

# Organisatie en financiën van Breda

## TERUGBLIK OP ONZE AMBITIE

Breda verdient een betrouwbare overheid die levert wat er is afgesproken en die professioneel werkt. In 2021 hebben we een groot aantal interne processen verbeterd of vernieuwd, zodat de organisatie sneller en rechtmatig kan werken, beter geïnformeerd is en beter ondersteund wordt. Zo verbeteren we stapsgewijs en groeien we structureel in professionaliteit.

## Thema Een toekomstbestendige organisatie

### WAT HEBBEN WE BEREIKT?

- We willen een toekomstbestendige organisatie zijn. Daarom hebben we in 2021 veel aandacht besteed aan structurele procesverbeteringen. Die starten binnen de bedrijfsvoering en raken de hele organisatie.
- We hadden lange tijd geen problemen met het werven van nieuwe medewerkers. Op enkele uitzonderingen na lukte het steeds om vacatures in te vullen. Dat is vooral in de 2e helft van 2021 veranderd. Daarom hebben we eind vorig jaar een externe partij ingeschakeld om te onderzoeken hoe we de krapte op de arbeidsmarkt het hoofd kunnen bieden en toekomstbestendig kunnen zijn. In de eerste maanden van 2022 vertalen we de resultaten van dat onderzoek naar concrete acties. De krapte op de arbeidsmarkt is een van onze grootste uitdagingen. Nieuwe medewerkers waarderen ons indiensttredingsproces nu met een 8.
- 2021 stond op het gebied van verzuim en inzetbaarheid vooral in het teken van corona. Waar nodig werkten medewerkers op locatie. Waar het kon, werkten ze thuis. Dat bleek niet voor iedereen eenvoudig. Medewerkers vonden het lastig om een goede werk-privébalans te vinden. Er ontstond druk op hun mentale welzijn. Ondanks alle extra activiteiten en aandacht om de vitaliteit op peil te houden, lukte het niet om de dalende lijn in het ziekteverzuim door te zetten. Het ziekteverzuim steeg weer in de loop van 2021.
- Het tekort op de interne organisatie is verminderd, maar nog niet structureel opgelost.
- De accountantsverklaring met beperking heeft grote impact gehad in 2021. Met het Verbeterplan Rechtmatigheid werken we toe naar een volwassenheidsniveau van de interne beheersing dat past bij de gemeente Breda.

### WAT HEBBEN WE ERVOOR GEDAAN ?

- Medio 2021 is onze nieuwe Arbo-dienstverlener gestart. Vanuit de visie 'Zelf doen, samen borgen' hebben we de eerste stappen naar preventief verzuim gezet. Medewerkers kunnen nu zelf de regie nemen over hun vitaliteit en inzetbaarheid. Zo hopen we te bereiken dat de inzetbaarheid van medewerkers stijgt en het ziekteverzuim daalt.
- De spelregels van onze interne vacaturesite, Grote Markt, zijn in 2021 aangepast. De positie van uitzendkrachten en trainees is verbeterd. Zij worden nu gezien als interne kandidaten en komen eerder in aanmerking voor een vast dienstverband. Daarnaast is de talentenmakelaar gestart. Hij beweegt medewerkers naar ander werk op basis van vrijwilligheid, met oog voor ieders talenten, wensen, ervaring en kwaliteiten. Zo stijgt het percentage medewerkers dat echt goed op zijn plek zit.
- In 2021 hebben we een integraal veiligheidsplan opgesteld voor de thema's fysieke beveiliging, informatieveiligheid, arbeidsveiligheid, integriteit, veilige publieke taak en interne crisisbeheersing (bedrijfscontinuïteit). In 2022 werken we de volgende tranche van de planning verder uit.
- We hebben onze risico-inventarisatie & -evaluatie en het bijbehorende plan van aanpak geactualiseerd en volledig gedigitaliseerd. De uitkomsten worden uitgewerkt in 2022. Zo werken we gestructureerd aan een veilige werkomgeving en veilig werken.
- In de uitwerking van regelingen leggen we steeds meer nadruk op de bedoeling en minder op de details. Zo krijgen de medewerkers meer ruimte om te handelen. Tegelijkertijd geven we minder ruimte voor uitzonderingen en sturen we strakker op het juiste proces. Zo kunnen we allemaal meer tijd besteden aan de zaken die echt belangrijk zijn.

## Digitalisering organisatie

- Om onze digitalisering op een hoger niveau te brengen, hebben we in 2021 gewerkt aan onze basis en aan experimenten met innovatieve middelen.
- We hebben portfoliomanagement ingevoerd en pilots met agile werken uitgevoerd om de wendbaarheid, het businesspartnership en de integraliteit van het werk structureel te verbeteren.
- We zijn gestart met de robotisering van processen, waardoor medewerkers minder repetitief werk hoeven te doen. Een aantal processen zijn succesvol gerobotiseerd, waaronder onderdelen van het inkoopproces, de basisregistraties en het aanmaken van adresstickers. De pilot heeft ook enkele benodigde verbeteringen in beeld gebracht.
- We gebruiken data steeds meer om inzicht te krijgen voor (het bijsturen van) ons beleid of onze uitvoering. Het gaat dan om data die voorhanden is vanuit de traditionele systemen, maar die in toenemende mate geleverd wordt door Smartcity-toepassingen in de buitenruimte. Deze data is alleen zinvol als ze ook betrouwbaar is. Daarom letten we voortdurend op de kwaliteit.
- Om (digitale) innovatie in het DNA van de organisatie te krijgen, hebben we een proces ontwikkeld om innovatie vorm te geven. Dat wordt in 2022 in de praktijk gebracht. Verder maken we steeds bewuster de keuze om ons aan te sluiten bij landelijke ontwikkelingen als dat waardevol voor ons is. Zo hebben we gekozen voor Sensrnet vanuit de Common Ground-community.

