Paragraaf Bedrijfsvoering

BEDRIJFSVOERING

De gemeentelijke organisatie voert veel programma's, processen en taken uit. Die richten we op zo'n manier in dat we onze doelen bereiken en onze wettelijke en regionale taken adequaat uitvoeren. Elke dag weer zetten onze medewerkers zich in om de prestaties te leveren die we beloofd hebben.

De eisen die de stad, de omgeving en de maatschappij aan ons stellen, veranderen. Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van privacy, gegevensbescherming en transparantie hebben gevolgen voor onze organisatie en onze werkprocessen. Gebeurtenissen en ontwikkelingen in de wereld beïnvloeden steeds sneller wat er binnen onze organisatie gebeurt. We moeten dus werken aan ons fundament en goed vooruitkijken. Daarom verbeteren en veranderen we onszelf continu. In het programma Organisatie en financiën van Breda beschrijven we onze ambities op het gebied van bedrijfsvoering.

Organisatieontwikkeling: FIT voor de Toekomst

Bij de gemeente Breda willen we altijd het beste voor onze stad en de dorpen én voor onze inwoners. Maar wat is het beste? Wat gisteren goed werkte, is misschien morgen al verouderd. Daarom blijven we onszelf continu ontwikkelen en zijn we in 2023 gestart met het organisatiebrede ontwikkelprogramma FIT voor de Toekomst. Via diverse projecten en activiteiten zijn de eerste stappen gezet om flexibeler, integraler en toekomstgerichter (FIT-ter) te worden. Met het ontwikkelprogramma versterken we in de eerste plaats onze mensen. Daarnaast werken we aan onze basiswerkwijzen (inclusief implementatie), investeren we in vernieuwing en innovatie (onder andere AI) en de veranderingen op de arbeidsmarkt.

ARTIKEL 213A ONDERZOEKEN

Jaarlijks voert het college onderzoeken uit op het gebied van doelmatigheid en doeltreffendheid. De wettelijke basis hiervoor is artikel 213a van de Gemeentewet. De conclusies en aanbevelingen van deze artikel 213a onderzoeken worden ingezet om de interne beheersing te verbeteren. Over de programmering en status van deze onderzoeken rapporteren we in de begroting en de jaarrekening.

Lopende onderzoeken 2026

Europa, lobby en subsidies

Beschrijving/Scope

Op dit moment werken we met beperkte personele capaciteit en middelen aan de Europese lobbystrategie en verkenning van de subsidiemogelijkheden. Dit willen we evalueren en mogelijk bijstellen vanwege de vele kansen die zich in Europees verband voordoen voor de gemeente Breda. Daarbij willen we ook het interne proces van de afstemming van subsidiemogelijkheden beoordelen en optimaliseren.

Doelstelling

We onderzoeken mogelijke verbeteringen van de organisatorische opzet, de invulling en de samenwerking om daarmee meer kansen in Europa te kunnen verzilveren.

Status uitvoering

Het onderzoek is afgerond, de eindrapportage wordt naar verwachting afgerond in het 4e kwartaal 2026.

Verbonden partijen (gemeenschappelijke regelingen)

Beschrijving/Scope

Ruim 40% van het gemeentelijke takenpakket is ondergebracht bij verbonden partijen. Dit zijn privaatrechtelijke of publiekrechtelijke organisaties waarin de gemeente een bestuurlijk en een financieel belang heeft. Deelname aan verbonden partijen brengt financiële en bestuurlijke risico's met zich mee. Centraal in het onderzoek staan de doelen op basis waarvan de gemeente deelneemt. Ook bekijken we of er sprake is van een adequate invulling van de interne governance. Daarbij leggen we het accent op de bestuurlijke en ambtelijke betrokkenheid, de afstemming en de advisering.

Doelstelling

Met dit onderzoek beoordelen we de huidige interne governance. Op basis daarvan stellen we een verbeteraanpak op voor de bestuurlijk-ambtelijke samenwerking (betrokkenheid, afstemming en advisering). Hierbij besteden we ook aandacht aan de (gewenste) centrale ambtelijke regierol.

Status uitvoering

Het onderzoek is gestart en wordt naar verwachting afgerond in het 4e kwartaal 2026.

