Apeldoorn opgelost. We huren daar een mooie verdieping die we helemaal opnieuw inrichten. We verwachten daar eindelijk in goede omstandigheden te kunnen werken.

Bert Groot Wesseldijk
Directeur

1. Inleiding

Voor u ligt de toekomstplan en begroting 2026-2029 van de Gemeenschappelijke Regeling Tribuut belastingcentrum. Tribuut voert de belastingtaak uit voor de gemeenten Apeldoorn, Brummen, Epe, Lochem, Voorst en Zutphen.

Tribuut is een bedrijfsvoeringsorganisatie met een enkelvoudig bestuur. Dat betekent dat de afzonderlijke gemeenten autonoom zijn in het opmaken van beleid voor lokale belastingen en dat Tribuut daar op efficiënte wijze uitvoering aan geeft.

Het bestuur van Tribuut heeft in januari 2025 een kadernota besproken en aangehouden. Het MT kreeg de opdracht te onderzoeken hoe de Tribuut kan bijdragen aan de besparingsopgave voor de gemeenten in 2026. Naar aanleiding daarvan is er in maart een informeel overleg geweest en zijn er voorstellen voor besparingen toegevoegd aan de kadernota 2026-2029 die uiteindelijk in april is 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 en visie

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

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

Op het moment van schrijven van deze begroting wordt er een evaluatie uitgevoerd naar de Gemeenschappelijke Regeling Tribuut. Dit onderzoek wordt door Necker uitgevoerd en zal in het voorjaar van 2025 worden afgerond.

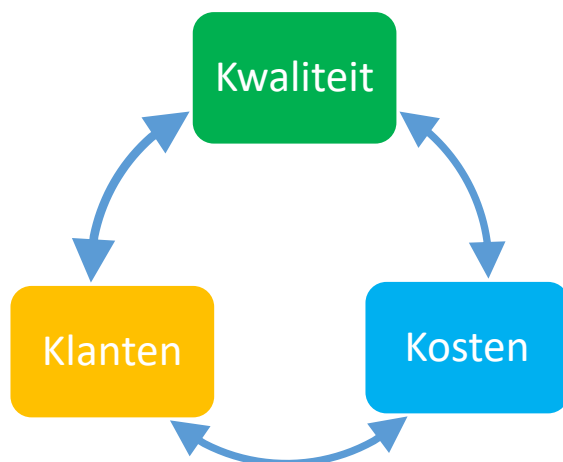
Tribuut is voornemens de missie en visie te herijken rond haar 10-jarige bestaan in 2026. Dat zal in samenspraak met bestuur en medewerkers plaatsvinden. Het resultaat van de genoemde evaluatie van de GR zal hier ook input voor zijn.

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

Het is van strategisch belang dat de belastingorganisatie verdergaand digitaliseert en innoveert op het gebied van ICT. De belastingorganisatie kiest niet voor de innovatorpositie, maar wil wel snel mee bij innovatie. Dit betekent dat het bewezen technologie toepast en niet als proeftuin dient voor ICT-experimenten.

1.2 Doelstellingen

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



Klanten

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

Kwaliteit

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

Ten aanzien van de belastingheffing en inning heeft Tribuut de doelstelling om de belastingopbrengst te optimaliseren volgens de door de gemeenten gewenste opbrengst. De gemeente bepaalt jaarlijks welke belastingopbrengst zij wenst. Tribuut brengt een tarief advies uit en richt haar processen zodanig in dat er binnen de gestelde wettelijke kaders een optimale belastingopbrengst wordt gerealiseerd. Aan het einde van het belastingjaar controleert de accountant de rechtmatigheid en volledigheid van de opbrengsten en stelt, ten behoeve van de gemeente, deelverklaringen op. Hiermee wordt de kwaliteit van de uitvoering geborgd. Tot slot is de accountantsverklaring over de jaarrekening de borging van de beheersing op organisatieniveau.

1.3 Financiële uitgangspunten en kaders

De budgetten voor structurele en incidentele kosten in de begroting 2026 worden geïndexeerd op basis van de prijsontwikkeling 2023, die in de septembercircular 2024 van de overheid, is aangegeven:

- Prijs overheidsconsumptie, beloning werknemers: 3,80%;
- Prijs overheidsconsumptie, netto materieel: 2,20%;
- Prijs bruto binnenlands product (PIOFACH): 2,60%.

Voor de begroting 2026 is de index geraamd zoals hierboven aangegeven. Deze index wordt toegepast op de werkelijke kosten in de jaarrekening van 2024. Voor het meerjarenperspectief worden de indexen uit dezelfde septembercircular toegepast.

Actualisatie maatstaven

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

Verdeelsleutel	Apeldoorn	Brummen	Epe	Lochem	Voorst	Zutphen	Totaal
# Woning	80.313	10.422	16.024	16.764	11.014	24.757	159.294
# Niet Woningen	7.732	918	2.001	2.303	1.734	2.221	16.909
Proceskosten-vergoeding	€ 262.677	€ 30.061	€ 55.519	€ 65.127	€ 21.857	€ 61.776	€ 497.017
#WOZ bezwaren	3.176	372	643	610	405	722	5.928
# Aanslagregels totaal	349.434	64.029	85.882	86.201	48.259	113.207	747.012
# ASR inlezen	76.365	30.270	31.898	46.516	21.650	24.197	230.896
# ASR Stuf	9.267	-	1.606	1.734	1.089	9.782	23.478
# Controleren grondslagen	10.285	226	1.035	1.157	288	182	13.173
# Biljetten	98.693	11.923	20.081	22.610	14.307	33.406	201.020
# Heffen bezwaren	395	20	92	102	59	567	1.235
# KWS verzoeken	2.238	358	246	280	106	714	3.942
Dwanginvordering	€ 463.742	€ 47.614	€ 51.242	€ 70.245	€ 37.043	€ 134.059	€ 803.945
# Klantcontacten	15.886	2.073	3.108	2.777	2.180	4.770	30.794

Toelichting op de maatstaven ten behoeve van de begroting 2026:

Algemeen:

De maatstaven zijn geactualiseerd op basis van de aantallen Gouw, over het jaar 2024.

Woningen en niet-woningen:

Betreft de te waarderen objecten (alle WOZ-objecten exclusief WOZ-vrijstellingen) die actief zijn/waren per 01-01-2024. Onbebouwde grond wordt buiten beschouwing gelaten bij het bepalen van de verdeelsleutel.

Proceskostenvergoeding:

Betreft de uitgekeerde proceskostenvergoedingen per gemeente in 2024.

Bezwaren:

Betreft het aantal ingediende bezwaren (verdeeld naar WOZ en Heffen) in 2024.

Aanslagregels:

Het totaal aantal verzonden aanslagregels van alle belastingsoorten in tijdvak 2024 (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 2023. Voor specifieke activiteiten zijn de bijbehorende aanslagregels inzichtelijk gemaakt.

Biljetten:

Het totaal aantal biljetten in tijdvak 2024.

Kwijtscheldingsverzoeken:

Betreft het aantal ingediende kwijtscheldingsverzoeken (exclusief automatische kwijtschelding) per gemeente in 2024.

Inkomsten uit dwanginvordering:

Het aandeel van de gemeenten in de totaal ontvangen inkomsten uit dwanginvordering in het jaar 2024 (exclusief invorderingsrente).

Klantcontacten:

Betreft het aantal geregistreerde klantcontacten in 2024 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 2026 is daarmee beleidsarm en gebaseerd op de geldende verordeningen en wetgeving. Eventuele beleidskeuzes door gemeenten die financiële gevolgen hebben voor de uitvoering, zullen in de loop van het jaar in een begrotingswijziging aan het bestuur van Tribuut worden voorgelegd.

1.4 Overige ontwikkelingen

Persoonlijk contact is voor Tribuut erg belangrijk. Onze slogan “goed geholpen, snel geregeld” combineren we met goede bereikbaarheid o.a. middels telefoon en mail, maar ook via MijnOverheid en QR-tags die naar hulpformulieren leiden om contact gemakkelijker te maken. We zien dat daar steeds meer gebruik van wordt gemaakt.