## Digitale participatie

Op PlanBreda.nl kunnen belanghebbenden online participeren in planvorming. Daarnaast zetten we ook (project)websites, flietspeelingen, webinars, digitale informatieavonden en social media in. In 2021 is PlanBreda bijna 29.000 keer bezocht, 16.000 bezoekers bezochten meerdere pagina's.

	2020	2021
Totaal aantal plannen	19	31
Initiatiefnemer gemeentelijk	13	27
Initiatiefnemer anders	6	4
Aantal geregistreerde gebruikers (gebruikers die een account hebben aangemaakt, om bijvoorbeeld te kunnen stemmen)	1440	2072

Het aantal reacties op een plan loopt uiteen van 1 tot 800. Een ingreep in de fysieke leefomgeving levert tot nu toe meer reacties op dan bijvoorbeeld een 'challenge'.

In 2021 hebben we de basis gelegd voor een pilot met de wijkplatforms. Daarbij hebben 2 wijkplatforms aangegeven dat ze willen onderzoeken of PlanBreda kan helpen om het draagvlak in beeld te brengen voor de plannen in hun wijken. Deze pilot krijgt een vervolg in 2022.

## Basisregistraties

We ontwikkelen de basisregistraties voor de Wet waardering onroerende zaken (WOZ), adressen en gebouwen (BAG), grootschalige topografie (BGT) en de dataregistratie beheer openbare ruimte (BOR) verder door naar een samenhangende objectenregistratie. Daar is in 2021 hard aan gewerkt.

- Breda voldeed in 2021 aan de wettelijke eisen voor de uitvoering van de objectgerichte basisregistraties. De Waarderingskamer (die toezicht houdt op de uitvoering van de WOZ) beoordeelt onze uitvoering van de Wet WOZ als goed.
- Het ministerie van BZK houdt toezicht op de uitvoering van de BAG en de BGT. De uitvoering van deze registraties scoort een voldoende.

### **Werkomgeving**

Het Stadskantoor wordt in fases aangepast naar een moderne en flexibele werkomgeving die aansluit bij een nieuwe manier van werken. Door corona is deze ontwikkeling in een stroomversnelling geraakt. In het 2e kwartaal van 2022 ronden we deze herhuisvesting af en is gebouw A ingericht voor activiteit- en teamgericht werken. We werken en archiveren bijna volledig digitaal. Gebouw B hebben we met minimale investeringen aangepast naar een flexibele werkomgeving die we gebruiken om de pieken in de bezetting op te vangen en om in te kunnen spelen op speciale omstandigheden, zoals werken en overleggen op 1,5 meter afstand van elkaar. We faciliteren de thuiswerkplekken conform de Arbo-normen en beschouwen deze als een volwaardig onderdeel van onze manier van werken.

De rol en functie van ons fysieke kantoor is veranderd en meer gericht op samenwerken en ontmoeten. Het is een plek waar we hybride vergadermogelijkheden bieden en flexibel gebruik kunnen maken van verschillende typen werkplekken. Individueel werken doen we naar verwachting vooral thuis. Ons kantoor moet een plek zijn waar we ons welkom voelen en die verbondenheid met het 'Breda-gevoel' uitdraagt. We gaan de komende tijd ervaring opdoen met deze andere manier van werken, waarbij we gebruikmaken van minder vierkante meters kantoor. In 2021 zijn de teams dan ook intensief met elkaar in gesprek gegaan over de (on)mogelijkheden van werken op kantoor, thuiswerken en hybride werken. Deze zoek- en ontdekkingsreis is pas net gestart.

### **Integrale veiligheid: AVG**

We werken hard om te voldoen aan de minimale wettelijke eisen vanuit de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en de Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO). In 2021 hebben we het ontwerp opgeleverd van de organisatiebrede governancestructuur voor gegevensbescherming. Daarnaast hebben we veel moeite gestoken in het vastleggen van procesafspraken, het opstellen van integraal AVG-beleid en het uitvoeren van meer risico-analyses. Daarnaast hebben we het huidige volwassenheidsniveau van medewerkers gemeten op het gebied van privacy en informatiebeveiliging, zodat we in 2022 kunnen starten met een awareness-campagne op maat. Voor de toekomst verwachten we meer dreigingen op het gebied van cybercrime en strengere wet- en regelgeving. De komende jaren zijn dus forse investeringen nodig in mensen, middelen en capaciteit.

### **Inkoop, inhuur en subsidies**

Bij de jaarrekening 2020 heeft de accountant een verklaring met beperking op het gebied van rechtmatigheid verstrekt. We hebben daarna het Verbeterplan Rechtmatigheid opgesteld voor de onderdelen inhuur, inkoop en subsidies.

Voor het onderdeel inkoop bestaat het verbeterplan uit:

- Een versnelling binnen specifieke onderdelen van het project 'Van inkoopbehoefte tot betalen': werken met inkooporders, werken met een inkoopjaarplan, accountgericht werken en het instellen van een inkooprisico-overleg.
- Het oplossen van de geconstateerde rechtmatigheidsfouten vanuit de jaarrekening 2020.
- Onderzoek doen naar nog onbekende fouten en deze oplossen.

Voor het onderdeel inhuur zijn alle onrechtmatige contracten in beeld gebracht. We hebben afspraken gemaakt over de beëindiging daarvan. We stellen een nieuw inhuurbeleid op en implementeren in 2022 een applicatie voor de registratie en facturering.

Voor het onderdeel subsidies voeren we de volgende verbeteringen door:

- Actualisatie van het subsidieproces.
- Actualisatie ten aanzien van wet- en regelgeving.
- Actualisatie van het uitvoeringskader.
- Digitaliseren van het subsidieproces.
- Vaststellen van oude subsidiedossiers.

In 2021 hebben we grote stappen gezet en hebben we al veel gerealiseerd. Ook in 2022 gaan we daarmee verder. Dan moet ook het resultaat zichtbaar zijn bij de controle van de jaarrekening. We rapporteren de voortgang en de resultaten ieder kwartaal aan de gemeenteraad.

