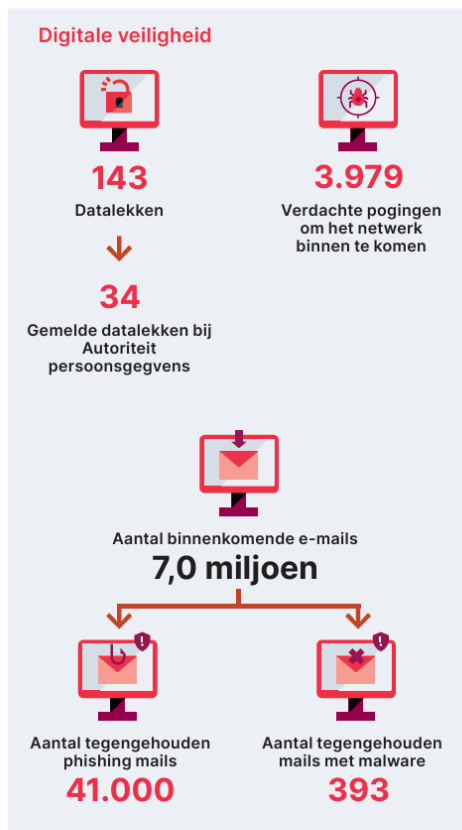
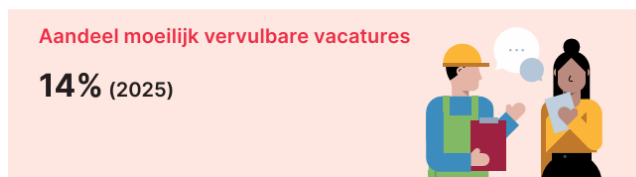
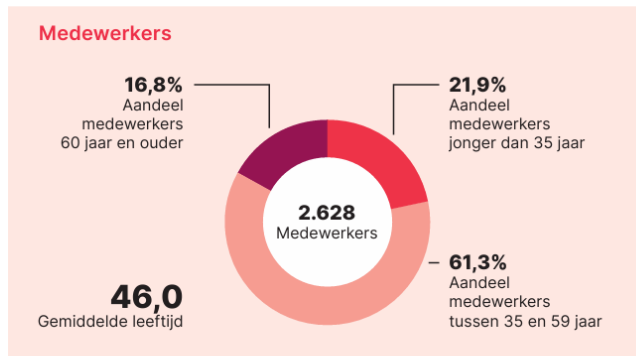
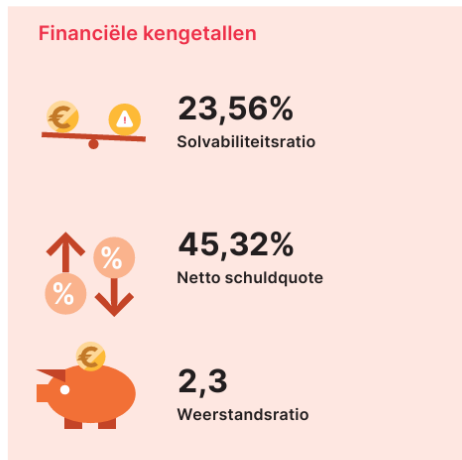


# **Organisatie en financiën van Breda**

# Programma 5

## Organisatie en financiën



Infographics t.b.v. jaarstukken 2025.  
Meest recente realisatiecijfers. In de cijfers kunnen afrondingsverschillen voorkomen.  
Een definitieoverzicht van de kengetallen is opgenomen in de bijlage.



## TERUGBLIK OP ONZE AMBITIE



In 2025 investeerden we opnieuw in vakmanschap. We moedigden onze collega's aan om te blijven leren en zich professioneel te ontwikkelen, zodat zij hun werk goed, zorgvuldig en met vertrouwen kunnen doen. Medewerkers weten elkaar steeds beter te vinden en werken vaker integraal samen, ook bij ingewikkelde vraagstukken. Als collega's in hun werk tegen dilemma's of knelpunten aanliepen, zetten we extra in op het tijdig bespreekbaar maken daarvan. Zo pakken we problemen samen aan en ondersteunen we de organisatie waar dat nodig is. Daarnaast kozen we heel bewust voor een organisatie die divers en inclusief is en waarin inwoners van Breda zich kunnen herkennen.

We zetten verdere stappen om goed 'in control' te zijn. Verschillende basiswerkwijzen, zoals projectmatig en programmatisch werken, zijn vastgesteld. Ook is een handboek ontwikkeld dat helpt bij het sturen op resultaten.

De gemeente Breda werkte in 2025 actief aan het programma FIT voor de Toekomst, waarmee we onze flexibiliteit en ons aanpassingsvermogen versterken. We zijn verder gegaan met een manier van werken waarin inwoners, ondernemers en partners in de stad actief worden betrokken bij beleid, uitvoering en besluitvorming. Dat past bij ons streven om een transparante, lerende en betrouwbare organisatie te zijn.

## Thema Een toekomstbestendige organisatie

### WAT HEBBEN WE BEREIKT?

#### Organisatieontwikkeling: FIT voor de Toekomst

We zetten als organisatie een stap vooruit in onze professionalisering met het uitvoeringsprogramma FIT voor de Toekomst '24-'26. Daarbij hebben we verder gewerkt aan het op orde brengen van onze basis. Dat doen we door duidelijker af te spreken hoe we sturen en wie waarvoor verantwoordelijk is. Ook hebben we vastgelegd hoe we werken aan belangrijke producten en processen, zowel binnen ons HR-instrumentarium (de middelen die we gebruiken om medewerkers te begeleiden en te ontwikkelen) als bij andere basiswerkwijzen, zoals projectmatig werken. Daarnaast zijn we meer toekomstgericht gaan werken en denken, onder andere door de introductie van Strategic Foresight (kijken naar mogelijke toekomstscenario's) en strategische personeelsontwikkeling (SPO).

#### Lerende organisatie

We werkten verder aan een cultuur waarin samenwerken, leren en innoveren centraal staan en waarin iedere medewerker de verantwoordelijkheid neemt voor diens eigen ontwikkeling.

Leer Academie Breda werkt nu efficiënter en is makkelijker te gebruiken. Teams, leidinggevenden en medewerkers hebben meer verschillende manieren van leren tot hun beschikking. We zetten diverse innovaties op, zoals leren met AI-pilots en experimenten op het gebied van teamleren en continu leren. Ook is er extra aandacht besteed aan leren van fouten en hebben we een nieuwe methode ontwikkeld voor Het Goede Gesprek.