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

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

De drie basisregistraties BAG-WOZ-BGT werken met elkaar gestructureerd aan de kwaliteit van de (gezamenlijke) data. De gemeenten en Tribuut gebruiken dezelfde applicatie om goed met elkaar te communiceren over nieuwe en gewijzigde kenmerken. Dit betekent een kwaliteitsslag voor de drie basisregistraties. Om deze situatie te kunnen realiseren, is een goede samenwerking en afstemming met de gemeentelijke BAG-BGT een voorwaarde.

2. Programmabegroting 2026

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 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'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?

Het nieuwe taxatieverslag is inmiddels ingeregeld en hier wordt mee gewerkt

Afhankelijk van wat het Ministerie van Financiën beslist, moet dit per 2026 aangepast worden naar de standaard die dan gaat gelden.

Project ‘Check uw woning’ inregelen

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 klant begrip heeft voor de waarde van het WOZ-object. In 2025 is er een pilot bij een aantal belastingsamenwerkingen op de secundaire kenmerken. Als deze pilot succesvol is, kan Tribuut ook volgen met één of meerdere gemeenten.

Optimaliseren processen van bezwaar en ook beroep

In het proces bezwaar starten wij in 2025 met het gebruik van AI voor het ontgripen van de bezwaren. Het doel is om efficiënter te werken. In 2026 zullen wij dit verder door ontwikkelen. In het proces ‘beroep’ werken we al veel meer met een matrix om de waarde te onderbouwen. Wij zijn aangesloten bij de werkgroep van Ortax om deze te verbeteren, zodat deze uniformer wordt en er minder handwerk nodig is.

De vier sterren van de Waarderingskamer behouden

We blijven ons werk verbeteren en laten aan de Waarderingskamer zien dat wij onze processen op niveau hebben.

Wat gaat het kosten?

Programmaonderdeel 1.1: Waarderen (x €1.000)							
Lasten	Verdeelsleutel	2024*	2025	2026	2027	2028	2029
Waarderen	#Objecten	€ 1331	€ 1286	€ 1362	€ 1433	€ 1486	€ 1541
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 816	€ 788	€ 835	€ 878	€ 911	€ 944
PKV	PKV uitgekeerd	€ 940	€ 914	€ 428	€ 448	€ 466	€ 485
Totaal lasten		€ 3086	€ 2989	€ 2625	€ 2760	€ 2863	€ 2970
Baten							
Apeldoorn							
Waarderen	#Objecten	€ 652	€ 630	€ 668	€ 703	€ 728	€ 755
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 437	€ 401	€ 447	€ 471	€ 488	€ 506
PKV	PKV uitgekeerd	€ 497	€ 487	€ 226	€ 237	€ 246	€ 256
Totaal		€ 1586	€ 1518	€ 1341	€ 1410	€ 1463	€ 1518
Brummen							
Waarderen	#Objecten	€ 83	€ 82	€ 85	€ 89	€ 92	€ 96
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 51	€ 43	€ 52	€ 55	€ 57	€ 59
PKV	PKV uitgekeerd	€ 57	€ 61	€ 26	€ 27	€ 28	€ 29
Totaal		€ 191	€ 186	€ 163	€ 171	€ 178	€ 184
Epe							
Waarderen	#Objecten	€ 141	€ 133	€ 144	€ 152	€ 157	€ 163
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 88	€ 90	€ 91	€ 95	€ 99	€ 102
PKV	PKV uitgekeerd	€ 105	€ 95	€ 48	€ 50	€ 52	€ 54
Totaal		€ 334	€ 319	€ 283	€ 297	€ 308	€ 320
Lochem							
Waarderen	#Objecten	€ 152	€ 149	€ 156	€ 164	€ 170	€ 176
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 84	€ 106	€ 86	€ 90	€ 94	€ 97
PKV	PKV uitgekeerd	€ 123	€ 104	€ 56	€ 59	€ 61	€ 64
Totaal		€ 359	€ 359	€ 298	€ 313	€ 325	€ 337
Voorst							
Waarderen	#Objecten	€ 105	€ 102	€ 108	€ 113	€ 118	€ 122
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 56	€ 48	€ 57	€ 60	€ 62	€ 65
PKV	PKV uitgekeerd	€ 41	€ 53	€ 19	€ 20	€ 21	€ 21
Totaal		€ 202	€ 204	€ 184	€ 193	€ 200	€ 208
Zutphen							
Waarderen	#Objecten	€ 197	€ 190	€ 202	€ 212	€ 220	€ 228
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 99	€ 100	€ 102	€ 107	€ 111	€ 115
PKV	PKV uitgekeerd	€ 117	€ 113	€ 53	€ 56	€ 58	€ 60
Totaal		€ 413	€ 403	€ 357	€ 375	€ 389	€ 404
Totaal baten		€ 3086	€ 2989	€ 2625	€ 2760	€ 2863	€ 2970

*De cijfers over het jaar 2024 bedragen de werkelijk gemaakte kosten. De jaren vanaf 2025 betreffen de begrotingsbedragen.



2.2 Gegevensbeheer WOZ

Wat willen we bereiken en hoe gaan we dat doen?

Doorontwikkeling van workflows in Gouw en Ortax

De workflow optimaliseert de uitvoering van de werkzaamheden en verschuift taken meer naar analyse en controle van resultaten achteraf.

Team WOZ is 'in control' met betrekking tot de foutberichten en de juistheid en volledigheid van de LV-WOZ

Tribuut gaat zelf actief signaleren en sturen op oplossingen. Hierdoor is zij minder afhankelijk van de Waarderingskamer. We gaan investeren in meer deskundigheid en kennis op dit onderwerp.

De eerste stappen zetten in het onderzoek naar Integraal objectenbeheer tussen BAG-BGT-WOZ

De samenwerking met de verschillende gemeenten meer optimaliseren met betrekking tot de dagelijkse mutaties en de mutatiedetectie.

Onderzoek naar en draagvlak krijgen voor een gezamenlijke aanbesteding voor het beeldmateriaal (luchtfoto, obliek en straatbeelden) en voor de jaarlijkse mutatiedetectie

Op dit moment zijn er bij de verschillende gemeenten verschillende bedrijven die beeldmateriaal verzamelen en mutatiedetectie regelen. Het streven is om hierin samen op te trekken om efficiency te krijgen.

Voor de laatste twee projecten is nog geen budget gereserveerd

We moeten nog starten met deze projecten. Hierdoor kan er nog geen begroting gemaakt worden. Beiden projecten gaan in samenwerking met de gemeenten. We verwachten wel dat wij bij deze twee projecten extra ondersteuning nodig te hebben. Als hier meer bekend over is zullen wij met een apart projectvoorstel komen.

Wat gaat het kosten?

Programmaonderdeel 1.2: Gegevensbeheer WOZ (x €1.000)							
Lasten	Verdeelsleutel	2024*	2025	2026	2027	2028	2029
Gegevensbeheer	#Objecten	€ 1295	€ 1971	€ 2058	€ 2104	€ 2180	€ 2259
Totaal lasten		€ 1295	€ 1971	€ 2058	€ 2104	€ 2180	€ 2259
Baten							
Apeldoorn	#Objecten	€ 647	€ 985	€ 1028	€ 1052	€ 1089	€ 1129
Brummen	#Objecten	€ 83	€ 127	€ 132	€ 135	€ 140	€ 145
Epe	#Objecten	€ 132	€ 200	€ 211	€ 215	€ 223	€ 231
Lochem	#Objecten	€ 141	€ 214	€ 223	€ 228	€ 236	€ 244
Voorst	#Objecten	€ 94	€ 143	€ 149	€ 152	€ 158	€ 163
Zutphen	#Objecten	€ 199	€ 302	€ 315	€ 322	€ 334	€ 346
Totaal baten		€ 1295	€ 1971	€ 2058	€ 2104	€ 2180	€ 2259

**De cijfers over het jaar 2024 bedragen de werkelijk gemaakte kosten. De jaren vanaf 2025 betreffen de begrotingsbedragen.*

2.3 Heffen

Wat willen we bereiken en hoe gaan we dat doen?