Implementatie Omgevingswet

Beschrijving/Scope

Sinds 1 januari 2024 is de Omgevingswet definitief van kracht. We hebben de afgelopen jaren veel energie gestoken in de voorbereiding op deze nieuwe wet. Daarbij hebben we onder meer de werkprocessen bij de betrokken organisatieonderdelen opnieuw ingericht. Daarnaast hebben we voorbereidingen getroffen voor een intensievere participatie met belanghebbenden en voor het gebruik van een nieuwe digitale tool (Digitaal Stelsel Omgevingswet, DSO). Dit omvangrijke en complexe proces willen we evalueren om ervan te kunnen leren. Het accent ligt op de vergunningverlening.

Doelstelling
Met dit onderzoek beoordelen we de effectiviteit en efficiëntie van het nieuwe proces van vergunningverlening. Hierbij zijn diverse onderdelen van de organisatie betrokken.

Status uitvoering
Het onderzoek is gestart en wordt naar verwachting afgerond in het 4e kwartaal 2026.

Evaluatie van de aanpak van de meest onveilige plekken in Breda
Beschrijving/Scope
In 2023 en 2024 hebben we in beeld gebracht op welke plaatsen in Breda onze inwoners zich het meest onveilig voelen. Daarvoor hebben we meerdere bronnen ingezet, namelijk een enquête onder onze inwoners, de registraties van de politie en de gemeente over misdrijven en overlast en de kennis van professionals. Op basis hiervan zijn (flex)boa's ingezet.

Doelstelling
Met dit onderzoek brengen we in kaart wat het effect van onze inzet is.

Planning uitvoering
Het onderzoek is gestart en wordt naar verwachting afgerond in het 4e kwartaal 2026.

Stevig Lokaal Team
Beschrijving/Scope
Per 1 januari 2025 zijn we binnen de keten Jeugd gestart met een pilot Stevig Lokaal Team (SLT). De SLT aanpak is een belangrijk onderdeel van de hervorming van het jeugdhulpstelsel in Breda. Het SLT organiseert de jeugdhulp op een meer preventieve, effectieve en efficiënte manier, dicht bij het gezin en in samenwerking met de sociale basis. In het 4e kwartaal van 2025 startten we daarnaast met het opstellen van een nieuw beleidskader Jeugd dat mede gebaseerd is op de ervaringen uit de SLT-aanpak.

Doelstelling
Met het onderzoek willen we inzicht krijgen in de manier waarop we de doeltreffendheid en doelmatigheid van de SLT-aanpak kunnen meten.

Planning uitvoering
Het onderzoek is gestart en wordt naar verwachting afgerond in het 4e kwartaal 2026.

Kwaliteit beleidscyclus
Beschrijving/Scope

Ons beleid volgt de zogeheten beleidscyclus, ofwel we bereiden het beleid voor en werken het uit. Nadat het is vastgesteld, voeren we het beleid uit, waarna we het evalueren. De uitkomst van deze evaluatie nemen we mee in een volgende cyclus. Het is onduidelijk of deze beleidscyclus nu voldoende wordt doorlopen.

Doelstelling
Met dit onderzoek brengen we in kaart in hoeverre de doeltreffendheid van het beleid vooraf wordt ingeschat, tussentijds wordt gemonitord en tot slot wordt geëvalueerd.

Planning uitvoering
Het onderzoek start in het 3e kwartaal 2026 en wordt naar verwachting afgerond in het 1e kwartaal 2027.

VANG-programma
Beschrijving/Scope
Breda werkt al jaren toe naar de doelen van het programma ‘Van afval naar grondstoffen’ (VANG) van het Rijk. Het VANG-beleid is erop gericht om zo veel mogelijk herbruikbare grondstoffen uit het huishoudelijk afval te scheiden en de hoeveelheid restafval te minimaliseren. In haar duurzaamheidsvisie heeft de gemeente het doel opgenomen om in 2030 te komen tot 0 kg restafval per inwoner per jaar.

Doelstelling
Met dit onderzoek brengen we in kaart welke stappen er zijn gezet om de doelstellingen in het afvalbeleid te behalen en welke lessen hieruit getrokken kunnen worden voor de toekomst.

Planning uitvoering
Het onderzoek start in het 4e kwartaal 2026 en wordt naar verwachting afgerond in het 2e kwartaal 2027.