#### Mensen werken graag in en voor Breda

Medewerkers werken graag voor de stad en in een ambitieuze omgeving. Ze zijn trots op de organisatie. We bieden goede arbeidsvoorwaarden, geven mogelijkheden voor opleiding en ontwikkeling, hebben een prettige, collegiale en gemoedelijke werksfeer, bieden flexibele mogelijkheden voor plaats- en tijdonafhankelijk werken (werk-privébalans) en investeren in de organisatie, de teams en het management. Daarnaast is de thuiswerkplek een volwaardig onderdeel van onze werkomgeving en voldoen de (thuiswerk)plekken aan de arbo-normen.

## **Veilige organisatie**

We verbeterden de registratie van meldingen van agressie en geweld verder. Hierdoor hebben we meer zicht op wat voor incidenten er plaatsvinden, hoeveel dit er zijn en waar deze plaatsvinden binnen de organisatie. We bieden ondersteuning aan collega's die bij incidenten betrokken zijn geweest en geven advies over het voorkomen van incidenten. We helpen teamleiders bij het doen van melding en aangifte bij de politie. Ook bieden we medewerkers de mogelijkheid om weerbaarheidstrainingen te volgen.

## **Inzetbaarheid**

Het verzuim blijft te hoog en de oorzaken zijn per afdeling zeer verschillend. Het verlagen van het verzuim heeft prioriteit. Onze aanpak is daarom aangepast. Elke afdeling heeft actie genomen en een specifiek verzuimplan gemaakt. Er is verzuimexpertise beschikbaar gemaakt voor de afdelingen. In Het Goede Gesprek is verzuimpreventie gespreksonderwerp gemaakt. Daarin komen voortaan nadrukkelijk arbeidsomstandigheden, werkplezier, leren en ontwikkelen en strategische personeelsontwikkeling aan de orde.

## **Digitalisering**

In 2025 heeft Breda gewerkt aan het versterken van datagedreven werken binnen de organisatie. We verbeterden de kwaliteit van data en hebben informatie beter toegankelijk gemaakt. Daarmee hebben we de basis gelegd voor betere besluitvorming. Vanuit een eerder innovatie-initiatief zijn we gestart met het ontwikkelen en verankeren van een Digital Twin voor de stad binnen onze eigen architectuur. Hierdoor zijn we flexibeler en kunnen we scenario's simuleren en beleidskeuzes beter onderbouwen. Deze stappen dragen bij aan een cultuur van voortdurende innovatie en samenwerking en versterken ons vermogen om op basis van data te sturen.

Op het gebied van innovatie zetten we vooral in op AI:

- We maakten medewerkers bewust van de mogelijkheden van AI en trainden hen hierin.
- Microsoft Copilot is geïmplementeerd.
- We werkten verder aan pilots en doorontwikkeling van AI-agents binnen Copilot.
- Ook is onze Avatar voor Arbeidsmigranten verder ontwikkeld.

Daarnaast waren we landelijk zichtbaar door onze ervaringen te delen met andere gemeenten, in samenwerking met de VNG. We ontwikkelden een methodiek die andere gemeenten kunnen gebruiken om AI (zoals Copilot) verantwoord en effectief in te zetten. We creëerden ook een plek waar we creatief kunnen werken en waar business en techniek samenkomen, de zogeheten techschuur.

Verskillende ICT-systemen en applicaties zijn toegankelijker geworden, zodat het gebruik beter aansluit op de manier van werken en het werken binnen de EER soepeler en eenvoudiger verloopt.

Voor de resultaten op digitale dienstverlening verwijzen we naar programma 4.

## **Gegevensbescherming**

In 2025 zetten we verdere stappen ter voorbereiding op de komst van de cyberbeveiligingswet, de AI act. Om onze doelen te halen, investeerden we in het uitbreiden van het team voor gegevensbescherming. Daarnaast blijven we investeren in de kennis en vaardigheden van medewerkers. Dat doen we met trainingen en cursussen, door congressen te bezoeken en door intensief samen te werken met een aantal partners.

## **Communicatie**

Het communicatiebeleid is vastgesteld. Daarmee hebben alle afdelingen nu duidelijke hulpmiddelen in handen, zodat iedereen vanuit één lijn kan werken. Stap voor stap bouwen we verder aan communicatie die begrijpelijk, eerlijk en persoonlijk is. Precies zoals inwoners, ondernemers en partners dat van ons mogen verwachten.

## WAT HEBBEN WE ERVOOR GEDAAN?

### Organisatieontwikkeling: FIT voor de Toekomst

- We ontwikkelden een basis voor strategische personeelsplanning. Leidinggevendenden gebruikten deze werkwijze in hun jaarlijkse planningen, zodat we ervoor zorgden dat de juiste mensen op de juiste plek zaten.
- We leverden de basiswerkwijzen voor projectmatig en programmatisch werken op. Ook maakten we het handboek 'FIT sturen', waarin we onze afspraken over hoe we stuurden verder verduidelijkten.
- Daarnaast introduceerden we het werken met een directieplan en afdelingsjaarplannen. Met deze stappen werkten we professioneler en konden we beter prioriteren en sturen op de resultaten die we afspraken.
- We pakten verschillende processen binnen de organisatie aan en maakten daarbij meteen een concept-basiswerkwijze 'procesgericht werken'. In 2026 gaan we de definitieve basiswerkwijze opleveren, testen en implementeren.
- Ook zetten we verdere stappen in het verbeteren en digitaliseren van werkprocessen. Dit hielp ons om als organisatie duidelijk te hebben hoe we werkten, om processen uniformer en transparanter te maken en om medewerkers heldere opdrachten, rollen en taken te geven. Deze ontwikkeling sloot aan bij de digitaliseringsstrategie, waarin aandacht was voor innovatie, veilige informatievoorziening en datagedreven werken. Door het ontwikkelen van een datacatalogus en een standaard proces waren we beter in staat om op basis van data te sturen op maatschappelijke resultaten. Daarnaast gingen we door met experimenteren met AI via Copilot. Op sommige werkgebieden werd dit een vast onderdeel van het proces.