De klant kan zelf zijn aangifte- en inlichtingenformulieren invullen via E-GOUW

Deze gegevens komen automatisch in ons belastingpakket. Hierdoor besparen wij tijd. Samen met Functioneel Beheer en eventueel Gouw zorgen wij dat er een efficiënt proces gebouwd wordt.

De wijze van heffing van riool in Brummen is aangepast

Op dit moment is de manier van rioolheffing Brummen erg arbeidsintensief en niet werkbaar. We gaan met de gemeente in gesprek om de verordening aan te passen. Dit geeft efficiency.

We willen de mogelijkheid onderzoeken om Stufbestanden door Gemeenten te kunnen uploaden in een portal

Het proces van stufbestanden is arbeidsintensief. We gaan onderzoeken om dit proces minder arbeidsintensief en efficiënter te maken.

Parkeerbezwaren (deels) automatisch afdoen

We starten bij afdeling Waarderen in 2025 met een test om hulp te krijgen van AI bij het afhandelen van WOZ bezwaren. Als dit succesvol is kunnen andere bezwaren gaan volgen.

Wat gaat het kosten?

Programmaonderdeel 1.3: Heffen (x €1.000)							
Lasten	Verdeelsleutel	2024*	2025	2026	2027	2028	2029
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 940	€ 912	€ 883	€ 932	€ 964	€ 998
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 130	€ 87	€ 89	€ 92	€ 94	€ 96
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 81	€ 199	€ 211	€ 221	€ 230	€ 239
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 49	€ 21	€ 21	€ 22	€ 23	€ 24
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 67	€ 26	€ 13	€ 14	€ 14	€ 15
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 57	€ 46	€ 48	€ 50	€ 52	€ 54
Totaal lasten		€ 1323	€ 1292	€ 1266	€ 1332	€ 1378	€ 1427
Baten							
Apeldoorn							
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 439	€ 418	€ 413	€ 436	€ 451	€ 467
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 63	€ 42	€ 44	€ 45	€ 46	€ 47
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 28	€ 65	€ 70	€ 73	€ 76	€ 79
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 20	€ 7	€ 8	€ 9	€ 9	€ 10
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 10	€ 21	€ 10	€ 11	€ 11	€ 12
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 16	€ 10	€ 15	€ 16	€ 17	€ 17
Totaal		€ 577	€ 563	€ 561	€ 590	€ 610	€ 632
Brummen							
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 81	€ 90	€ 76	€ 80	€ 83	€ 86
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 7	€ 5	€ 5	€ 5	€ 6	€ 6
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 7	€ 27	€ 28	€ 29	€ 30	€ 31



Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 53	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1
Totaal		€ 150	€ 123	€ 110	€ 115	€ 119	€ 124
Epe							
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 109	€ 104	€ 102	€ 107	€ 111	€ 115
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 13	€ 9	€ 9	€ 9	€ 9	€ 10
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 12	€ 28	€ 29	€ 31	€ 32	€ 33
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 4	€ 2	€ 1	€ 2	€ 2	€ 2
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 1	€ 2	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 6	€ 3	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4
Totaal		€ 144	€ 148	€ 146	€ 153	€ 159	€ 164
Lochem							
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 107	€ 104	€ 102	€ 108	€ 111	€ 115
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 15	€ 10	€ 10	€ 10	€ 11	€ 11
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 17	€ 40	€ 43	€ 45	€ 46	€ 48
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 4	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 1	€ 2	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 5	€ 3	€ 4	€ 4	€ 4	€ 4
Totaal		€ 148	€ 161	€ 161	€ 169	€ 176	€ 182
Voorst							
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 61	€ 59	€ 57	€ 60	€ 62	€ 64
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 9	€ 6	€ 6	€ 7	€ 7	€ 7
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 8	€ 19	€ 20	€ 21	€ 22	€ 22
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 2	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1	€ 1
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 0	€ 1	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 2	€ 3
Totaal		€ 82	€ 88	€ 87	€ 91	€ 94	€ 98
Zutphen							
Algemene werkzaamheden	#Aanslagregels	€ 143	€ 138	€ 134	€ 141	€ 146	€ 151
Verzenden aanslagen	#Biljetten	€ 22	€ 15	€ 15	€ 15	€ 16	€ 16
Inlezen en verwerken grondslagen	#Aanslagregels	€ 8	€ 20	€ 22	€ 23	€ 24	€ 25
Stuf-Vorderingen	#Aanslagregels	€ 19	€ 10	€ 9	€ 9	€ 10	€ 10
Controleren grondslagen	#Aanslagregels	€ 3	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Bezwaarafhandeling	#Bezwaren	€ 27	€ 26	€ 22	€ 23	€ 24	€ 25
Totaal		€ 222	€ 209	€ 202	€ 212	€ 220	€ 228
Totaal baten		€ 1323	€ 1292	€ 1266	€ 1332	€ 1378	€ 1427

*De cijfers over het jaar 2024 bedragen de werkelijk gemaakte kosten. De jaren vanaf 2025 betreffen de begrotingsbedragen.

2.4 Invordering en kwijtschelding

Wat willen we bereiken en hoe gaan wij dat doen?

Wij willen ontvangen kwijtscheldingstukken automatisch laten inboeken

Andere teams maken al een aantal jaar gebruik van automatisch verwerken van documenten. Deze zogenoemde robot zorgt ervoor dat ontvangen stukken niet handmatig door een medewerker gekoppeld hoeven worden aan een dossier. Ons doel is om deze robot in de loop van 2026 ook in te zetten voor de ontvangen kwijtscheldingsdossiers. Hierdoor besparen wij tijd. Dit besteden wij vervolgens aan meer maatwerk aan de klant.

Loonvorderingen zelf uit gaan voeren

Op basis van het door Tribuut opgelegde dwangbevel is er een wettelijke titel voor het doen van een loonvordering. Op dit moment besteden wij alle dossiers die na dwangbevel nog openstaan uit aan onze externe deurwaarder. Door het zelf leggen van loonbeslagen zullen er minder dossiers naar de deurwaarder gaan. Dit bespaart kosten en zorgt dat een deel van de opbrengsten eerder binnen zijn. Het doel is om in 2026 te starten met een pilot.

Wat gaat het kosten?

Programmaonderdeel 1.4: Invordering (x €1.000)							
Lasten	Verdeelsleutels	2024*	2025	2026	2027	2028	2029
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 392	€ 461	€ 476	€ 502	€ 520	€ 539
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 489	€ 575	€ 594	€ 625	€ 648	€ 671
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 300	€ 342	€ 353	€ 370	€ 383	€ 396
Totaal lasten		€ 1181	€ 1378	€ 1423	€ 1497	€ 1550	€ 1605
Baten							
Apeldoorn							
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 249	€ 258	€ 270	€ 285	€ 295	€ 306
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 232	€ 275	€ 291	€ 307	€ 318	€ 330
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 172	€ 186	€ 204	€ 213	€ 221	€ 228
Totaal		€ 652	€ 719	€ 766	€ 805	€ 834	€ 863
Brummen							
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 0	€ 36	€ 43	€ 46	€ 47	€ 49
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 27	€ 34	€ 35	€ 37	€ 38	€ 40
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 10	€ 14	€ 21	€ 22	€ 23	€ 23
Totaal		€ 37	€ 84	€ 99	€ 105	€ 108	€ 112
Epe							
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 22	€ 31	€ 30	€ 31	€ 32	€ 34
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 50	€ 58	€ 59	€ 62	€ 65	€ 67
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 18	€ 31	€ 22	€ 24	€ 24	€ 25
Totaal		€ 91	€ 120	€ 112	€ 117	€ 122	€ 126
Lochem							
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 27	€ 30	€ 34	€ 36	€ 37	€ 38
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 55	€ 65	€ 67	€ 70	€ 73	€ 75
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 22	€ 33	€ 31	€ 32	€ 33	€ 35
Totaal		€ 105	€ 128	€ 131	€ 138	€ 143	€ 148
Voorst							
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 14	€ 16	€ 13	€ 13	€ 14	€ 14
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 37	€ 42	€ 42	€ 45	€ 46	€ 48
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 15	€ 18	€ 16	€ 17	€ 18	€ 18
Totaal		€ 65	€ 76	€ 71	€ 75	€ 78	€ 80
Zutphen							
Kwijtscheldingen	#KWS verzoeken	€ 80	€ 89	€ 86	€ 91	€ 94	€ 98
Betalingsverkeer	#Biljetten	€ 82	€ 101	€ 99	€ 104	€ 108	€ 112
Dwanginvordering	Invorderingskosten	€ 52	€ 60	€ 59	€ 62	€ 64	€ 66
Totaal		€ 214	€ 250	€ 244	€ 257	€ 266	€ 275
Totaal baten		€ 1164	€ 1378	€ 1423	€ 1497	€ 1550	€ 1605

*De cijfers over het jaar 2024 bedragen de werkelijk gemaakte kosten. De jaren vanaf 2025 betreffen de begrotingsbedragen.