### **Herijking bezwaarschriftenprocedure**

Om juridische geschillen met de gemeente op te lossen, bestaan meerdere bewezen succesvolle alternatieven - naast de formele behandeling van het bezwaarschrift. Om de huidige procedure voor bezwaarschriften te herijken, hebben we meerdere raadssessies met externe sprekers georganiseerd. Op basis daarvan heeft de gemeenteraad input gegeven voor de uitwerking van de vernieuwde bezwaarschriftenprocedure, die in 2021 is vastgesteld.

In deze nieuwe procedure zijn verschillende manieren opgenomen om een geschil te beslechten. Hiermee hebben we gekozen voor een moderne, snellere en oplossingsgerichte procedure, met een hogere kwaliteit van (primaire) besluitvorming én een meer persoonlijke, laagdrempelige dienstverlening. Hierdoor staan onze inwoners nóg meer centraal. In 2022 wordt de nieuwe procedure geïmplementeerd.

### **Eenduidige Normatiek Single Information Audit (ENSIA) 2021**

ENSIA is een landelijk voorgeschreven sturingsinstrument voor informatieveiligheid. Over het jaar 2021 hebben we ons verantwoord over de staat van informatiebeveiliging, op basis van het normenkader vanuit de BIO. We voldoen nog niet helemaal aan de verplichte en aangescherpte maatregelen die de BIO voorschrijft. De verbeterpunten zijn vastgelegd in verbeterplannen en worden opgepakt. Voor het komende jaar hebben de verdere implementatie van de technische en organisatorische BIO maatregelen en het Cybersecurity bewustzijn van medewerkers dan ook een belangrijk deel van de aandacht. Voor de onderdelen DigiD en Suwinet verantwoorden we het resultaat daarnaast in de Collegeverklaring ENSIA 2021, die een externe audit vereist. De externe auditor heeft in zijn rapport verklaard dat de collegeverklaring juist is en dat deze naar zijn oordeel voldoet aan de normen.

Voor het gebruik van de basisregistraties Basisregistratie Personen (BRP), Reisdocumenten, Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG), Basisregistratie Grootchalige Topografie (BGT), Basisregistratie Ondergrond (BRO) en Basisregistratie Waardering Onroerende Zaken (WOZ) hebben we een zelfevaluatie uitgevoerd. Daaruit blijkt dat alle basisregistraties voldoen aan de gestelde normen, behalve de WOZ. Hiervoor hebben we een verbeterplan opgesteld. Voor 2022 besteden we dan ook veel aandacht aan iBewustzijn en de verdere implementatie van de BIO-maatregelen.

### **Archieftoezicht 2021**

De gemeentearchivaris houdt toezicht op de archieven en dossiers van de gemeente Breda die nog niet in het Stadsarchief zitten. Dit toezicht vindt plaats met de Kritische Prestatieindicators voor informatiebeheer van de VNG. Voor Interbestuurlijk Toezicht (IBT) informeren we de provinciale archiefinspectie.

Het verslag over het archieftoezicht in 2021 (inclusief verbeterplan) wordt met een raadsbrief naar de gemeenteraad gestuurd. Daarin beschrijven we alles SMART per actie, zodat de gemeenteraad voldoende geïnformeerd is. Daarmee volgen we het oordeel van het IBT uit 2020. In het verbeterplan zijn de aanbevelingen uit het verslag archieftoezicht opgenomen. Drie belangrijke verbeterpunten zijn:

- Completeer het papieren archief (taak team Documentmanagement) en breng dit over naar het Stadsarchief. Hierdoor archiveert gemeente Breda alleen nog maar digitaal (Besluit digitaal archiveren per 1-1-2021) zoals besloten door het College van Burgemeester en Wethouders.
- Richt het digitaal archiveringsproces verder in waardoor de digitale informatieobjecten opgenomen kunnen worden in het digitaal archief (e-depot) van gemeente Breda en stem dat af met de gemeentelijke organisatie. Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van team Documentmanagement en Stadsarchief Breda.
- Communiceer jaarlijks (naast de adviestrajecten) over de hoofdlijnen betreffende het Besluit digitaal archiveren naar de gemeentelijke organisatie met als doel om de digitale archivering te realiseren. Hierdoor kan de gemeente Breda zich verantwoorden in de steeds meer digitaliserende wereld van nu. Dit is een verantwoordelijkheid voor team Documentmanagement.

### **RISICO'S?**



## Prioritering

In de aanpak en uitwerking van het Verbeterplan rechtmatigheid en in andere verbetertrajecten sturen we zo strak mogelijk op prioriteiten, voortgang en afwijkingen. Zo blijven de projecten op koers en is de totale werklast behapbaar. Omdat er voortdurend nieuwe wensen en uitdagingen opkomen, blijft dit een permanente uitdaging.

## Langetermijneffecten van corona

De langetermijneffecten van corona op de werkdruk en inzetbaarheid van onze medewerkers blijven een risico.

## Financiering van de organisatie

Het knelpunt in de financiering van de organisatie is nog niet (structureel) opgelost. Nieuwe taken, zoals privacy en gegevensbescherming, vragen om extra investeringen. Het risico is dat de werkdruk verder toeneemt, dat taken niet uitgevoerd kunnen worden en dat we niet voldoen aan de wettelijke eisen.

## INDICATOREN

### Productindicatoren Product Bedrijfsvoering

#### Indicator: Formatie (audit nr 101)

Omschrijving: Formatie in Fte per 1.000 inwoners

Bron: Vensters voor bedrijfsvoering Meeteenheid: Aantal per 1.000

Realisatie 2018	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Streefwaarde 2021	Realisatie 2021	Streefwaarde 2022
9,42	9,62	9,83		10,42	Zie toelichting

De formatie nam in 2021 toe. Vooral door toevoegingen als gevolg van de regionale samenwerking van afvalservice (Etten-Leur) en de extra inzet bij participatie en veiligheid/leefomgeving (BOA's). Dit is een landelijke verplichte indicator. De gemeente volgt de ontwikkelingen, maar bepaalt hierop geen streefwaarde.