### Lerende organisatie

- In 2025 onderzochten we hoe teams en afdelingen leerden. We voerden pilots uit om dit in de praktijk te testen. Daarmee investeerden we in de groei van teams en leidinggevendenden. Dit leidde direct tot betere samenwerking en sterker leiderschap. Door onverwachte personele wisselingen moesten we het ontwikkelplan voor de lerende organisatie uitstellen tot 2026. We starten opnieuw in 2026 en betrekken daar alle teams en leidinggevendenden bij.
- Ook in 2025 boden we een centraal ontwikkelaanbod aan de leidinggevendenden, de teams en de individuele medewerkers aan. Op alle niveaus vond er ontwikkeling plaats.

### Mensen werken graag in en voor Breda

- We verbeterden de website en ons imago als werkgever is sterker geworden. We voerden 3 wervingscampagnes uit en gebruiken digitale hulpmiddelen om beter te kunnen selecteren.
- Het introductieprogramma is gestart, zodat we nieuwe collega's sneller en beter welkom heten. In 2026 voeren we dit volledig in.
- De invoering van het stagebeleid is begonnen. Dit wordt in 2026 verder uitgerold.
- We kozen voor nieuwe aanbestedingen vanaf schaal 8–9 via het Dynamisch Aankoopstelsel (een flexibel inkoopmodel). Het mobiliteitscentrum werkt dit verder uit. We controleren streng op rechtmatigheid en blijven onze processen verbeteren.
- We volgen de wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (de regels voor zzp'ers) en passen opdrachten aan wanneer dat nodig is.

### Veilige organisatie

- In 2025 startten we met de invoering van een integraal bedrijfscontinuïteitsmanagementsysteem. Door beperkte capaciteit en de ingewikkelde samenhang tussen BCM, crisismanagement en andere onderwerpen, loopt het project in ieder geval door tot 2026. Daarna besluiten we waar BCM precies een plek krijgt binnen de organisatie.
- Op verzoek van afdelingen zijn trainingen in conflicthantering en omgaan met agressie gegeven aan collega's met veel klantcontact. Teams met ambulante medewerkers, zoals Breday, Ingenhousz en de Fietsenstallingen kregen alarmeringsknoppen.
- In 2025 stelden we bovendien een weerbaarheidsplan op samen met een visiedocument over integriteit en veilige dienstverlening.
- We zijn in 2025 gestart met een nieuwe Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E). Dit traject loopt door in 2026.

### **Inzetbaarheid**

- Het verzuim blijft hoog en is in 2025 7,65%.
- In 2025 is de samenwerking tussen casemanagers, de arbodiensten, verzekeraars, verzuimexperts en andere betrokken partijen flink verbeterd.
- Leidinggevenden kregen trainingen om psychisch verzuim te voorkomen en om reïntegratie goed te begeleiden. Daarbij was er veel aandacht voor preventie, een gezonde werkprivébalans en het regelmatig in gesprek blijven over verzuim.
- Dankzij datagedreven werken zijn de verzuimcijfers nu duidelijk inzichtelijk voor het management. Dat heeft geleid tot meer bewustzijn en tot eigen plannen per afdeling. De belangrijkste punten uit deze plannen zijn organisatiebreed verzameld en werken we in 2026 verder uit.

### **Digitalisering**

- We werkten verder aan het dataplatform en de datacatalogus, zodat data beter toegankelijk werd en makkelijker opnieuw gebruikt kon worden.
- We startten met de ontwikkeling van een Digital Twin waarin we onderzochten welke toepassingen mogelijk waren en welke technische voorwaarden daarvoor nodig waren.
- We versterkten het Agile werken om goede informatieproducten te kunnen leveren.
- Ook integreerden we datagedreven werken in drie domeinen, namelijk in de Wmo, HR en het programma Klimaat (Energietransitie).
- Daarnaast verbeterden we de datakwaliteit en de registratie van metadata. Dat vormde de basis voor betrouwbare analyses en dashboards.

De geplande activiteiten voerden we grotendeels uit. De ontwikkeling van onze eigen Digital Twin begon in 2025 en loopt door in 2026. Er vervielen geen activiteiten. Waar het nodig was, verlegden we de aandacht naar het versterken van het datafundament en het betrekken van de domeinen bij datagedreven werken. Het vergroten van datageletterdheid blijft daarbij een grote opgave.

## Gegevensbescherming

Concreet zetten we de eerste stappen voor de verdere inrichting van het Information Security Management Systeem. We brachten de kritische processen van de gemeente in kaart, bouwden tooling om risicoanalyses makkelijker uit te voeren, voerden awareness campagnes uit om medewerkers mee te nemen in het veilig omgaan met informatie, deden oefeningen en lieten audits en penetratietesten uitvoeren om te toetsen hoe veilig onze omgeving was. Ook investeerden we in monitoringtools, voerden we risicoanalyses uit en bereidden we ons voor op de rol van gegevensbescherming bij het gebruik van AI.

- Het SIEM/SOC (onze beveiligingssystemen) breidden we in 2025 uit met aanvullende en nieuwe functionaliteiten, zodat we nog beter konden reageren op beveiligingsdreigingen.
- De nieuwe thuiswerkvoorziening voerden we volledig door, waardoor werken op afstand beter en soepeler verliep.
- Het beveiligingsniveau van de systemen en applicaties brachten we naar een hoger volwassenheidsniveau.

## Communicatie (met impact)

- **Social media en andere kanalen**
  - De content- en kanalenstrategie voor social media is klaar. Daarmee zorgen we voor duidelijke berichten en een vaste werkwijze voor iedereen. Zo sluiten onze informatie en kanalen beter aan op wat de Bredanaar nodig heeft. De juiste informatie, op het juiste moment, in begrijpelijke taal en via het kanaal dat voor hen prettig is.
  - Omdat de betrouwbaarheid van social media onder druk staat, hebben we een plan gemaakt om in de toekomst minder afhankelijk te zijn van deze platforms. We versterken daarom vooral de kanalen die we zelf beheren. In dit plan onderzoeken we ook hoe we jongeren van 16 tot 27 jaar beter kunnen bereiken. X (voorheen Twitter) gebruiken we inmiddels niet meer actief.
  - We startten met de digitale gemeentelijke nieuwsbrief. Daarmee houden we inwoners op een persoonlijke manier op de hoogte van nieuws dat voor hen relevant is. Het aantal abonnees ligt inmiddels rond de 2.800 en vrijwel niemand meldt zich af.
- **Een begrijpelijke en herkenbare organisatie**
  - Het huisstijlhandboek leverden we op. Steeds meer online en offline middelen zijn nu herkenbaar als gemeente. Ook is er een werkwijze ontwikkeld waarbij we met vaste leveranciers werken, zodat de vormgeving en huisstijl overal consistent zijn.
  - Voor collega's is een schrijfwijzer gemaakt, zodat zij teksten begrijpelijker kunnen schrijven. We willen deze schrijfwijzer binnenkort ook via AI gebruiken. Daarom bouwen en testen we op dit moment een versie in Co-pilot. Teksten in deze jaarrekening zijn al vereenvoudigd door AI, met behulp van een slimme prompt en de schrijfwijzer!
  - We versturen duizenden brieven en mails automatisch vanuit verschillende systemen. We zijn gestart met een pilot om deze correspondentie in de juiste toon, taal en stijl aan te bieden. De pilot is inmiddels afgerond en de aanbevelingen nemen we mee in 2026.

