

# Paragraaf Bedrijfsvoering

## BEDRIJFSVOERING

In 2023 hebben we onze bedrijfsprocessen verder verbeterd. Met die processen sturen en behalen we de beleidsdoelstellingen van onze programma's. Onze bedrijfsvoering is daarvoor zo doeltreffend en doelmatig mogelijk ingericht. In deze paragraaf beschrijven we vooral de ontwikkeling van de organisatie en onze interne sturing en beheersing. Een uitgebreide beschrijving van onze resultaten vindt u in programma 5 'Organisatie en financiën van Breda'.

### *Organisatieontwikkeling*

We hebben in 2023 het organisatieontwikkelprogramma verder uitgewerkt, zodat we als organisatie FIT worden: Flexibel, Integraal en Toekomstgericht. Vooral de afdelingshoofden en teamleiders zijn meegenomen in het verhaal van de organisatie. Zo konden zij de bedoeling van FIT doorgronden en het gedachtegoed doorvertalen naar hun eigen afdeling, team en rol. We willen als organisatie continu verder ontwikkelen. Daarom hebben we onze werkwijze verder verstevigd. We zijn aan de slag gegaan om thema's als projectmatig werken, de P&C-cyclus 2030 proof, procesgericht werken en dienstverlening concreet vorm en inhoud te geven. Zo ervaart de organisatie vanaf 2024 meer richting en een betere ondersteuning, en kunnen we nieuwe plannen sneller en efficiënter uitvoeren en onze inwoners beter helpen.

### *Interne sturing en beheersing*

De kwaliteit van de interne beheersing en aansturing kreeg in 2023 meer aandacht. Dat gebeurde organisatiebreed onder meer door het traject van de organisatieontwikkeling (FIT), de implementatie van de rechtmatigheidsverantwoording, het ontwerp van een control framework en de inbedding van de in-control-rapportages. Op keten- en procesniveau hebben we daarnaast gewerkt aan de uitvoering van het transitieplan rechtmatigheid (voor inkoop, inhuur en subsidies), de implementatie van nieuwe ICT-applicaties (zoals AFAS), de voorbereiding van de (her)inrichting van ketens en processen (sociaal domein) en digitalisering/dashboarding.

Hoewel de realisatie soms nog wat achterblijft bij onze ambities, zien we inmiddels duidelijke verschillen in de kwaliteit van onze kernprocessen. De interne beheersing is in 2023 aanzienlijk verbeterd.

## INTEGRITEIT EN FRAUDERISICOBEBEERSING

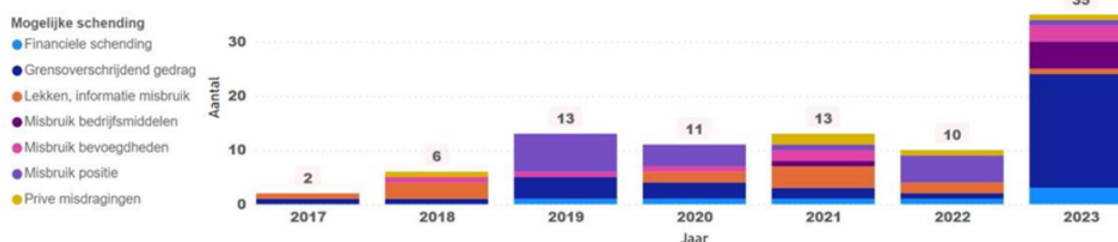
De gemeente Breda wil een betrouwbare en integere organisatie zijn. Daarom hebben we een integriteitsbeleid, bestuurlijke gedragscodes en een gedragscode voor medewerkers, een ambtseed, een integriteitscoördinator, bewustwordingscampagnes en duidelijke procedures voor meldingen. Daarnaast besteden we aandacht aan het voorkomen en signaleren van fraude; bewust misleiden of bedriegen om jezelf of een ander onrechtmatig te bevoordelen.