#### Indicator: Apparaatskosten (audit nr 102)

Omschrijving: Kosten per inwoner

Bron: Vensters voor bedrijfsvoering Meeteenheid: Bedrag

Realisatie 2018	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Streefwaarde 2021	Realisatie 2021	Streefwaarde 2022
868	871,3	914,13		973,89	Zie toelichting

De stijging van de apparaatskosten wordt voornamelijk veroorzaakt door de stijging van de salariskosten met bijna 10%. Redenen hiervan zijn de formatieuitbreiding en de nieuwe CAO. Dit is een landelijke verplichte indicator. De gemeente volgt de ontwikkelingen, maar bepaalt hierop geen streefwaarde.

#### Indicator: Externe inhuur in % (audit nr 103)

Omschrijving: Kosten als % van de totale loonsom

Bron: Vensters voor bedrijfsvoering Meeteenheid: %

Realisatie 2018	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Streefwaarde 2021	Realisatie 2021	Streefwaarde 2022
18,39	17,83	16,44		16,01	Zie toelichting

De kosten van de externe inhuur stegen met 4,5%. Aangezien de loonsom veel harder steeg (zie toelichting bij apparaatskosten), is de inhuur als percentage van de loonsom afgenomen. Dit is een landelijke verplichte indicator. De gemeente volgt de ontwikkelingen, maar bepaalt hierop geen streefwaarde.

#### Indicator: Ziekteverzuim (audit nr 104)

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

Bron: Vensters voor bedrijfsvoering Meeteenheid: %

Realisatie 2018	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Streefwaarde 2021	Realisatie 2021	Streefwaarde 2022
5,69	6,07	5,13	5	5,64	4,5

De combinatie van een relatief hoog aandeel langdurig verzuim én een stijgend verzuim als gevolg van de voortdurende coronapandemie, heeft ertoe geleid dat het verzuimpercentage in 2021 is toegenomen.

#### Indicator: Bezetting (audit nr 105)

Omschrijving: Bezetting in Fte per 1.000 inwoners

Bron: Vensters voor bedrijfsvoering      Meeteenheid: Aantal per 1.000

Realisatie 2018	Realisatie 2019	Realisatie 2020	Streefwaarde 2021	Realisatie 2021	Streefwaarde 2022
8,92	9,08	9,4		9,87	Zie toelichting

In 2021 nam het personeelsbestand met 51 personen toe. Vooral door toevoegingen als gevolg van de regionale samenwerking van afvalservice (Etten-Leur) en de extra inzet bij participatie en veiligheid/leefomgeving (BOA's). Dit is een landelijke verplichte indicator. De gemeente volgt de ontwikkelingen, maar bepaalt hierop geen streefwaarde.

## Thema Solide financiën

### WAT HEBBEN WE BEREIKT?

Het resultaat van de jaarrekening 2021 is voor resultaatbestemming € 15,9 miljoen. We doen voorstellen voor resultaatbestemmingen voor in totaal € 12,7 miljoen. Dit doen we onder andere voor uitkeringen die we van het Rijk hebben ontvangen die we in 2022 inzetten voor onze activiteiten. Na de besluitvorming over deze voorstellen voegen we € 3,2 miljoen toe aan de algemene reserve.

De financiële huishouding is op orde. Dat is terug te zien in het positieve resultaat van de jaarrekening, het positief oplopende meerjarenperspectief en de financiële kengetallen, zoals de netto-schuldquote en het weerstandsvermogen. De solvabiliteit heeft onze aandacht en is dit jaar toegenomen.

Door de prima financiële huishouding was het mogelijk om de steunpakketten voor corona (voor de lange termijn) uit te voeren. De financiering hiervan komt vanuit de algemene reserve, naast de steun vanuit het Rijk. Van de beschikbare € 8,21 miljoen was in 2021 € 4,73 miljoen nodig, mede vanwege de ruime financiële steun vanuit het Rijk.

De lokale tarieven voor onze inwoners en ondernemers lagen in 2021 in lijn met de afspraken uit de begroting.

### WAT HEBBEN WE ERVOOR GEDAAN ?

Breda is financieel solide. Om dit zo te houden, hebben we de koers uit 2020 verder doorgezet. We hebben in 2021 de financiële maandrapportages verder ontwikkeld en hebben financiële keuzes gemaakt bij de begroting voor 2022. Dit heeft geleid tot een structureel sluitende begroting voor 2022 met een positief oordeel van de provincie.

We hebben in 2020 meer werk gemaakt van de leesbaarheid van de teksten van de planning- en controlcyclus. Die verbetering begon met de begroting 2021 en is doorgezet in de jaarrekening 2020, de bestuursrapportage 2021 en de begroting 2022.

Voor de inwoners en ondernemers van Breda is de lastendruk voorspelbaar gebleven. De lokale lasten lagen in lijn met de uitgangspunten voor 2021:

- De OZB voor woningen daalde met 1%.
- De OZB voor niet-woningen steeg met 2%.
- De rioolheffing steeg met 2%.
- De afvalstoffenheffing steeg met 11%.

### INDICATOREN

Voor dit thema zijn geen indicatoren van toepassing.

### DE KOSTEN VAN DIT PROGRAMMA

Bedragen x €1.000

Exploitatie	Primaire begroting 2021	Begroting 2021 na wijziging	Jaarrekening 2021	Afwijking 2021
Lasten				
Een toekomstbestendige organisatie	68.443	71.409	75.198	-3.789
Solide financiën	5.617	10.221	10.681	-461
Algemene reserve	2.378	3.247	3.247	0
Exploitatiereserve	225	255	255	0
Begrotingsreserve	10	196	196	0
Investeringsreserve	62	1.068	1.068	0
<b>Totaal Lasten</b>	<b>76.735</b>	<b>86.396</b>	<b>90.646</b>	<b>-4.250</b>
Baten				
Een toekomstbestendige organisatie	5.782	5.600	8.104	-2.504
Solide financiën	394.300	418.701	425.122	-6.422
Algemene reserve	300	5.345	3.946	1.399
Exploitatiereserve	1.102	12.547	9.066	3.481
Begrotingsreserve	141	399	399	0
Investeringsreserve	897	897	779	118
<b>Totaal Baten</b>	<b>402.523</b>	<b>443.490</b>	<b>447.416</b>	<b>-3.927</b>
<b>Gerealiseerd saldo van baten en lasten</b>	<b>-325.788</b>	<b>-357.094</b>	<b>-356.770</b>	<b>-323</b>

## FINANCIËLE TOELICHTING OP DIT PROGRAMMA

Het saldo van baten en lasten van dit programma komt € 0,3 miljoen lager uit dan geraamd. Hieronder geven we per thema een nadere toelichting.