- In 2025 hebben we ons werkgeversmerk verder versterkt in alle stappen van werving en introductie. We voerden 3 campagnes uit, vernieuwden de standaard opzet van vacatures en ontwikkelden een Co-pilot-agent om vacatures sneller en consistentier op te stellen. Ook bereidden we verbeteringen in het selectieproces voor en richtten we 2 sollicitatieruimtes in, in het thema 'Jouw karakter maakt Breda'. Daarnaast startten we met het nieuwe introductieprogramma bestaande uit een centrale introductiedag, de eerste 076-dagen en een speciale lijn voor nieuwe leidinggevendenden. De volledige invoering staat gepland voor zomer 2026.
- **Meten en verbeteren met data**
  - We volgen en evalueren onze communicatieactiviteiten met behulp van managementrapportages en vooraf bepaalde KPI's. Daarin nemen we alle beschikbare gegevens mee uit onze (online) kanalen. Zo kunnen we gericht sturen op wat werkt en waar verbetering nodig is.

### **Eenduidige Normatiek Single Information Audit (ENSIA) 2025**

ENSIA is een landelijk voorgeschreven sturingsinstrument voor informatieveiligheid.

- Over 2025 toetsten we onze informatiebeveiliging aan het BIO-normenkader (Baseline Informatiebeveiliging Overheid). We voerden hiervoor een zelfevaluatie uit waaruit blijkt dat aan de meeste punten wordt voldaan. De verbeterpunten zijn opgenomen in verbeterplannen.
- We voerden een zelfevaluatie uit van het gebruik van de basisregistraties BRP (Basisregistratie Personen), Reisdocumenten, BAG (Basisregistratie Adressen en Gebouwen), BGT (Basisregistratie Grootchalige Topografie) en de BRO (Basisregistratie Ondergrond). Hieruit blijkt dat deze allemaal voldoen aan de gestelde normen.
- Het resultaat voor de onderdeel Suwinet staat in de collegeverklaring ENSIA 2025 die aanvullend een externe audit vereist. De externe auditor verklaarde in zijn assurancerapport dat de collegeverklaring juist is en dat we naar het oordeel van de auditor op één punt na voldoen aan de normen op het gebied van Suwinet. Voor dit punt is een verbetering doorgevoerd.
- Voor het onderdeel DigiD is alleen een externe audit vereist. De externe auditor heeft in zijn assurancerapport verklaard dat we voor alle DigiD aansluitingen naar het oordeel van de auditor wordt voldaan aan de normen op het gebied van DigiD. Hierbij is bij één aansluiting op één onderdeel geen oordeel gegeven, omdat er zich geen incidenten hebben voorgedaan in de controleperiode.

### **Archieftoezicht 2025**

In 2025 voerde de gemeentearchivaris horizontaal toezicht uit op de informatiehuishouding van de gemeente. Daarnaast vond verticaal toezicht plaats door de interbestuurlijke toezichthouder van de provincie Noord-Brabant:

- De gemeentearchivaris levert jaarlijks een verslag aan over het toezicht op de informatiehuishouding van de gemeente. Dit jaar heeft de gemeentearchivaris de voortgang op het actie- en verbeterplan, naar aanleiding van het toezichtsverslag over 2024, opgesteld. Het onderwerp informatiebeheer krijgt volgens de gemeentearchivaris binnen de organisatie op alle niveaus meer aandacht, mede dankzij de steun van management en bestuur. De acties voor 2024 zijn grotendeels opgepakt en veel resultaten zijn al in voorbereiding of ter besluitvorming aangeboden. Er wordt dagelijks hard gewerkt om het informatiebeheer verder te verbeteren en naar een hoger niveau te tillen. Breda staat voor de opgave om het informatiebeheer structureel te versterken. Dat vraagt om duidelijke keuzes, heldere prioritering en consequente monitoring, omdat niet alles tegelijkertijd kan worden opgepakt. Het actie- en verbeterplan ondersteunt deze besluitvorming, maar werkt alleen wanneer verantwoordelijkheden expliciet zijn toegewezen en er actief op wordt gestuurd. Daarnaast is regelmatige verantwoording essentieel om inzicht te bieden in voortgang, knelpunten en behaalde resultaten. Dit helpt zowel bij het maken van strategische keuzes als bij het borgen van een organisatiebrede focus op een betrouwbare en toekomstbestendige informatiehuishouding.
- De interbestuurlijke toezichthouder van de provincie Noord-Brabant heeft de kwaliteit van de informatiehuishouding van Breda in 2025 als redelijk beoordeeld, op basis van het laatste toezichtverslag van de gemeentearchivaris. De toezichthouder heeft er dan ook, onder voorbehoud, vertrouwen in dat Breda binnen een redelijke termijn het informatie- en archiefbeheer structureel verbetert. De kwaliteit van de verslaglegging van de gemeente Breda wordt als voldoende beoordeeld.

## INDICATOREN

### Programma 5

Deze jaarrekening bevat een set beleidsindicatoren. Daarmee geven we, naast de textuele en de financiële verantwoording, een beeld van de ontwikkelingen binnen de diverse beleidsthema's. We actualiseren deze set elk jaar. Er zijn 107 Bredase indicatoren en 34 landelijk verplichte indicatoren. Een deel hiervan (21 van de 34) is ook opgenomen in de Bredase set indicatoren, maar niet allemaal. Voor diverse thema's is een betere Bredase indicator beschikbaar om op te sturen dan de landelijk verplichte (relatieve) indicator. Elke Bredase indicator staat bij het thema waar deze indicator betrekking op heeft.