AFGERONDE ONDERZOEKEN

Vervlechting ATEA
In 2025 is het 213a-onderzoek naar de vervlechting van ATEA binnen de gemeentelijke organisatie afgerond. Hieruit bleek dat de vervlechting heeft bijgedragen aan inclusiever werkgeverschap en de ontwikkeling van Breda Werkt naar een sociaal ontwikkelbedrijf. Tegelijkertijd bleek uit het onderzoek dat de doorvertaling naar visie, doelstellingen, sturing, rollen en verantwoordelijkheden nog onvoldoende was uitgewerkt. Daarnaast was de samenwerking en borging tussen Breda Werkt, Participatie en andere onderdelen van de organisatie nog onvoldoende verankerd.

De aanbevelingen uit het onderzoek zijn inmiddels opgepakt. Zo is een uitvoeringsplan Diversiteit, Gelijkwaardigheid en Inclusie (DGI) vastgesteld. Daarnaast is een meerjarige ontwikkeling van Breda Werkt naar sociaal ontwikkelbedrijf in gang gezet en worden concrete stappen gezet om inclusief werkgeverschap, de banenafspraak, doorstroom naar werk, samenwerking met werkgevers en de financiële bedrijfsvoering structureel te versterken. Deze ontwikkelingen geven invulling aan de opvolging van de aanbevelingen uit het onderzoek en dragen bij aan een verdere professionalisering van de bedrijfsvoering.

VOORGENOMEN ONDERZOEKEN IN 2027

Effectiviteit subsidies

Omschrijving/scope

De gemeente verstrekt subsidies binnen het sociaal domein om maatschappelijke doelen te realiseren, zoals het vergroten van participatie, het versterken van sociale cohesie, het bevorderen van cultuurdeelname en het ondersteunen van kwetsbare inwoners. Het verstrekken van subsidies is een belangrijk instrument voor het realiseren van beleidsdoelstellingen en het bewerkstelligen van gewenste maatschappelijke effecten. De relatie tussen effecten, doelen, prestaties en middelen, alsmede informatievoorziening ten behoeve van sturing en verantwoording staan centraal.

Doelstelling

Het onderzoek richt zich op de effectiviteit van subsidies als instrument en daarmee de mate waarin zij bijdragen aan het realiseren van gestelde doelen en gewenste effecten en bijhorende informatievoorziening. Het doel van het onderzoek is het identificeren van verbeterpunten in beleid, monitoring en verantwoording.

Status uitvoering

Start 2e kwartaal 2027.

Wet open overheid

Omschrijving/scope

De Wet open overheid (Woo) verplicht gemeenten tot het actief en passief openbaar maken van overheidsinformatie. Passieve openbaarmaking ziet op de afhandeling van Woo-verzoeken van inwoners, media en andere partijen. In de praktijk raakt dit vrijwel alle gemeentelijke processen, omdat informatie uit uiteenlopende domeinen kan worden opgevraagd. De scope voor passieve openbaarmaking wordt afgebakend tot een aantal processen waarin relatief veel Woo-verzoeken voorkomen en waar tegelijkertijd bestuurlijke, maatschappelijke of financiële sensitiviteit speelt. Voor actieve openbaarmaking richt dit onderzoek zich op de implementatie van de op het moment van onderzoek geldende tranches en de voorbereiding op nog niet in werking getreden tranches. Daarbij wordt beoordeeld in hoeverre processen, informatiehuishouding en governance/sturing toereikend zijn om aan de wettelijke verplichtingen te voldoen.

Doelstelling

Het beoordelen in hoeverre de gemeente de passieve en actieve openbaarmaking heeft ingericht, voldoet aan de geldende Woo-verplichtingen en voldoende is voorbereid op de verdere invoering van actieve openbaarmaking.

Status uitvoering

Start 3e kwartaal 2027.