2.5 Frontoffice (beantwoording klantvragen)

Wat willen we bereiken en hoe gaan we dat doen?

Onze website en MijnTribuut herschrijven wij op B1 niveau

In 2024 zijn wij gestart met het project 'Wij schrijven Tribuut stijl!'. Wij e-mailen en schrijven nu op B1 niveau. Dat is het taalniveau dat de meeste Nederlanders begrijpen. Wij schrijven bijvoorbeeld korte en duidelijke zinnen. En gebruiken ook geen moeilijke woorden. De laatste fase van het project is het herschrijven van alle teksten op onze website en MijnTribuut (onze online omgeving).

Wij willen de bezwaren van onze inwoners ook zoveel mogelijk via de robot inboeken

De robot verwerkt al een aantal jaren de bezwaren van de 'no cure no pay bureaus'. Dat gaat goed! Op dit moment kan de robot ook getypte en handgeschreven bezwaren lezen en inboeken. De robot verwerkt dan de bezwaren waar niets mee aan de hand is. Onze aandacht gaat uit naar de bezwaarschriften die dat nodig hebben. Het resultaat is een ontvangstbevestiging op maat. En een meer tevreden klant.

Wat gaat het kosten?

Programmaonderdeel 1.5: Frontoffice (x €1.000)							
Lasten	Verdeelsleutel	2024*	2025	2026	2027	2028	2029
Klantcontacten	#Klant-contacten	€ 760	€ 936	€ 901	€ 948	€ 983	€ 1019
Totaal Lasten		€ 760	€ 936	€ 901	€ 948	€ 983	€ 1019
Baten							
Apeldoorn	#Klant-contacten	€ 403	€ 498	€ 465	€ 489	€ 507	€ 526
Brummen	#Klant-contacten	€ 38	€ 54	€ 61	€ 64	€ 66	€ 69
Epe	#Klant-contacten	€ 77	€ 96	€ 91	€ 96	€ 99	€ 103
Lochem	#Klant-contacten	€ 67	€ 92	€ 81	€ 86	€ 89	€ 92
Voorst	#Klant-contacten	€ 41	€ 48	€ 64	€ 67	€ 70	€ 72
Zutphen	#Klant-contacten	€ 134	€ 147	€ 140	€ 147	€ 152	€ 158
Totaal Baten		€ 760	€ 936	€ 901	€ 948	€ 983	€ 1019

**De cijfers over het jaar 2024 bedragen de werkelijk gemaakte kosten. De jaren vanaf 2025 betreffen de begrotingsbedragen.*

2.6 Samenvatting programmaonderdelen

Programmabegroting (x € 1.000)						
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
1.1: Waarderen	€ 3086	€ 2989	€ 2625	€ 2760	€ 2863	€ 2970
1.2: Gegevensbeheer WOZ	€ 1295	€ 1971	€ 2058	€ 2104	€ 2180	€ 2259
1.3: Heffen	€ 1323	€ 1292	€ 1266	€ 1332	€ 1378	€ 1427
1.4: Invordering	€ 1181	€ 1378	€ 1423	€ 1497	€ 1550	€ 1605
1.5: Frontoffice	€ 760	€ 936	€ 901	€ 948	€ 983	€ 1019
Totaal	€ 7646	€ 8565	€ 8273	€ 8642	€ 8955	€ 9280
<i>Bijdragen gemeenten</i>						
Apeldoorn	€ 3904	€ 4269	€ 4161	€ 4346	€ 4504	€ 4667
Brummen	€ 529	€ 574	€ 565	€ 591	€ 612	€ 634
Epe	€ 745	€ 883	€ 841	€ 879	€ 911	€ 944
Lochem	€ 778	€ 952	€ 895	€ 934	€ 968	€ 1003
Voorst	€ 461	€ 562	€ 554	€ 579	€ 600	€ 622
Zutphen	€ 1229	€ 1325	€ 1257	€ 1313	€ 1361	€ 1410
Dekking algemene reserve	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	€ 7646	€ 8565	€ 8273	€ 8642	€ 8955	€ 9280
Financiële begroting (x € 1.000)						
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Personeelskosten Processen	€ 3411	€ 3999	€ 4249	€ 4390	€ 4565	€ 4748
Inhuur processen	€ 597	€ 309	€ 290	€ 304	€ 316	€ 329
Personeelskosten algemeen	€ 956	€ 1286	€ 1269	€ 1411	€ 1465	€ 1521
Automatisering	€ 1167	€ 1192	€ 1225	€ 1261	€ 1295	€ 1331
Huisvesting	€ 227	€ 216	€ 208	€ 214	€ 219	€ 224
Financiën	€ 6	€ 129	€ 131	€ 132	€ 133	€ 134
Organisatie / Communicatie / Advieskosten	€ 304	€ 520	€ 474	€ 483	€ 495	€ 507
Proceskostenvergoeding	€ 940	€ 914	€ 428	€ 448	€ 466	€ 485
Projectkosten	€ 38	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	€ 7646	€ 8565	€ 8273	€ 8642	€ 8955	€ 9280

*De cijfers over het jaar 2024 bedragen de werkelijk gemaakte kosten. De jaren vanaf 2025 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

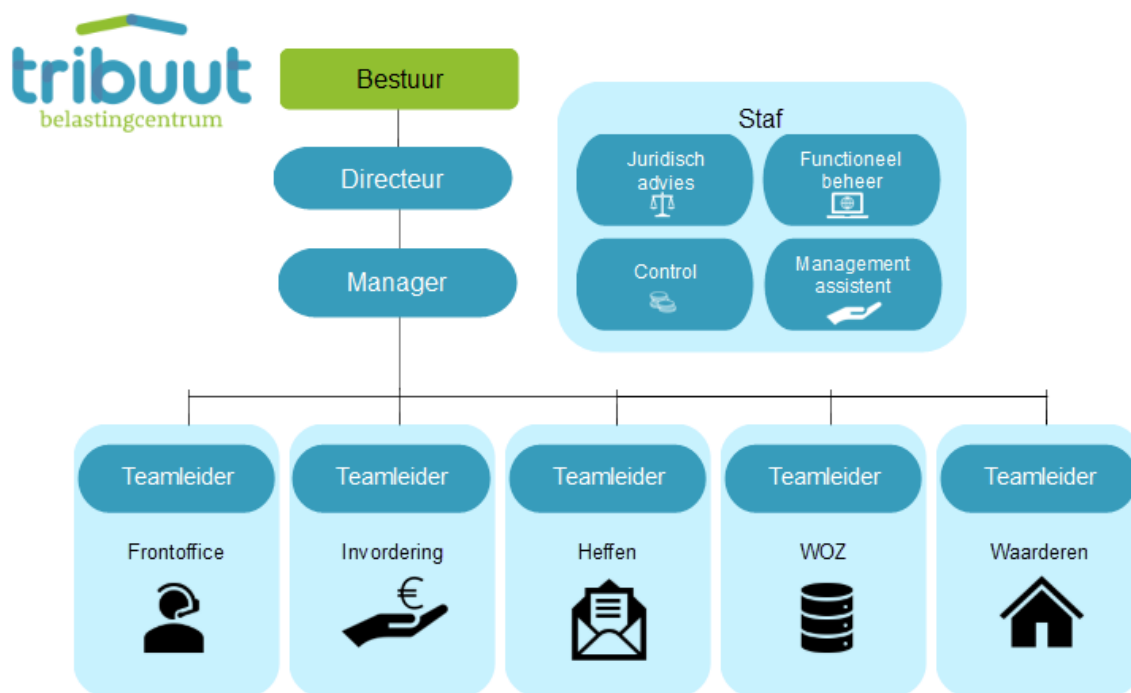
Er worden in 2026 of volgende jaren geen incidentele lasten of baten verwacht.