### Een toekomstbestendige organisatie: resultaat € -1,3 miljoen

Dit resultaat bestaat uit meerdere onderdelen:

- **Ombuigingstaakstelling: resultaat € -3 miljoen**

Om het evenwicht tussen de kosten en inkomsten van de organisatie te herstellen, is een ombuiging van € 5,5 miljoen nodig, die in 2 jaar en ook in 2 delen gehaald moet worden. Van het eerste deel van € 2,75 miljoen is in 2021 € 0,4 miljoen niet gerealiseerd. Het tweede deel van de ombuigingstaakstelling (€ 2,6 miljoen) vullen we in 2022 in.

- **Overige afwijkingen: resultaat € 1,7 miljoen**

Dit onderdeel bestaat uit diverse plussen en minnen binnen de overhead, die per saldo hebben geleid tot een resultaat van € 1,7 miljoen. Dit zijn de belangrijkste plussen en minnen:

- Vanaf 2021 heeft de organisatie een zogeheten impulsbudget van € 1,8 miljoen ontvangen. Dit is bedoeld om enkele personele knelpunten op te lossen, de beweging van medewerkers te stimuleren en de (digitale) innovatie aan te jagen. Van dit geld is in 2021 € 0,8 miljoen niet besteed. Het plan om innovatie aan te jagen, is in 2021 opgesteld. De uitgaven volgen vanaf 2022. De talentenmakelaar is in juli gestart en andere uitgaven waren lager dan begroot of volgen in latere jaren.
- De nieuwe cao (inclusief eenmalige uitkering) leidt in 2021 tot een extra last van € 1,6 miljoen, waarvan € 1,1 miljoen als directe kosten is opgenomen binnen diverse thema's binnen programma 1 tot en met 4. Voor € 0,5 miljoen gaat het om aanvullende lasten binnen de overhead.



- Het bedrag van € 0,7 miljoen dat dit jaar beschikbaar was voor het verbeterplan voor rechtmatigheid, is niet volledig gebruikt. Dit resulteert in een resultaat van € 0,3 miljoen.
  - Door lagere investeringen is de doorbelasting van de overhead naar de projecten lager uitgevallen. Dit zorgt voor een resultaat van € -0,6 miljoen.
  - Detacheringen en de doorbelastingen naar de producten resulteren in een meeropbrengst van € 0,8 miljoen.
  - We zagen een hogere opbrengst vanuit de WAO-gedifferentieerde premies en de fee van Flex West-Brabant (€ 0,4 miljoen).
  - Uit de centrale personeelsvoorziening viel € 0,2 miljoen vrij, doordat voormalige medewerkers eerder een nieuwe baan hebben gevonden en daardoor geen aanspraak meer maken op hun begrote WW-uitkering.
  - Diverse onderschrijdingen en overschrijdingen op de overige bedrijfsvoeringsonderdelen zorgden voor een plus van € 0,3 miljoen, waaronder de hieronder genoemde corona-effecten.
- **Gevolgen corona**
    - Doordat het overgrote deel van de medewerkers in 2021 thuis heeft gewerkt, hebben we extra kosten gemaakt voor thuiswerklicenties en datagebruik (€ 0,2 miljoen). De kosten voor koffie en repro waren door de lagere bezetting € 0,2 miljoen lager dan begroot. De opbrengsten van de catering zijn € 0,1 miljoen lager uitgevallen.
    - In lijn met andere overheden hebben we onze medewerkers een kleine extra beloning toegekend in de vorm van in Breda te besteden cadeaubonnen. Dit betreft een totaalbedrag van € 0,2 miljoen.
    - Vanwege corona hebben we extra communicatieadviseurs ingehuurd om het college en de organisatie te ondersteunen (€ 0,17 miljoen).

#### **Solide financiën: resultaat € 6,0 miljoen**

- Het positieve saldo van het meerjarenperspectief jaarschijf 2021 is niet ingezet. Dit leidt tot een positief resultaat van € 3,2 miljoen.
- Door de decembercirculaire namen de uitkeringen uit het gemeentefonds toe met € 5,1 miljoen.
- Landelijk zijn er middelen gereserveerd om overheden te compenseren voor hun inkomstenderving in 2020. De verdeling van dit bedrag is bepaald op basis van de vastgestelde jaarrekeningcijfers over 2020 en is in 2021 verwerkt. Het gaat hierbij om een bedrag van € 0,8 miljoen voor parkeerbelasting, toeristenbelasting en kwijtscheldingen.
- Door de coronacrisis zijn de opbrengsten vanuit de toeristenbelasting € 0,4 miljoen lager dan begroot. Over 2020 hebben we nog een afrekening ontvangen, waardoor er per saldo € 0,2 miljoen minder is ontvangen dan begroot. De inkomstenderving over 2021 wordt (deels) gecompenseerd door het Rijk. Het uiteindelijke compensatiebedrag wordt pas in 2022 vastgesteld en is daarom nu nog niet in de cijfers verwerkt.
- We zagen extra opbrengsten vanuit de OZB voor woningen (€ 0,7 miljoen). Dit wordt vooral veroorzaakt door een hogere waardeontwikkeling van de woningen. Hiertegenover staat een hogere bijdrage aan de BWB van € 0,2 miljoen door de toegenomen kosten van bezwaren tegen de WOZ-waarde.
- Door een hogere doorbelasting van de rente aan grondexploitaties en activa is het treasury-resultaat € 0,4 miljoen positiever dan geraamd.
- De stelpost onvoorzien is in 2021 niet volledig benut; er resteert € 0,4 miljoen.