Dit programma bevat 5 beleidsindicatoren, waarvan 4 landelijk verplicht. Alle beleidsindicatoren in deze jaarrekening zijn voor het laatst geactualiseerd in februari 2026.

#### Thema-indicatoren

##### Indicator: Formatie

Omschrijving: Formatie in Fte per 1.000 inwoners

Bron: Gemeente Breda

Meeteenhed: Aantal per 1.000 inwoners

Realisatie 2022	Realisatie 2023	Realisatie 2024	Streefwaarde 2025	Realisatie 2025
10,77	11	11,92		12,82

Toelichting: In 2025 steeg de formatie door toename van meer (regionale) taken, beschikbare subsidies voor het klimaatprogramma (voor 3 jaar) en energietransitie. Ook werd inhuur omgezet naar formatie. Bijvoorbeeld op het gebied van maatschappelijke ondersteuning, Publiekzaken en het realiseren taakstelling Jeugd. Op wijkzaken en uitvoering was groei noodzakelijk om de achterstand op het onderhoud van kapitaalgoederen in te lopen. Daarnaast zijn in 2025 fte's toegevoegd die ten laste van verschillende beschikbare productgelden werden gebracht. Bijvoorbeeld de Wet inburgering, energiebespaarcoaches en Regionaal arbeidsmarktbeleid.

##### Indicator: Apparaatskosten

Omschrijving: Kosten per inwoner

## Thema-indicatoren

Bron: Gemeente Breda

Meeteenheid: Kosten per inwoner

Realisatie 2022	Realisatie 2023	Realisatie 2024	Streefwaarde 2025	Realisatie 2025
1.063,78	1.224,53	1.367,23		1.453,34

Toelichting: De apparaatskosten stegen met 6% ten opzichte van vorig jaar. Dit heeft vooral met de stijgende loonsom te maken (+9%). Dit komt deels door de CAO-verhoging, maar ook door toename van de bezetting. De inhuur is daarentegen gedaald met ruim 7%. De overige apparaatskosten zijn gestegen.

### Indicator: Externe inhuur in %

Omschrijving: Kosten als % van de totale loonsom

Bron: Gemeente Breda

Meeteenheid: Kosten als % van de totale loonsom

Realisatie 2022	Realisatie 2023	Realisatie 2024	Streefwaarde 2025	Realisatie 2025
18,82	21,08	20,07		17,02

Toelichting: De inhuur is gedaald. De organisatie zet in op het structureel invullen van functies, waarbij inhuur op meerdere afdelingen wordt omgezet naar vaste aanstellingen.

### Indicator: Ziekteverzuim

Omschrijving: Verzuimdagen als % van het aantal beschikbare dagen per jaar

Bron: Gemeente Breda

Meeteenheid: %

Realisatie 2022	Realisatie 2023	Realisatie 2024	Streefwaarde 2025	Realisatie 2025
6,54	6,43	7,34	6	7,65

Toelichting: Het verzuim is vergelijkbaar met andere gemeenten en binnen de bredere publieke sector. In algemene zin hangen deze verzuimcijfers samen met ervaren werkdruk en de balans tussen werk en privé.

### Indicator: Bezetting

Omschrijving: Bezetting in Fte per 1.000 inwoners

Bron: Gemeente Breda

Meeteenheid: Aantal per 1.000 inwoners

Realisatie 2022	Realisatie 2023	Realisatie 2024	Streefwaarde 2025	Realisatie 2025
10,61	11,4	12,21		12,56

Toelichting: De bezetting is gestegen, doordat een deel van de beschikbare formatieplekken (zie indicator 101) is ingevuld.

## Thema Solide financiën

### WAT HEBBEN WE BEREIKT?

#### Financieel solide

Het resultaat van de jaarrekening 2025 is voor resultaatbestemming € 29,4 miljoen. We doen voorstellen tot resultaatbestemming voor een bedrag van in totaal € 12,3 miljoen. Dit doen we onder andere voor uitkeringen die we vanuit het Rijk ontvangen en die we in 2026 inzetten om onze activiteiten uit te voeren. Na goedkeuring van deze jaarrekening voegen we afgerond € 18,6 miljoen toe aan de algemene reserve. Dit bestaat uit € 17,1 miljoen op basis van het jaarrekeningresultaat en € 1,5 miljoen aan vrijval uit de exploitatiereserve van eerdere resultaatbestemming.

#### Voorspelbare lasten

Voor inwoners en ondernemers van Breda ontwikkelden de lasten zich in lijn met wat we in de begroting 2025 hadden opgenomen.

#### Transparante verantwoording

In 2025 hebben we de producten uit de planning- en controlcyclus verder verbeterd. Dit is goed te zien in de begroting 2026. Programma 1 Sociaal en Vitaal Breda onderging in die begroting een forse verbetering.

## WAT HEBBEN WE ERVOOR GEDAAN?

### Financieel solide

Breda is financieel solide. In 2024 maakten we bij de kadernota en de begroting 2025 al flinke keuzes. Deze bezuinigingen volgden we in 2025 nauwgezet en ze werden grotendeels gehaald. Bij de kadernota en de begroting 2026 maakten we opnieuw aanvullende keuzes. Daarmee kwam de begroting voor 2026 structureel sluitend uit, met een positief oordeel van onze toezichthouder, de provincie Noord-Brabant.

### Voorspelbare lasten

De stijging van de lokale lasten was, op de ozb na, in lijn met het bestuursakkoord. We zijn niet afgeweken van de tarieven uit de begroting 2025:

- De onroerende zaakbelasting (ozb) voor woningen steeg eenmalig met 6%.
- De ozb voor niet-woningen steeg ook eenmalig met 6%.
- De rioolheffing steeg met 2%.
- De afvalstoffenheffing steeg ook met 2%.

De eenmalige stijging van de ozb was nodig om investeringen in onze groeiende stad mogelijk te blijven maken.

### Transparante verantwoording

Samen met een afvaardiging van de auditcommissie werkten we aan de verbeterslag van programma 1 Vitaal en Sociaal Breda in de begroting 2026. We kozen daarbij voor concretere en duidelijkere taal en voegden meer afbeeldingen toe om de teksten beter toe te lichten. Met behulp van een doelenboom is nu ook duidelijker zichtbaar wat de hoofddoelstellingen zijn en hoe we die willen bereiken.

## INDICATOREN

Voor dit thema zijn geen indicatoren van toepassing.