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:

Deelnemende gemeenten



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

Personeel

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. Dit alles met als doel efficiency, lagere kosten en lagere werkdruk.

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

Wat willen we bereiken?

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

Wat gaan we doen?

Zoals al eerder beschreven, gaan wij door met het verbeteren van onze processen. De teamleiders sturen 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. Hierin wordt gesproken over persoonlijke ontwikkeling, verantwoordelijkheid nemen, kwaliteit, samenwerking en continu verbeteren. Verder hebben wij eenmaal per maand een 'ronde tafel sessie' waar het MT en de teamleiders de laatste ontwikkelingen delen om zo iedereen op de hoogte te houden wat er speelt bij Tribuut.

ICT

Tribuut heeft een dubbele doelstelling: meer kwaliteit realiseren tegen lagere kosten. Deze dubbele doelstelling is alleen mogelijk door verdergaande verbetering en digitalisering van het verzamelen en verwerken van gegevens en het gebruik hiervan in de dienstverlening. Goede automatisering maakt ons ook minder gevoelig voor onverwachte hoge aantallen bezwaren. Met het belang van de ICT stijgt ook de afhankelijkheid van leveranciers en kwetsbaarheid van de onderneming bij incidenten.

Wat willen we bereiken?

Het beheren en ontwikkelen van de ICT-faciliteiten vindt plaats via vijf processen: besturing, inrichting, informatiemanagement, changemanagement en incidentmanagement. Om de ICT optimaal te laten bijdragen aan de organisatiedoelen (kwaliteit verhogen, kosten verlagen en klanttevredenheid verhogen door continu te verbeteren), is gekozen voor een strategie waarin functionaliteiten "as a service" (SaaS) worden ingekocht waar het goed en veilig kan. Om het beheer van de servers, die gemeente Apeldoorn voor ons beheert, uit te kunnen schakelen, hebben we nagenoeg alle applicaties in 2024 in de Cloud gezet. Gemeente Apeldoorn ondersteunt ons voor het overige ICT en desktop-beheer en daarmee zullen we goede afspraken maken omtrent deze ontwikkeling en de ondersteuning.

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

Wat gaan we doen?

Door het 'verSaaS'en' van ICT-applicaties (in een online omgeving plaatsen bij de leverancier) is het belangrijk de koppelingen tussen de systemen goed en veilig in te richten. Deze koppelingen zijn nodig voor het verder stroomlijnen van datagericht werken. Daarvoor is medewerking van de leveranciers nodig maar ook het maken van strikte afspraken is noodzakelijk. We gaan de rol van regievoering op deze applicaties nadrukkelijker naar ons toe trekken omdat er geen beheer door gemeente Apeldoorn meer tussen zit.

Huisvesting

Eind 2023 heeft gemeente Epe, onze huidige verhuurder, de dienstverleningsovereenkomst opgezegd per 31-12-2024 en daarmee ook de huur. Gemeente Epe heeft wel aangegeven dat wanneer de nieuwe huisvesting later beschikbaar is, een half jaar uitstel geen probleem is. Het uitgangspunt is om uiterlijk voor 1 juli 2025 de nieuwe huisvesting te betrekken.

We hebben in samenspraak met de medewerkers een nieuwe locatie gevonden aan de Fauststraat 3 in Apeldoorn. Er is een huurcontract getekend voor 10 jaar. We verwachten eind mei te kunnen verhuizen naar ons nieuwe kantoor.

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 hebben het maken van een ontwerp voor de inrichting uitbesteed aan een ontwerpbureau. Inmiddels wordt er hard gewerkt aan het inrichten van de verdiepingsvloer voor Tribuut. We volgen de uitvoering op de voet en hebben daarover afspraken gemaakt met de uitvoerende partij. Daarnaast zijn we alle facilitaire contracten (schoonmaak, warme dranken, etc.) aan het afsluiten die nodig zijn voor de nieuwe locatie. In de DVO met de gemeente Epe zitten ook facilitaire services die we dus nu zelf moeten afsluiten.

In control

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

Wat willen we bereiken?

Een doorontwikkeling van de beheersmaatregelen en rapportages, zodanig dat deze niet naast het werk als 'extra taak' moeten worden ingericht, maar dat deze helpen bij de uitvoering en verbetering daarvan. Tevens het inrichten van een goede controlecyclus met een passende archivering. Daarmee kunnen we over het boekjaar 2024 zelf de rechtmatigheidsverklaring afgeven.

Wat gaan we doen?

We zetten de lijn voort waarin risicomanagement het uitgangspunt is voor de te nemen beheersmaatregelen. Om recht te doen aan de verschillende belanghebbenden, betrekken we hierbij niet alleen interne medewerkers, maar ook bestuur, accountant en gemeenten. Dit leggen we jaarlijks vast in een controleplan waarin we ook informatiebeveiliging-, privacy, DigiD en eventueel andere controles combineren, omdat er regelmatig overlap in zit.

3.2 Weerstandsvermogen en risicobeheersing

Om te voorkomen dat we financiële tegenvallers achteraf in rekening moeten brengen bij de deelnemende gemeenten, vormt Tribuut sinds kort een algemene reserve. Tribuut loopt namelijk, zoals elke organisatie, wel verschillende risico's. Een deel hiervan wordt al afgedekt door het treffen van maatregelen, zoals het afsluiten van verzekeringen. De risico's worden verder ingeschat om met passende maatregelen daar waar dit kan, te voorkomen. In financiële zin hebben we een bedrag € 50.000,- voor onvoorziene tegenvallers opgenomen in de begroting.

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

De weerstandscapaciteit van Tribuut bestaat uit de middelen en mogelijkheden om niet voorziene uitgaven (financiële tegenvallers) te dekken. Voor Tribuut betreft dit een bedrag van € 50.000,- dat als structurele post in de begroting onder de noemer 'onvoorzien' is opgenomen. Om de risico's voor de latende gemeenten verder te beperken, heeft Tribuut formeel de mogelijkheid om een reserve te vormen van maximaal 5% van de exploitatiekosten. In het risicomanagement zijn afspraken gemaakt over het weerstandsvermogen in verhouding tot de financiële risico's.

3.3 Risico's

Risicoanalyse

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

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

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.

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

1. Uitstappen gemeente

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 betreft ruim €2 miljoen (deel personeel, automatisering, huisvesting, financiering, organisatie en advieskosten). Gemiddeld is dat ca. € 350.000,- per gemeente.

De kans op het uitstappen van een gemeente is laag. Het is voor een gemeente niet eenvoudig het zelf te organiseren.

Maatregelen die we nemen om dit risico te beperken: we houden 4-jarlijks een evaluatie van de GR en daar betrekken we het bestuur en de raden bij.

Het risico wordt ingeschat op oranje.

2. Onvoldoende gekwalificeerd personeel

Het is moeilijk gekwalificeerd personeel te vinden. Door uitstroom verliezen we kwalitatief personeel en de instroom in vaak onervaren op ons werkgebied. Tot op heden lukt het elke keer nog om 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 vijf á zes mensen verwachten. Als we voor drie

personen geen invulling kunnen vinden en moeten inhuren, dan zijn de kosten daarvan gemiddeld € 40.000,- hoger dan bij een direct dienstverband. Dat zou een risico van € 120.000,- betekenen.

De kans en de impact schatten we in op midden.