- In 2021 hebben we suppleties voor de btw ingediend over 2015 tot en met 2017. Aanleiding hiervoor was de afhandeling van de facturatie rondom Nedvang. Door deze suppleties hebben we heffingsrente betaald (€ 0,2 miljoen).
- Gemeenten zijn met ingang van 2016 belastingplichtig voor de vennootschapsbelasting. Breda is belastingplichtig voor de Afvalservice, de grondexploitaties en parkeren. Tot op heden zijn we uitgegaan van compensabele verliezen; we voeren hier al sinds 2016 gesprekken over met de Belastingdienst. In 2021 heeft de Belastingdienst een naheffingsaanslag opgelegd voor de vennootschapsbelasting over 2016. Deze aanslag is gericht op ons standpunt rondom de clustering van parkeeractiviteiten en het niet opnemen van de reclame-inkomsten in de aangifte vennootschapsbelasting. Op dit moment loopt de bezwaarprocedure. Vooruitlopend op de uitspraak is de volledige last opgenomen in de exploitatie, wat leidt tot een last van € 4,1 miljoen in 2021. Tot op heden was hiervoor een bedrag opgenomen in het risicoprofiel. Dit is komen te vervallen.

#### Algemene reserve: resultaat € -1,4 miljoen

Door lagere bestedingen op het langere maatregelenpakket voor corona (€ 1,1 miljoen) en het Verbeterplan Rechtmatigheid (€ 0,3 miljoen) is € 1,4 miljoen minder onttrokken uit de algemene reserve. Dit leidt in de andere programma's tot een positief saldo, waardoor het gemeentebreed geen resultaat oplevert.

#### Exploitatiereserve: resultaat € -3,5 miljoen

Door lagere bestedingen op diverse budgetoverhevelingen vanuit de jaarrekening 2019 en 2020 is € 3,5 miljoen niet onttrokken uit de exploitatiereserve. Het gaat vooral om meeropbrengsten vanuit de leges, perspectief op werk Regio West-Brabant, de verbouwing van de Riethil, werkzaamheden aan de Bolbergseweg en klimaatmiddelen. Dit leidt in de andere programma's tot een positief saldo, waardoor het gemeentebreed geen resultaat oplevert.

#### Investeringsreserve: resultaat € -0,1 miljoen

Door lagere kapitaallasten vanwege latere investeringen is € 0,1 miljoen niet onttrokken uit de investeringsreserve. Het gaat daarbij om de kredieten voor brand- en dakveiligheid en voor de huisvesting van de afdeling Vastgoed.

## INVESTERINGEN

Bedragen x € 1.000

Omschrijving	Beschikbare investeringen 2021	Werkelijke uitgaven tm 2021	Vrijval 2021	Nog beschikbaar eind 2021	Geplande investeringen opgenomen in begroting 2022	Verwachte uitgaven 2022	Verwachte uitgaven 2023	Verwachte uitgaven 2024	Verwachte uitgaven 2025	Totaal
<b>Organisatie en financiën van Breda</b>										
Servicebedrijf	6.771	5.294		1.477	7.340	3.017	2.900	2.900		8.817
Bedrijfsvoering Beheer	4.079	1.988	47	2.044	5.085	3.739	1.695	1.695		7.129
<b>Totaal</b>	<b>10.850</b>	<b>7.282</b>	<b>47</b>	<b>3.521</b>	<b>12.425</b>	<b>6.756</b>	<b>4.595</b>	<b>4.595</b>	<b>0</b>	<b>15.946</b>

## TOELICHTING INVESTERINGEN

### Bedrijfsvoering Beheer

Eind 2021 is er nog € 2,0 miljoen over voor de aanschaf van (vervangende) voertuigen en materieel. Het grootste deel van de bestellingen is hier inmiddels voor geplaatst. De levering vindt plaats in 2022 of 2023. Voor bestellingen die nog niet zijn geplaatst, starten we in 2022 met de aanbestedingen om bestaande en afgeschreven voertuigen en materieel te vervangen.

## Servicebedrijf

Enkele investeringen zijn eerder uitgevoerd dan gepland, andere schuiven juist door naar 2022. Alle resterende middelen zijn hard nodig om in 2022 de voorgenomen investeringen en verplichtingen uit te voeren.

Dit waren de belangrijkste investeringen in 2021:

- We hebben flink geïnvesteerd in de huisvesting van de stadskantoren. Van de beschikbare € 2,6 miljoen is ruim € 1,3 miljoen uitgegeven aan onder andere thuiswerkvoorzieningen en de vernieuwde huisvesting van verschillende verdiepingen van gebouw A. Het restant schuift door naar 2022. De planning is dat het project dan wordt afgerond.
- Door corona en het hybride werken hebben we in 2021 € 1,5 miljoen geïnvesteerd in het moderniseren van de werkplekken. Daarnaast hebben we geïnvesteerd in het serverpark, de vervanging van netwerkcomponenten en de implementatie van het E-depot.
- In 2021 hebben we € 0,65 miljoen geïnvesteerd in de digitale Samenwerkingsruimte RED/Omgevingswet, datagedreven werken, data-architectuur, applicaties en koppelingen.
- Voor het project 'Van Inkoopbehoefte tot Betalen' hebben we € 0,4 miljoen uitgegeven. Dit project leidt onder meer tot rechtmatige uitgaven, minder administratieve lasten en een snellere betaling van facturen. Eind 2021 is er nog € 0,05 miljoen budget over. Dit zetten we in 2022 in voor de afronding van het project.