## DE KOSTEN VAN DIT PROGRAMMA

Bedragen x €1.000

Exploitatie	Primaire begroting 2025	Begroting 2025 na wijziging	Jaarrekening 2025	Afwijking 2025
Lasten				
<b>Een toekomstbestendige organisatie</b>	<b>102.351</b>	<b>105.835</b>	<b>110.638</b>	<b>-4.803</b>
<b>Solide financiën</b>	<b>1.582</b>	<b>7.591</b>	<b>3.141</b>	<b>4.450</b>
<b>Totaal Lasten</b>	<b>103.933</b>	<b>113.425</b>	<b>113.779</b>	<b>-354</b>
Baten				
<b>Een toekomstbestendige organisatie</b>	<b>7.777</b>	<b>9.070</b>	<b>15.552</b>	<b>-6.482</b>

Exploitatie	Primaire begroting 2025	Begroting 2025 na wijziging	Jaarrekening 2025	Afwijking 2025
<b>Solide financiën</b>	<b>533.352</b>	<b>563.621</b>	<b>576.434</b>	<b>-12.814</b>
<b>Totaal Baten</b>	<b>541.129</b>	<b>572.691</b>	<b>591.986</b>	<b>-19.295</b>
Stortingen				
<b>Algemene reserve programma 5</b>	<b>8.554</b>	<b>16.296</b>	<b>16.296</b>	<b>0</b>
<b>Exploitatiereserve programma 5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Begrotingsreserve</b>	<b>162</b>	<b>147</b>	<b>147</b>	<b>0</b>
<b>Investeringsreserve programma 5</b>	<b>32</b>	<b>63</b>	<b>63</b>	<b>0</b>
<b>Totaal Stortingen</b>	<b>8.747</b>	<b>16.507</b>	<b>16.507</b>	<b>0</b>
Onttrekkingen				
<b>Algemene reserve programma 5</b>	<b>5.340</b>	<b>2.340</b>	<b>2.340</b>	<b>0</b>
<b>Exploitatiereserve programma 5</b>	<b>0</b>	<b>317</b>	<b>199</b>	<b>118</b>
<b>Investeringsreserve programma 5</b>	<b>91</b>	<b>91</b>	<b>91</b>	<b>0</b>
<b>Totaal Onttrekkingen</b>	<b>5.431</b>	<b>2.748</b>	<b>2.630</b>	<b>118</b>
<b>Gerealiseerd resultaat</b>	<b>-433.880</b>	<b>-445.507</b>	<b>-464.330</b>	<b>18.823</b>

## FINANCIËLE TOELICHTING OP DIT PROGRAMMA

Het resultaat van het programma Organisatie en financiën van Breda is € 18,8 miljoen. Hieronder geven we per thema een nadere toelichting.

### Thema Een toekomstbestendige organisatie: € 1,6 miljoen

- Opleidingsbudget: € -0,1 miljoen**  
 In 2025 zijn er meer middelen besteed aan Leren en Ontwikkelen. Dit resulteert organisatiebreed in een tekort van € 0,5 miljoen. Van dit tekort valt € 0,1 miljoen onder de overhead binnen programma 5.
- WGA-uitkeringen/WAO-gedifferentieerde premies: € 0,2 miljoen**  
 De gemeente Breda koos om eigen risico drager te zijn voor de Werkhervatting Gedeeltelijke Arbeidsgeschikten (WGA) uitkeringen. Om dit te bekostigen, is een fictieve premie opgenomen van 1% van de totale loonsom, waarvan de gemeentebrede opbrengst bij de afdeling HR wordt geboekt als WAO-gedifferentieerde premies. We zien een tekort op de WGA uitkeringen van € 0,4 miljoen. Meer mensen hebben recht op een dergelijke uitkering dan begroot. Daar staat een hogere opbrengst vanuit de WAO-gedifferentieerde premies tegenover (€ 0,6 miljoen).
- Fee Flex West-Brabant: € 0,3 miljoen**  
 Voor de medewerkers die Breda inhuurt via Flex West-Brabant (FWB) zijn de tarieven verhoogd met een opslag van 2,5%. Deze 2,5% opslag (fee) gaat naar FWB en is voor FWB ter dekking van de kosten die zij maken voor hun bedrijfsvoering/processen. Als de fee-opbrengsten hoger zijn dan de kosten die FWB maakt, is bepaald dat dit positief resultaat teruggaat naar de deelnemers naar rato van de omvang van de inhuur die ze in dat jaar hebben 'afgenomen' via FWB. Voor 2025 is er sprake van een hogere opbrengst vanuit de fee van FWB van € 0,3 miljoen.

- Salarissen en inhuur overhead: € -2,2 miljoen**  
 Er is sprake van hogere kosten van zowel salarissen medewerkers als inhuur (beide binnen bedrijfsvoering) die niet gecompenseerd worden door niet ingevulde vacaturruimte. De hogere inhuurkosten worden met name veroorzaakt doordat een aantal vacatures zich moeilijk laat invullen en door ziektevervangingen. Dit betreft het resultaat op de salarissen en inhuurkosten voor functies gericht op de sturing en ondersteuning van medewerkers in het primaire proces (overhead). De resultaten op de salarissen en inhuurkosten op functies in het primaire proces zijn opgenomen in de programma's 1 t/m 4.
- Impuls digitalisering: € 0,6 miljoen**  
 Vanuit de begroting 2025 is in 2025 € 1,0 miljoen beschikbaar gesteld voor een impuls in de digitalisering om digitale transformaties binnen de organisatie te stimuleren en kansen te benutten die onze effectiviteit verhogen. Van deze middelen is in 2025 € 0,6 miljoen niet besteed, doordat we in 2025 tijd nodig hadden om de mogelijkheden in beeld te brengen. Ook doordat we in 2025 in afwachting waren van formele besluitvorming over Copilot. Daardoor hebben we dit niet kunnen uitrollen. In 2025 hebben we een beperkt aantal processen kunnen automatiseren/robotiseren. We verwachten het volledige budget van € 1,0 miljoen per jaar in 2026 en 2027 uit te geven.
- SaaS-applicaties: € 1,4 miljoen**  
 In 2025 was er € 4,4 miljoen aan exploitatiemiddelen beschikbaar voor nieuwe en vervanging van bestaande software applicaties. Hiervan is € 1,4 miljoen niet uitgegeven, omdat meerdere softwareprojecten later zijn gestart dan gepland of vertraging opliepen in de implementatie door de beschikbare capaciteit.
- Contracten/licenties en automatiseringskosten: € 1,0 miljoen**  
 De kosten voor contracten, licenties en automatiseringskosten vielen in 2025 lager uit, vooral door een lager dataverbruik en door lagere beheerlasten door vertraging van een aantal aanbestedingen (€ 0,6 miljoen). Ook door minder gebruik van externe consultancy in 2025 (€ 0,4 miljoen).
- Lagere doorbelasting overhead naar projecten: € -0,3 miljoen**  
 Doordat we minder uren aan investeringen besteedden dan begroot, valt de doorbelasting van de overheadkosten naar projecten lager uit. Dit zorgt voor een resultaat van € -0,3 miljoen.
- Vrijval centrale personeelsvoorziening: € 0,3 miljoen**  
 Uit de centrale personeelsvoorziening valt € 0,3 miljoen vrij, doordat voormalige medewerkers een nieuwe baan vonden en daardoor geen aanspraak meer maken op hun begrote WW-uitkering. Van een aantal medewerkers is de looptijd van de verplichting verstreken waardoor de aanspraak komt te vervallen.
- Diverse onder- en overschrijdingen: € 0,3 miljoen**  
 Binnen de overige onderdelen van onze bedrijfsvoering leiden diverse onder- en overschrijdingen per saldo tot een resultaat van € 0,3 miljoen. € 0,1 miljoen is resultaatneutraal binnen programma 5 doordat dit bedrag niet wordt onttrokken uit de exploitatiereserve. Het betreft middelen voor het aanjagen van innovatie, advieskosten voor de directie en de doorontwikkeling van de huisstijl.