Kapitaalgoederenbeleid

Omschrijving/scope

Kapitaalgoederen, zoals wegen, civieltechnische kunstwerken (bruggen en tunnels), openbare verlichting, riolering, water en stedelijk groen en bomen (assets) vertegenwoordigen een grote maatschappelijke en financiële waarde voor de gemeente. Het kapitaalgoederenbeleid ziet op de wijze waarop de gemeente deze assets op lange termijn in stand houdt en vervangt. Dit door te sturen op onderhoudsniveaus, planning, financiën, organisatie en risico's. Goed beleid zorgt ervoor dat achteruitgang tijdig wordt gesignaleerd, investeringen voorspelbaar zijn en maatschappelijke risico's beheersbaar blijven. Uit evaluaties blijkt dat de kwaliteit niet voor alle kapitaalgoederen inzichtelijk is en er achterstanden zijn in onderhoud en inspecties. Beheersbaarheid, betaalbaarheid en planbaarheid kunnen daardoor onder druk komen te staan. De scope richt zich daarom op de sturing en beheersingsmethodiek van het onderhouds- en vervangingsbeleid voor de 7 assets met een inhoudelijke verdieping op wegen en civieltechnische kunstwerken (zoals bruggen en viaducten). Bij deze assets heeft Breda een kwaliteitsachterstand en inspectieachterstand geconstateerd, terwijl deze assets een groot areaal, hoge vervangingswaarde en directe betekenis voor veiligheid en bereikbaarheid hebben.

Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om vast te stellen in hoeverre de gemeente Breda haar kapitaalgoederenbeleid zodanig heeft ingericht en uitvoert. Dat zij ook realistisch, beheersbaar en voorspelbaar kan sturen op het cyclisch onderhoud (klein en groot onderhoud) en de vervanging van de kapitaalgoederen in de openbare ruimte met aanvaardbare risico's voor kwaliteit, bereikbaarheid, veiligheid en financiën.

Status uitvoering

Start 3e kwartaal 2027.

RECHTMATIGHEID

In de jaarrekening legt het college zelf verantwoording af aan de gemeenteraad over de financiële rechtmatigheid van alle transacties. De externe accountant voegt hier een controleverklaring aan toe die bevestigt dat de volledige jaarrekening (dus inclusief de rechtmatigheidsverantwoording van het college) een juist en volledig beeld geeft.

In de rechtmatigheidsverantwoording komen ook eventuele afwijkingen aan de orde met daarbij een overzicht van de maatregelen die worden genomen. De verantwoording draagt bij aan het gesprek tussen het college en de gemeenteraad over de rechtmatigheid en de kwaliteit van het systeem van sturing, beheersing en verantwoording.

De rechtmatigheidsverantwoording is gebaseerd op de managementrapportages en de managementletter van de interne auditfunctie. Voor de verantwoording hanteren we een grens van 2% van onze totale lasten (ongeveer € 20,2 miljoen). Afwijkingen lichten we waar nodig toe in de paragraaf Bedrijfsvoering. Daarbij gaat het college ook in op de verbetermaatregelen die we treffen op het gebied van sturing, beheersing en verantwoording.

AUDITFUNCTIE

De gemeente Breda heeft een professionele interne auditfunctie binnen de afdeling Concerncontrol. Deze onafhankelijke, objectieve onderzoeks- en adviesfunctie geeft zekerheid over de getrouwheid en rechtmatigheid van onze verantwoordingen. Verder draagt deze functie bij aan het verbeteren van de interne beheersing, governance en risicobeheersing. De planning, de uitvoering en de rapportage over interne audits vindt plaats volgens de actuele beroepsstandaarden. De auditfunctie rapporteert aan de directie en het college. Daarnaast zijn de uitkomsten van de interne audits beschikbaar voor de externe accountant, zodat die een zo optimaal mogelijke controle kan uitvoeren.

ACCOUNTANTSCONTROLE

De accountant beoordeelt de getrouwheid van de jaarrekening volgens het controleprotocol dat de gemeenteraad hiervoor heeft vastgesteld. De controleverklaring van de accountant omvat ook het oordeel over de getrouwheid van de rechtmatigheidsverantwoording. In zijn verslag rapporteert de accountant aan de gemeenteraad over de kwaliteit van de financiële sturing, de beheersing en de verantwoording.

	Strekking Controleverklaring		
Goedkeuringstolerantie	**Goedkeurend**	**Beperking**	**Oordeelonthouding/ Afkeurend**
Afwijkingen in de jaarrekening en onzekerheden in de uitvoering van de controle (% van de lasten)	≤ 2%	≥ 2% - ≤ 4%	> 4%

Paragraaf Bedrijfsvoering 1