## RESERVES

Bedragen x €1.000

Exploitatie	Stand 1-1-2021	Bedrag mutaties 2021	Stand 31-12-2021
<b>Algemene reserve</b>	<b>93.248</b>	<b>840</b>	<b>94.088</b>
<b>Exploitatiereserve</b>	<b>6.052</b>	<b>219</b>	<b>6.271</b>
<b>Begrotingsbeeld</b>	<b>1.055</b>	<b>-203</b>	<b>852</b>
<b>Investeringsreserve</b>	<b>6.266</b>	<b>289</b>	<b>6.555</b>
<b>Totaal</b>	<b>106.621</b>	<b>1.146</b>	<b>107.766</b>

## TOELICHTING RESERVES

Dit zijn de belangrijkste mutaties in de reserves:

- **Algemene reserve**  
Het gaat hierbij vooral om de resultaatbestemming 2020, de rentetoevoeging, extra dotaties om de reserves op peil te houden, de energietransitie, het lange maatregelenpakket voor corona en het Verbeterplan Rechtmatigheid.
- **Exploitatiereserve**  
Hierbij gaat het om budgetoverhevelingen van 2020 naar 2021.
- **Begrotingsreserve**  
Het gaat hierbij om onttrekkingen en stortingen omtrent de afspraken inzake de business case van de NS-fietsenstalling en de onttrekking van in het verleden gestorte winstuitkeringen, welke door middel van jaarlijkse onttrekkingen vrijvallen.
- **Investeringsreserve**  
Hierbij gaat het vooral om de dekking voor het omkatten van de kapitaallasten en de kapitaallasten voor de koelmachine van de ijsbaan.

Een toelichting op deze reserves vindt u in de jaarrekening onder de balans, eigen vermogen en voorzieningen.

## VOORZIENINGEN

Bedragen x €1.000

Exploitatie	Stand 1-1-2021	Bedrag mutaties 2021	Stand 31-12-2021
<b>Centrale personeelsvoorziening</b>	<b>836</b>	<b>-244</b>	<b>593</b>
<b>Totaal</b>	<b>836</b>	<b>-244</b>	<b>593</b>

## TOELICHTING VOORZIENINGEN

Dit is de belangrijkste mutatie in de voorzieningen:

### Centrale personeelsvoorziening

Deze voorziening is gevormd voor de kosten die we nog verwachten voor voormalig personeel. Als een medewerker onvrijwillig wordt ontslagen (dus niet wegens strafontslag, ouderdomspensioen of arbeidsongeschiktheid), dan heeft hij op basis van de Werkloosheidswet recht op een uitkering zolang de onvrijwillige werkloosheid bestaat. Afhankelijk van de ontslaggrond kan deze wettelijke uitkering aanvullend en aansluitend worden verhoogd en/of verlengd op basis van onze eigen rechtspositieregeling. De hoogte en duur van de totale uitkeringslast is vooraf globaal in te schatten, maar is wel afhankelijk van de vraag of (en zo ja, hoe snel) de betreffende medewerker elders werk kan vinden. Daarnaast wordt de hoogte van de uitkering ook beïnvloed door de inflatie en de salarisontwikkelingen na het ontslag. Hoeveel uitkeringen we per jaar toekennen, is vooraf niet in te schatten, tenzij het ontslag wordt veroorzaakt door een reorganisatie. De afgelopen jaren is gebleken dat het volume niet jaarlijks gelijk blijft. De gemeente kiest er daarom voor om de WW-verplichtingen via een personeelsvoorziening te laten lopen. Jaarlijks maken we een analyse van onze toekomstige verplichtingen. Tot en met eind 2024 is de voorziening voldoende voor het afwikkelen van de bestaande verplichtingen. Daarom is in 2021 € 0,2 miljoen hiervan vrijgevallen.

## BELEIDSSTUKKEN

### Achterliggende documenten bij dit programma

Naam document	Soort document	Jaar
Mandaatbesluit 2019	Kaderstellend	2019
Financiële Verordening gemeente Breda	Kaderstellend	2019
Financieel Beleid gemeente Breda	Kaderstellend	2020

## AAN DIT PROGRAMMA GERELATEERDE VERBONDEN PARTIJEN

Enexis Holding NV (inclusief overige NV's/BV's)

Organisatie en financiën in Breda	Thema Solide financiën
Website Enexis:	Enexis
Verantwoordelijk bestuurder:	Carla Kranenburg
Bestuurlijk vervanger:	Arjen van Drunen
Belang Breda in verbonden partij in %:	0,016 %
Soort verbonden partij:	Vennootschappen en coöperaties

#### Bijdrage verbonden partij aan programma omvat:

- Het in stand houden, beheren, exploiteren (uitbaten) en uitbreiden van distributie en transportnetten.
- Het distribueren (verdelen) en het transporteren van energie.
- Het uitvoeren van alle taken van de Elektriciteitswet 1998 en Gaswet.

#### Bijzondere ontwikkelingen bij de verbonden partij

Essent splitste in 2009 in een productie- en leveringsbedrijf en een netwerkbedrijf. Het productie- en leveringsbedrijf is verkocht aan Rheinisch-Westfälisches Elektrizitätswerk (RWE). Het leveringsbedrijf Enexis BV blijft in handen van de vorige aandeelhouders van Essent. Voor het splitsingsproces zijn 6 besloten vennootschappen (BV's) opgericht die een rol hebben in het verkoopproces, de zogenaamde Special Purpose Vehicle (SPV's). Deze staan niet apart in de paragraaf verbonden partijen. Er resteren nog 2 SPV's: Publiek belang Elektriciteitsproductie BV en CSV Amsterdam BV. Bij deze BV's verwachten we bij liquidatie geen eenduidingen.

In 2020 plaatste Enexis een converteerbare hybride lening van € 500 miljoen bij haar aandeelhouders (provincies en gemeenten). Dit deed Enexis om stijgende investeringen in de energietransitie te bekostigen. Daarnaast zorgt deze converteerbare lening voor goede rating bij de ratingbureaus en behoudt Enexis goede toegang tot de kapitaalmarkt tegen gunstige condities. De lening is achtergesteld en loopt maximaal 60 jaar. In 2030, en iedere 10 jaar daarna, heeft Enexis Holding recht om de lening vervroegd af te lossen. De lening kan onder bepaalde voorwaarden ook in zijn geheel omgezet worden in eigen vermogen. De Gemeente Breda participeerde naar rato van haar aandelenkapitaal in deze lening.