#### **Thema Solide financiën: € 17,2 miljoen**

- Saldo meerjarenperspectief: € 3,5 miljoen**  
 Het positieve saldo van het meerjarenperspectief van 2025 is niet ingezet. Dit leidt tot een positief resultaat van € 3,5 miljoen.
- Decembercirculaire 2025: € 10,0 miljoen**  
 Het positieve saldo komt door de decembercirculaire. Er is € 7,0 miljoen voor het meerjarenperspectief en € 3,0 miljoen voor de programma's. De gemeenteraad besloot om € 2,4 miljoen van het deel voor de programma's door te schuiven naar 2026.

- **Treasury-resultaat: € 2,6 miljoen**  
Waar we eerst rekenden op rentekosten, hielden we uiteindelijk geld over door rente inkomsten. Dat komt doordat we minder hoefden te lenen. We ontvingen meer subsidies en sommige investeringen liepen achter op planning.
- **Stelpost onvoorzien: € 0,9 miljoen**  
De stelpost onvoorzien is in 2025 niet helemaal gebruikt. Er blijft € 0,9 miljoen over. Het voorstel is om hiervan € 0,3 miljoen mee te nemen naar 2026 voor de Woon Werkafbouwregeling en € 0,1 miljoen voor de financiering van de Unbroken Kids Playground in Lviv.
- **Onroerende zaakbelasting: € 0,1 miljoen**  
Het resultaat wordt veroorzaakt door een hogere waardeontwikkeling (t.o.v. de begroting) van niet-woningen en areaaluitbreidingen.
- **Toeristenbelasting: € 0,5 miljoen**  
We ontvingen meer toeristenbelasting dan verwacht, vooral doordat de afrekening van het vorige jaar hoger uitviel door een grotere bezettingsgraad dan waar we vooraf vanuit gingen.
- **Bijdrage BWB: € 0,3 miljoen**  
De BWB-bijdrage is € 0,3 miljoen lager dan begroot. Dat komt door de eindafrekening van 2024 en doordat we de BTW-doorschuiifregeling kunnen toepassen.
- **Dividend: € 0,1 miljoen**  
We ontvingen meer dividend dan verwacht van de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) en Enexis.
- **Vennootschapsbelasting: € -1,3 miljoen**  
De hogere vennootschapsbelasting is het gevolg van toegenomen opbrengsten uit parkeren (€ -0,3 miljoen) en grondexploitaties (€ -0,8 miljoen). Het project Stationskwartier wordt financieel afgesloten. Voor het onderdeel De Hoven geldt dat nog moet worden bepaald of dit als grondexploitatie (grex) kan worden aangemerkt of dat het vrijvalt in het resultaat. Deze beoordeling stemmen we samen met de uitgevoerde quickscan (opgenomen in de risicoparagraaf), met de Belastingdienst af. Uit voorzichtigheid is De Hoven voorlopig volledig in het resultaat meegenomen. Daarnaast zijn in de Vpb-aangiften 2023 en 2024 correcties doorgevoerd. Deze zijn opgenomen als extra Vpb-last (€ -0,2 miljoen).
- **Vrijval voorziening verlofsparen: € 0,5 miljoen**  
De hoogte van de voorziening wordt jaarlijks bepaald op basis van de verlofuren en bijbehorende uurtarieven. Omdat de verlofuren eind 2025 lager waren dan eind 2024, kan een deel van de voorziening vrijvallen.

## INVESTERINGEN

Bedragen x € 1.000

Omschrijving	Beschikbare investeringen	Verwachte uitgaven 2025	Werkelijke uitgaven 2025	Onder/ overuitnutting uitgaven 2025	Vrijval 2025	Nog beschikbaar eind 2025
<b>Organisatie en financiën van Breda</b>						
Bedrijfsvoering	3.401	2.191	1.869	322		1.532
Wagenpark	14.463	4.500	2.636	1.864		11.827
<b>Totaal</b>	<b>17.864</b>	<b>6.691</b>	<b>4.505</b>	<b>2.186</b>	<b>0</b>	<b>13.359</b>

## Bedrijfsvoering

In 2025 investeerden we € 1,9 miljoen in onze bedrijfsvoering. De resterende middelen zijn benodigd om projecten die doorlopen in 2026 af te ronden.

Dit waren de belangrijkste investeringen in 2025:

- We zorgden voor de tijdige en doelmatige aanschaf van devices voor de organisatie (€ 1,4 miljoen), waaronder laptops, smartphones, beeldschermen en bijbehorende accessoires. Deze investeringen waren noodzakelijk om de continuïteit van het werk binnen de gemeente te borgen, de vervangingscyclus van verouderde apparatuur te volgen en medewerkers te voorzien van betrouwbare en veilige middelen om hun werkzaamheden uit te voeren.
- We investeerden in de huisvesting van onze stadskantoren, waaronder de inrichting en vervanging van de audiovisuele middelen in het stadskantoor en de raad- en commissiezaal (€ 0,2 miljoen). Daarnaast investeerden we € 0,1 miljoen in de aanschaf en vervanging van kantoor- en thuiswerkmeubilair en € 0,1 miljoen in de vervanging van AED- en keukenapparatuur.