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. Het behouden van een trainee-functie is op den duur van belang om geïnteresseerd talent aan ons te binden. Wellicht ontstaat daar in toekomst weer ruimte voor.*

Dit risico wordt ingeschat op oranje.

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

3. Proceskostenvergoeding

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.

De kans dat de bezwaren verdubbelen, is gemiddeld. Ook de impact is gemiddeld omdat we de processen hierop beter beheersen. De kans is dat de begrote proceskosten daarmee ook verdubbelen. Voor 2026 is dat ongeveer € 300.000,-.

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 klant uit te leggen om direct contact met de gemeente of samenwerkingsverband op te nemen.*

Dit risico wordt ingeschat op oranje.

Personeel: betreft personeel en de benodigde competenties.

4. Extra inhuur door toename van het aantal bezwaren

In 2023 hebben we ervaren dat een enorme stijging van het aantal bezwaren veel extra werk betekent en dat we daarmee veel extra inhuur nodig hebben voor het afhandelen van deze bezwaren. Zoals al eerder vermeld, gaan we uit van maximaal 14.000 bezwaren die in 2023 ca. € 450.000,- aan extra kosten voor inhuur hebben opgeleverd. In dat jaar hebben we echter nauwelijks tijd gehad voor de herwaardering. Dat kunnen we ons niet nogmaals veroorloven. Bij een verdubbeling van de bezwaren zullen we de inhuur moeten verlengen voor vier maand. De kosten daarvoor zullen rond de € 200.000,- bedragen.

Maatregelen die we nemen om dit risico te beperken: *hierboven (bij proceskostenvergoeding) is al aangegeven welke maatregelen we nemen om het risico van extra bezwaren te beperken. Daarnaast zijn we op dit moment bezig de automatisering rond dit proces te verbeteren waardoor we de behandeltijd verwachten te beperken. Dit doen we samen met onze leveranciers.*

Dit risico wordt ingeschat op oranje.

5. CAO-onderhandelingen

Tegenwoordig leveren de onderhandelingen een CAO op die voor een jaar geldt. De vaststelling is meestal rond de start van de looptijd van de CAO, in de praktijk rond 1 januari. We begroten volgens de septembercirculaire van het jaar T-2. Dus de begroting van 2026 is gebaseerd op de indexcijfers van september 2024. 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. € 100.000,-.

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

Dit risico wordt ingeschat op oranje.

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

6. Inflatie

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

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

Dit risico wordt ingeschat op oranje.

7. 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 opnieuw een aanbesteding worden uitgezet. Daarom nemen we een risico op van € 30.000,- structureel.

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

Dit risico wordt ingeschat op groen.

8. Huisvesting

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

Maatregelen die we nemen om dit risico te beperken: we zoeken pragmatische oplossingen voor facilitaire vraagstukken en zullen waar mogelijk op samenwerking met de deelnemende gemeenten en huurders in het pand om facilitaire diensten goedkoop in te kopen zodat voor Tribuut de kosten laag kunnen blijven.

Dit risico wordt ingeschat op oranje.

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

9. Organiseren van Informatiebeveiliging

Tribuut heeft, omdat de ICT dienstverlening van Apeldoorn wordt afgenomen, altijd geleund op de expertise van die gemeente voor informatiebeveiliging. Op dit moment hebben we een externe partij ingehuurd om de organisatie rondom informatiebeveiliging te verbeteren. Daaruit komen acties die we op gaan pakken. Echter is al duidelijk dat Tribuut niet de omvang heeft om de rol van een ISO (chief security information officer) zelf in te vullen. We zullen daar structurele invulling aan moeten geven. De kosten om uitvoering te geven het plan van aanpak zal dus waarschijnlijk kosten met zich mee brengen door externe inhuur. We wachten het onderzoek nog af. Maar willen wel vast het risico opvoeren voor de inhuur van 24 dagen per jaar. De kosten daarvoor zullen rond de € 25.000,- liggen. Daarnaast verwachten we eenzelfde bedrag aan kosten te moeten maken voor inrichting van processen en applicaties. De kans schatten we in op hoog. De impact is gemiddeld.

Maatregelen die we nemen om dit risico te beperken: We maken goede afspraken met de leveranciers, omdat veel applicaties al volledig als Cloud-toepassing afnemen.

Het risico wordt ingeschat op rood.

Overzicht ingeschatte financiële risico's:

Risico	Omvang	Waarschijnlijkheid	Risicobedrag
Uitstappen gemeente	€ 350.000	50%	€ 175.000
Onvoldoende gekw.pers.	€ 120.000	50%	€ 60.000
Proceskosten vergoeding	€ 300.000	50%	€ 150.000
Extra inhuur voor bezwaren	€ 200.000	50%	€ 100.000
COA afspraken	€ 100.000	50%	€ 50.000
Inflatie	€ 40.000	50%	€ 20.000
Telefoonsysteem	€ 30.000	25%	€ 7.500
Huisvesting	€ 50.000	50%	€ 25.000
Informatiebeveiliging	€ 25.000	75%	€ 18.750
Totaal	€ 1.215.000		€ 606.250

Risicobedrag	€ 606.250
Post onvoorzien	€ 50.000
Rest-risico	€ 556.250

Verloop Algemene Reserve	
Stand 31-12-2024	€ 2.729
Voorstel toevoegen winst	€ 562.720
Voorstel vrijval bestemmingsreserve SOK	€ 107.765
Af: voorstel uit te keren aan gemeenten	€ -285.617
Weerstandvermogen	€ 387.597

Ratio weerstandvermogen	
Risicobedrag	€ 556.250
Weerstandvermogen	€ 387.597
De dekkingsratio	0,7

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

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

Bij de beoordeling van het weerstandsvermogen gelden de volgende overwegingen:

- Niet alle risico's zullen in hetzelfde jaar voorkomen, echter is een kansberekening daarop lastig te bepalen.
- Risico's kunnen ook hoger uitvallen bij extreme omstandigheden.
- In de herijking van het risicomanagement is vastgelegd dat het doel is een dekkingsratio van 1.0 na te streven. Echter is in de Gemeenschappelijk Regeling een maximum Algemene Reserve afgesproken van 5% van de exploitatiekosten.
- Risicomanagement is ook vastgelegd dat de Algemene Reserve gevuld wordt met het resultaat van de exploitatie. Bijstorten in de Algemene Reserve door de gemeenten om een dekkingsratio van 1.0 te behalen is niet wenselijk.

3.4 Financiële kengetallen

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

Financiële kengetallen	Realisatie 2024	Begroting 2026
1a. Netto schuldquote	-10,1%	0%
1b. Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle verstrekte leningen	-10,1%	0%
2. Solvabiliteitsratio	41,0%	0%
3. Grondexploitatie	NVT	NVT
4. Structurele exploitatieruimte	NVT	NVT
5. Belastingcapaciteit	NVT	NVT

De balans van Tribuut per ultimo 2024 bestaat voornamelijk uit overlopende activa en passiva. Er zijn met ingang van 2020 vaste activa aanwezig. Deze vaste activa vertalen zich in telefoons, laptops en schermen. Zowel de netto schuldquote als de solvabiliteitsratio worden daarom in extreme mate beïnvloed door het saldo 'nog door te storten belastingen' en 'crediteuren' dat per ultimo 2024 op de balans van Tribuut staat.

3.5 Overhead

Kosten van Overhead (x € 1.000)						
	2024*	2025	2026	2027	2028	2029
<i>Personeelskosten algemeen</i>	€ 954	€ 1286	€ 1269	€ 1411	€ 1465	€ 1521
<i>Automatisering</i>	€ 748	€ 1192	€ 1030	€ 1056	€ 1083	€ 1110
<i>Huisvesting</i>	€ 227	€ 216	€ 208	€ 214	€ 219	€ 224
<i>Financiën</i>	€ 112	€ 129	€ 131	€ 132	€ 133	€ 134
<i>Organisatie / Communicatie / Advieskosten</i>	€ 114	€ 520	€ 314	€ 319	€ 327	€ 335
<i>Proceskostenvergoeding</i>	€ 829	€ 489	€ 428	€ 448	€ 466	€ 485
<i>Projectkosten</i>	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal kosten	€ 2983	€ 3832	€ 3380	€ 3580	€ 3693	€ 3810

*De cijfers over het jaar 2024 bedragen de werkelijk gemaakte kosten. De jaren vanaf 2025 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.