Enexis blijft werken aan oplossingen voor duurzame energievoorziening. Met het oog op excellent netbeheer en versnellen van de energietransitie heeft Enexis 4 prioriteiten:

- Veilig werken.
- Klant gedreven werk.
- Verbeterprojecten voor de klant.
- Versnellen energietransitie.

#### De belangrijkste risico's bij de verbonden partij

- Tekort aan netwerkcapaciteit voor de energietransitie.
- Effecten energietransitie en reguleringsmethodiek op de financiële positie.
- Ongeautoriseerd gebruik van data en/of systemen.

**Brabant Water NV**

---

Organisatie en financiën in Breda	Thema Solide financiën
Website Brabant Water:	Brabant Water
Verantwoordelijk bestuurder:	Tim van het Hof
Bestuurlijk vervanger:	Carla Kranenborg
Belang Breda in verbonden partij in %:	8,6 %
Soort verbonden partij:	Vennootschappen en coöperaties

---

#### **Bijdrage verbonden partij aan programma**

Brabant Water is belast met de winning, productie en distributie van drink- en industriewater in Noord-Brabant.

#### **Bijzondere ontwikkelingen bij de verbonden partij**

Geen.

#### **De belangrijkste risico's bij de verbonden partij**

- De veranderende klimatologische omstandigheden.
- De kwaliteit van het grondwater.
- De veroudering van het netwerk.
- Informatie- en fysieke beveiliging.

### **NV Bank Nederlandse Gemeenten (BNG Bank) NV Bank Nederlandse Gemeenten (BNG Bank)**

Organisatie en financiën in Breda	Thema Solide financiën
Website BNG:	BNG
Verantwoordelijk bestuurder:	Carla Kranenborg
Bestuurlijk vervanger:	Arjen van Drunen
Belang Breda in verbonden partij in %:	0,46 %
Soort verbonden partij:	Vennootschappen en coöperaties

---

#### **Bijdrage verbonden partij aan programma**

De Bank Nederlandse Gemeenten (BNG Bank) is de bank van en voor overheden en instellingen voor het maatschappelijk (sociaal) belang. Met speciale financiële diensten draagt BNG Bank bij aan zo laag mogelijke kosten van maatschappelijke voorzieningen voor de burger. De aandelen van de BNG Bank zijn voor de helft van de Staat. De andere helft valt onder gemeenten, provincies en een hoogheemraadschap.

#### **Bijzondere ontwikkelingen bij de verbonden partij**

De langdurige lage en negatieve rente hebben een invloed op het business model van het bankwezen (veilig bankierproces).

#### **De belangrijkste risico's bij de verbonden partij**

- Debiteurenrisico.
- ICT.
- Toenemende regelgeving en de impact op de organisatie.

- Lage rentestanden.

## GR Belastingssamenwerking West-Brabant

Organisatie en financiën in Breda	Thema Solide financiën
Website BWB:	BWB
Verantwoordelijk bestuurder:	Carla Kranenborg
Bestuurlijk vervanger:	Arjen van Drunen
Belang Breda in verbonden partij in %:	19,9 % van de bijdragen aan de BWB is voor rekening van Breda
Soort verbonden partij:	Gemeenschappelijke regeling

### Bijdrage verbonden partij aan programma

De Belastingssamenwerking West-Brabant (BWB) verzorgt heffing en inning van algemene belastingen voor de Gemeente Breda, door een aanslag opgelegd. Zij verzorgt ook waardering van WOZ-objecten, afhandeling van bezwaar- en beroepsprocedures tegen WOZ-beschikkingen en beleidsadvisering van gemeentelijke heffingen. De gemeente is lid van het Algemeen en het Dagelijks Bestuur van de BWB.

### Bijzondere ontwikkelingen bij de verbonden partij

In veel opzichten gaf het jaar 2021 voor het BWB hetzelfde beeld als 2020. Net als het voorgaande jaar had de BWB te maken met de impact van de coronacrisis. De bedrijfsvoering werd beheerst door de implementatie van het nieuwe belastingssysteem en er werd voor het eerst volledig gewaardeerd op gebruiksoppervlakte. De groei van het aantal waardebezwaren heeft doorgezet. Deze omstandigheden samen zorgen voor een hoge werkdruk die door de overspannen arbeidsmarkt niet ondervangen kunnen worden. Dit levert productie achterstanden op bij de BWB.

### De belangrijkste risico's bij de verbonden partij

- Vanaf 1 januari 2022 moeten woningen getaxeerd worden op gebruiksoppervlakte. Dit is omvangrijk en arbeidsintensief wat het risico meebrengt dat het niet tijdig wordt afgerond. Het berekend risico is € 50.000.
- De economie zorgt voor krapte op de arbeidsmarkt. Dat maakt het moeilijker en vraagt meer tijd om cruciale functies in te vullen. Er is een berekend risico van € 100.000.
- Veranderende werkzaamheden binnen de BWB zorgen voor andersoortige functies dan wel een flexibele invulling hiervan in de toekomst. Het berekend risico is € 15.000.
- De belangrijkste applicatie van de relatief complexe informatie-architectuur van de BWB is geïmplementeerd. Dit zorgt voor onzekerheden in uitvoering en brengt risico's met zich mee. Berekend risico is € 100.000.
- De hiervoor genoemde nieuwe applicatie kan mogelijk nog voor onjuiste data-aanlevering en koppelingen zorgen doordat er in deze fase nog kinderziektes zijn. Het hiervoor berekende risico is € 45.000.
- Uitvoering van de AVG is extra risicogevoelig voor een data gestuurde organisatie als de BWB. Ondanks getroffen maatregelen blijft het risico aanwezig van bijvoorbeeld een datalek. Berekend risico is € 75.000.