## Wagenpark

In 2025 is er € 2,6 miljoen geïnvesteerd in de aanschaf en vervanging van voertuigen en materieel binnen het wagenpark. Als gevolg van onvolledige bezetting van het team is minder besteed dan begroot. Het resterende bedrag wordt meegenomen naar 2026 voor geplande leveringen en de start van nieuwe aanbestedingen in de eerste helft van 2026.

## RESERVES

*Bedragen x €1.000*

Exploitatie	Stand 1-1-2025	Bedrag mutaties	Stand 31-12-2025
<b>Algemene reserve</b>	<b>93.181</b>	<b>13.203</b>	<b>119.214</b>
<b>Exploitatiereserve</b>	<b>472</b>	<b>-1.513</b>	<b>1.631</b>
<b>Begrotingsreserve</b>	<b>1.371</b>	<b>149</b>	<b>1.518</b>
<b>Investeringsreserve</b>	<b>1.731</b>	<b>-59</b>	<b>2.572</b>
<b>Totaal</b>	<b>96.755</b>	<b>11.781</b>	<b>124.935</b>

De mutaties in de reserves verklaren we als volgt:

### Algemene reserve

De algemene reserve zetten we in als onderdeel van het weerstandsvermogen dat is bedoeld om risico's op te vangen. Ook is het een spaarpot voor slechte tijden. Alle rekeningresultaten gaan jaarlijks naar de algemene reserve, tenzij daar iets anders over wordt afgesproken. De mutatie betreft de rentetoevoeging en extra dotaties om de reserve op peil te houden.

In de reserve is een bedrag van € 16,5 miljoen geblokkeerd voor de Noordelijke Rondweg. Dit bedrag wordt niet meegerekend met de weerstandscapaciteit.

### Exploitatiereserve

Via de exploitatiereserve houden we bedragen tijdelijk vast om ze in volgende jaren in te zetten, zoals budgetoverhevelingen.

### Begrotingsreserve

In het verleden gebruikten we de begrotingsreserve voor het wegvallen van jaarlijkse grote winstuitkeringen of om afkoopsommen in de begroting op te vangen, zoals van de Provinciale Noord-Brabantse Elektriciteitsmaatschappij (PNEM) en de hogesnelheidslijn (HSL). Sinds 2016 zetten we de reserve in om een dekkingsverschil voor de fietsenstalling op te lossen.

## Investeringsreserve

Met deze reserve worden specifieke, door de gemeenteraad besloten investeringen mogelijk gemaakt.

## VOORZIENINGEN

Bedragen x €1.000

Exploitatie	Stand 1-1-2025	Bedrag mutaties 2025	Stand 31-12-2025
<b>Centrale personeelsvoorziening</b>	<b>585</b>	<b>497</b>	<b>1.083</b>
<b>Voorziening verlofsparen</b>	<b>3.582</b>	<b>-514</b>	<b>3.068</b>
<b>Totaal</b>	<b>4.167</b>	<b>-17</b>	<b>4.150</b>

### Centrale personeelsvoorziening

Deze voorziening is gevormd voor de kosten die we nog verwachten voor voormalig onvrijwillig ontslagen personeel (dus niet wegens strafontslag, ouderdomspensioen of arbeidsongeschiktheid). Jaarlijks wordt een analyse gemaakt van de toekomstige verplichtingen. Tot en met eind 2027 is de voorziening voldoende voor het afwikkelen van de bestaande verplichtingen. Omdat de voorziening de komende jaren toereikend blijkt te zijn, is in 2025 € 0,3 miljoen van de voorziening vrijgevallen.

### Voorziening verlofsparen

Vanwege een aanpassing van de cao is vanaf 2022 het zogenoemde verlofsparen ingevoerd. Met deze regeling kunnen medewerkers diverse soorten verlof in één keer omzetten in spaarverlof. Omdat sprake is van een spaarsaldo dat in de tijd waarschijnlijk niet gelijk is qua toevoegingen en opnamen, moet hier een voorziening voor worden opgenomen. Jaarlijks wordt een analyse gemaakt van de hoogte van de voorziening, zodat deze toereikend blijft voor het totaal aantal uren spaarverlof. Op basis daarvan is bij het opstellen van deze jaarrekening een vrijval van € 0,5 miljoen verwerkt.

## BELEIDSSTUKKEN

### Achterliggende documenten bij dit programma

Naam document	Soort document	Jaar
<a href="#">Mandaatbesluit 2019</a>	Kaderstellend	2019
<a href="#">Financiële Verordening gemeente Breda</a>	Kaderstellend	2025
<a href="#">Wijziging Financiële verordening gemeente Breda</a>	Kaderstellend	2025

<a href="#">Financieel Beleid gemeente Breda</a>	Kaderstellend	2024
<a href="#">Bestuursakkoord 2022 - 2026 'Dichtbij doen, samen sterk vooruit'</a>	Kaderstellend	2022
<a href="#">Controleverordening</a>	Kaderstellend	2023
<a href="#">Controleprotocol voor de accountantscontrole</a>	Kaderstellend	2023
<a href="#">Communicatiebeleid gemeente Breda</a>	Kaderstellend	2025
<a href="#">Inkoop- en Aanbestedingsbeleid gemeente Breda</a>	Kaderstellend	2017
<a href="#">Verordening 2021 voor periodiek onderzoek door het college naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het door het college gevoerde bestuur van de gemeente Breda</a>	Kaderstellend	2021

## AAN DIT PROGRAMMA GERELATEERDE VERBODEN PARTIJEN

Aan de realisatie van de doelstellingen van dit programma leverden de volgende verbonden partijen een bijdrage. Voor de bijdrage van de verbonden partij aan de doelstellingen, belangrijkste beleidsontwikkelingen en risico's verwijzen we naar de paragraaf Verbonden partijen.

- GR Belastingssamenwerking West-Brabant
- NV Enexis Holding (inclusief overige NV's/BV's)
- NV Brabant Water
- NV Bank Nederlandse Gemeenten (BNG Bank)

Organisatie en financiën van Breda.....1