De verdeling ziet er als volgt uit:

Doorbelasting kosten van Overhead (x € 1.000)	FTE	2024*	2025	2026	2027	2028	2029
1.1: Waarderen	12,64	€ 729	€ 921	€ 826	€ 875	€ 903	€ 932
1.2: Gegevensbeheer WOZ	11,11	€ 830	€ 1072	€ 940	€ 996	€ 1027	€ 1060
1.3: Heffen	7,58	€ 498	€ 643	€ 564	€ 597	€ 616	€ 636
1.4: Invordering	8,89	€ 583	€ 754	€ 661	€ 700	€ 722	€ 745
1.5: Frontoffice	5,22	€ 343	€ 443	€ 388	€ 411	€ 424	€ 438
Totaal	45,44	€ 2983	€ 3832	€ 3380	€ 3580	€ 3693	€ 3810

*De cijfers over het jaar 2024 bedragen de werkelijk gemaakte kosten. De jaren vanaf 2025 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 2026 bedraagt € 8.177.258. De kasgeldlimiet bedraagt daarom € 670.535. Zo lang de korte rente lager is dan de rente voor langere looptijden zal de kasgeldlimiet optimaal worden benut.

Renterisiconorm

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

Financiering

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

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

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

Schatkistbankieren

Tribuut neemt als decentrale overheid verplicht deel aan het zogenaamde schatkistbankieren. Dit houdt in dat eventuele positieve banksaldi bij het Rijk worden uitgezet. Om het dagelijks kasbeheer te vereenvoudigen, mag Tribuut een drempelbedrag van 0,75% van het begrotingstotaal buiten de schatkist aanhouden. De drempel is nooit lager dan € 250.000. Wat betekent dat Tribuut altijd gemiddeld € 250.000 buiten de schatkist mag houden. Betaalde belastingopbrengsten worden 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 Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) zijn zeven verplichte paragrafen opgenomen voor de programmabegroting van provincies, gemeenten en hun gemeenschappelijke regelingen. Voor de belastingsamenwerking zijn de paragrafen 'lokale heffingen, onderhoud kapitaalgoederen, grondbeleid en verbonden partijen' niet relevant. Deze paragrafen zijn daarom niet in de begroting van Tribuut opgenomen.

4. Financiële begroting

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

4.1 Financiële begroting

Financiële begroting (x € 1.000)						
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Personeelskosten Processen	€ 3411	€ 3999	€ 4249	€ 4390	€ 4565	€ 4748
Inhuur processen	€ 597	€ 309	€ 290	€ 304	€ 316	€ 329
Personeelskosten algemeen	€ 956	€ 1286	€ 1269	€ 1411	€ 1465	€ 1521
Automatisering	€ 1167	€ 1192	€ 1225	€ 1261	€ 1295	€ 1331
Huisvesting	€ 227	€ 216	€ 208	€ 214	€ 219	€ 224
Financiën	€ 6	€ 129	€ 131	€ 132	€ 133	€ 134
Organisatie / Communicatie / Advieskosten	€ 304	€ 520	€ 474	€ 483	€ 495	€ 507
Proceskostenvergoeding	€ 940	€ 914	€ 428	€ 448	€ 466	€ 485
Projectkosten	€ 38	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Totaal	€ 7646	€ 8565	€ 8273	€ 8642	€ 8955	€ 9280

*De cijfers over het jaar 2024 bedragen de werkelijk gemaakte kosten. De jaren vanaf 2025 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 indexerend 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

Hieronder vindt u de wijziging ten opzichte van de laatste voorgelegde meerjarenbegroting. In deze toelichting zijn ook de beleidswijzigingen uit de kadernota opgenomen. Daarnaast heeft Tribuut een voorstel besproken met het bestuur om een aantal besparingen door te voeren. Op deze wijze kunnen we een bijdrage leveren aan de begrotingsuitdagingen die gemeenten hebben voor 2026 en verder.

Toelichting

Personeelskosten

- In 2024 en 2025 heeft een herijking van het formatiehuis plaatsgevonden. Door het specifiek beschrijven van de huidige taken en deze beschrijvingen te laten beoordelen door de indelingscommissie is voor een vijftal functies de indeling veranderd. De financiële impact is geschat op ca. € 56.000,-.
- We hebben besloten de formatie van de trainee toe te voegen aan het team WOZ. De werkdruk is daar al lange tijd hoog. Om een bijdrage te leveren aan de besparingsopgave hebben we besloten de trainee niet meer op te nemen.
- De huidige CAO loopt tot eind maart. De onderhandelingen liggen op dit moment stil. Het verschil tussen vraag en bieding is voor de onderhandelaars te groot. Daarmee bestaat nog steeds de mogelijkheid dat indexering uit septembercirculaire in 2024 lager is dan de uiteindelijke loonstijging voor 2026. Echter kunnen we daar nu geen uitspraak over doen en daarom is in deze begroting de indexering uit de septembercirculaire 2024 leidend.

Personeel algemeen

- We hebben de afgelopen jaren een aantal aanpassingen gehad in de overige personeelskosten, zoals vergoeding woon-werkverkeer en IKB. In 2024 is duidelijk geworden dat de overige personeelskosten lager zijn dan begroot. We kunnen de begroting daarop aanpassen. Er kan een taakstelling overblijven, maar die lijkt haalbaar. De besparing ten opzichte van 2025 is € 50.000,-.

Inhuur processen

- Voor de inhuur, die we jaarlijks contracteren voor het afhandelen van informele en formele bezwaren, willen we een besparing realiseren van ca. € 45.000,-. Dit denken we te bereiken door goede automatisering en het automatisch verwerken van bezwaren. Er is dan minder tijd nodig voor het ontgripen, maar meer tijd om het bezwaar te beoordelen. Het aanpassen van de applicatie kost jaarlijks € 12.500,-.
- We blijven voor Frontoffice wel inhuren om daarmee de dienstverlening op peil te houden en de backoffice niet onnodig te belasten waardoor achterstanden ontstaan.
- De afgelopen jaren hebben we ook inhuur ingezet om de reacties op voormeldingen te verwerken. Ook dat blijven we doen, waarmee we de kwaliteit van onze gegevens verbeteren, de inwoners meer betrekken bij de totstandkoming van de WOZ-waarde en daarmee het aantal toegekende bezwaren verminderen. Hierdoor hopen we ook de uit te keren PKV te verlagen.

Organisatie / communicatie / advieskosten

- We voeren controles uit voor meerdere belastingen. Grotere controles worden inmiddels door de gemeenten zelf betaald, maar ook dat levert een besparing op. De afgelopen jaren zijn er meer controles uitgevoerd. We kunnen hier wel een aantal jaren in minderen. Het budget in de begroting 2024 is nauwelijks gebruikt. Dit bespaart € 14.000,-.
- De kosten voor communicatie en advies zijn de afgelopen jaren hoger geweest door verschillende trajecten. Voorbeelden zijn de GR- evaluatie, herijking van functiehuis en organisatieadviezen. Door hiervoor minder op te nemen en de onderbesteding eruit te halen, kunnen we dit taakstellend opnemen in de begroting. Hiermee leveren een bijdrage aan de besparingen van € 50.000,-.

Automatisering

- Automatisering bestaat grotendeels uit contracten met langere looptijd. Deze kosten worden jaarlijks getoetst op de werkelijke uitgaven en zijn geïndexeerd voor 2026 en verder.
- Daarnaast schatten we incidentele kosten in voor implementatie van nieuwe software-releases en inrichting van applicaties die we zelf niet kunnen leveren.
- Om een bijdrage te leveren aan de besparingsopgave, hebben we afscheid te nemen van de OpnameApp van Ortec. Het gebruik is verminderd en er zijn andere alternatieven. Daardoor kunnen we jaarlijks € 14.000,- besparen.

Financieringskosten

- Voor het financieren van de huurdersinvesteringen en inrichting hebben we een lening afgesloten van € 410.0000,- met een looptijd van 10 jaar. Er zijn geen zekerheden afgegeven voor deze financiering. De rente bedraagt voor de eerste 5 jaar 4,7%.

Post-, drukwerk- en portokosten

- Voor het printen en verzenden van poststukken gaan we bij de verhuizing voor een direct-print oplossing kiezen. Daarvoor zijn wel enkele investeringen noodzakelijk, maar het levert minder werk en minder portokosten op.

Proceskostenvergoeding (PKV)

- De nieuwe wetgeving heeft de proceskosten fors beperkt. Voor WOZ-bezwaren geldt nu een uitbetalingscorrectie van 75%. Als we voor 2026 uitgaan van 6.000 bezwaren (gelijk aan 2024), waarvan ca. 70% van NCNP-bureaus en die in 30% van de gevallen een bezwaar toegekend krijgen, besparen we op de PKV totaal ca. € 400.000,- t.o.v. de laatste begrotingswijziging.
- NCNP-bureaus die taxatiekosten declareren, krijgen daarvoor een vergoeding. Dat is voor woningen meestal 2 uur á € 53,- plus BTW, totaal dus € 128,- per toegekend bezwaar. Dit is een onderdeel van het verdienmodel voor NCNP-bureaus. Vooral op dit onderdeel lopen nog juridische procedures en worden nieuwe procedures uitgelokt. Er zijn al uitspraken dat digitale taxatieverslagen slecht 15 minuten (of minder) aan tijd kosten. Daarom hebben we in de besparingen al een lager bedrag opgenomen en verwachten we gemiddeld één uur te vergoeden voor taxaties. De inschatting van werkelijke kosten blijft echter nog wel onzeker, maar we denken een bijdrage aan de besparingsopgave te kunnen leveren van ca € 80.000,-.
- Daarnaast weten we ook nog niet hoeveel beroepen we over onze uitspraken op bezwaar mogen verwachten. Relatief lijkt dat aantal beperkt bij Tribuut tot op heden. De rechtbank heeft grote achterstanden, waardoor beroepen soms pas 2 á 3 jaar na aanslagoplegging uitsproken worden. Met de accountant hebben we afgesproken dat we de proceskosten opnemen als kosten in jaar dat ze uitgekeerd worden. We verwachten voor 2027 en verder structureel op ca. € 50.000,- uit te komen aan proceskostenvergoedingen uit beroepen. In 2026 zal i.v.m. de nasleep van de aantallen beroepen uit 2023 en 2024 dit nog ruim € 110.000,- hoger zijn.

Kosten	Wijziging t.o.v. laatste begrotingswijziging 2025
Personeelskosten – herijking functiehuis	€ 56.000
Personeelskosten (correctie)	€ -20.000
Overige personeelskosten	€ -50.000
Inhuur processen	€ -45.000
Inhuur processen (correctie)	€ 20.000
Automatisering – opzeggen opname app	€ -14.000
Automatisering – Module bezwaarafhandeling	€ 12.500
Huisvesting - afschrijving	€ 0
Financiering – rentekosten huurdersinvesteringen	€ -17.000
Financiering – rentebaten schatkistbankieren	€ 17.000
O/C/A – controlebudget grondslagen	€ -14.000
O/C/A – advieskosten en taakstelling	€ -50.000
PKV – aanpassing wetgeving	€ -400.000
PKV – minder taxatiekosten vergoeden	€ -80.000
PKV – normaliseren aantallen beroepen	€ -44.000
TOTAAL	€ -628.500

4.3 Kostenverdeling per gemeente

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

Kostenverdeling per gemeente (x € 1.000) *						
	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Apeldoorn	€ 3904	€ 4269	€ 4161	€ 4346	€ 4504	€ 4667
Brummen	€ 529	€ 574	€ 565	€ 591	€ 612	€ 634
Epe	€ 745	€ 883	€ 841	€ 879	€ 911	€ 944
Lochem	€ 778	€ 952	€ 895	€ 934	€ 968	€ 1003
Voorst	€ 461	€ 562	€ 554	€ 579	€ 600	€ 622
Zutphen	€ 1229	€ 1325	€ 1257	€ 1313	€ 1361	€ 1410
Totaal	€ 7646	€ 8565	€ 8273	€ 8642	€ 8955	€ 9280

*De cijfers over het jaar 2024 bedragen de werkelijk gemaakte kosten. De jaren vanaf 2025 betreffen de begrotingsbedragen.

4.4 Balans

In de balans van Tribuut aan het einde van 2024 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:

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Activa	€ 55.481	€ 434.533	€ 396.633	€ 374.083	€ 320.583	€ 267.083
Passiva	€ 55.481	€ 434.533	€ 396.633	€ 374.083	€ 320.583	€ 267.083

De opgenomen bedragen onder de post activa (materieel) over 2026 zijn als volgt opgebouwd:

Activa	
Huurdersinvestering	€ 239.875
Meubelen	€ 105.208
Mobile Devices	€ 51.550
Totaal	€ 396.633

Bij Tribuut wordt ervoor gekozen om de jaarrekening op een beleidsarme manier te presenteren. Dit betekent dat een eventueel positief resultaat over 2026, met in achtneming van de maximale toeschrijving aan de algemene reserve, wordt uitgekeerd aan de gemeenten. Hierdoor zal er per 31 december 2026 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).

	2024	2025	2026
Reserve 01 januari	€ 714.099	€ 387.597	€ 387.597
Bestemmingsreserve SOK	€ -145.845	€ -	€ -
1e begrotingswijziging	€ -565.525	€ -	€ -
Voorstel vrijval bestemmingsreserve	€ 107.765	€ -	€ -
Stand algemene reserve excl. resultaat	€ 110.494	€ 387.597	€ 387.597
Resultaat	€ 562.720	€ -	€ -
Voorstel uit te keren aan gemeenten	€ -285.617	€ -	€ -
Algemene reserve 31 december	€ 387.597	€ 387.597	€ 387.597

Bijlage 1: lasten per taakveld 2026

Taakveld	Omschrijving	Tribuut	Apeldoorn	Brummen	Epe	Lochem	Voorst	Zutphen
0.1	Bestuur	€ 77.028	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
0.4	Overhead	€ 2.824.985	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
0.61	OZB Woningen	€ 3.961.216	€ 2.382.029	€ 286.041	€ 462.935	€ 474.361	€ 304.113	€ 677.980
0.62	OZB niet woningen	€ 706.645	€ 365.885	€ 46.506	€ 94.236	€ 116.858	€ 82.769	€ 112.515
0.63	Parkeerbelasting	€ 11.063	€ 18.382	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 33.072
0.64	Belastingen overig	€ 12.364	€ 49.190	€ 0	€ 3.158	€ 3.799	€ 1.142	€ 2.476
0.8	Overige baten en lasten	€ 50.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
3.3	Bedrijfsloket en bedrijfsregelingen	€ 2.063	€ 1.097	€ 407	€ 540	€ 410	€ 289	€ 51
3.4	Economische promotie	-€ 125	€ 4.476	€ 520	€ 797	€ 1.395	€ 1.122	€ 211
6.3	Inkomensregelingen	€ 476.405	€ 270.470	€ 43.266	€ 29.730	€ 33.839	€ 12.810	€ 86.289
7.2	Riolering	€ 13.079	€ 343.811	€ 83.261	€ 111.528	€ 77.474	€ 58.910	€ 117.085
7.3	Afval	€ 127.378	€ 699.628	€ 105.039	€ 131.529	€ 179.337	€ 87.990	€ 211.192
7.5	Begraafplaats en crematoria	€ 2.985	€ 8.276	€ 0	€ 4.747	€ 997	€ 524	€ 3.295
8.3	Wonen en Bouwen	€ 8.047	€ 17.515	€ 0	€ 2.084	€ 6.033	€ 4.714	€ 12.993
Totaal		€ 8.273.132	€ 4.160.760	€ 565.040	€ 841.284	€ 894.504	€ 554.384	€ 1.257.159

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