In 2023 hebben we de hele organisatie bewust gemaakt van integer handelen via het plan van aanpak Versterking integriteitsbewustzijn (2023-2025). De managementteams hebben aandacht besteed aan begripsvorming (integriteit, fraude, misbruik en oneigenlijk gebruik), interne afspraken, aantallen en soorten integriteitsmeldingen en de mogelijke verleidingen in het dagelijkse werk. Tijdens deze sessies gingen zij ook in op het ontstaan van fraude via de fraudedriehoek: druk, gelegenheid en rechtvaardiging. Het streven is om met de managementteams 2 keer per jaar het gesprek te voeren over integriteitsdilemma's en de gesprekken door te zetten naar de teamleiders en de medewerkers. Bij deze gesprekken kunnen diverse hulpmiddelen worden ingezet (integriteitsspel, morele dilemma's en gedragscode).

Door integriteit periodiek te agenderen op bestuurlijk en managementniveau én er open over te communiceren, werken we aan een veilige werkomgeving en maken medewerkers signalen en twijfels kenbaar bij de verschillende meldpunten. Signalen en meldingen worden serieus opgepakt, nader onderzocht en waar nodig bestuurlijk geagendeerd.

In de tabel is het aantal meldingen en de aard daarvan opgenomen (vermoedens van integriteitsschendingen en misstanden).

## Aantal meldingen per jaar



De 35 meldingen in 2023 zijn voor bijna de helft afkomstig uit Ruimtelijk Economisch Domein (RED) en voor 40% uit Sociaal Economisch Domein (SED), waarvan weer ruim de helft (9) afkomstig is van de afdeling Werk (beschut werk). Van die afdeling zijn sinds 2023 voor het eerst de actuele cijfers beschikbaar. Dit verklaart voor een deel de stijging van het aantal meldingen. Meer dan 50% van de meldingen gaat over grensoverschrijdend gedrag. Ook landelijk zien we in 2023 een significante stijging van het aantal meldingen. Deze stijging wordt deels veroorzaakt door de media-aandacht voor dit onderwerp.

Een deel van de meldingen betreft signalen van financiële schendingen of misbruik van bedrijfsmiddelen, die mogelijk kunnen duiden op fraude. Gezien de vertrouwelijkheid en status van (de afronding van) het onderzoek geven we in deze jaarstukken geen details over deze casussen. Waar nodig passen we onze bedrijfsvoering aan. Voor de meldingen die nog in behandeling zijn, hebben we vastgesteld dat die geen risico vormen voor een materiële afwijking voor de jaarrekening.

### Frauderisicobeheersing

De verantwoordelijkheid om frauderisico's te beheersen ligt bij de eigenaren van de primaire processen. Zij worden daarbij ondersteund met beleid en formats.

In 2022 heeft de auditfunctie een eerste frauderisicoanalyse uitgevoerd op 6 kernprocessen: betalingsorganisatie, grondexploitatie, inhuur, inkopen/aanbesteden, verstrekken van subsidies en verhuuropbrengsten. In 2023 hebben zij een verdiepingsslag uitgevoerd en is de analyse verder verbreed naar andere processen. Het streven is om de analyse vanaf 2024 uit te voeren op alle materieel financieel kritieke processen. Daarbij worden in samenwerking met de organisatie de risico's en beheersmaatregelen in beeld gebracht. Waar nodig ondernemen we actie om restrisico's te verzachten of te aanvaarden. Bij de reguliere audits (en meer specifiek: de frauderisicoanalyse) hebben we beoordeeld of er een risico bestaat op een materiële afwijking voor de jaarrekening. Op dit moment is onze inschatting dat dit niet het geval is.

### AUDITFUNCTIE

De gemeente Breda heeft een centrale auditfunctie. Die zorgt ervoor dat het college en de directie kunnen vertrouwen op de (financiële) informatie die zij vanuit de organisatie ontvangen. Daarnaast verbetert de auditfunctie de sturing, beheersing en verantwoording binnen de organisatie. In 2023 is het plan van aanpak Versterking auditfunctie vastgesteld. Daarmee hebben we geïnvesteerd in de kwaliteit, onze formatie en het auditproces. We hebben onze werkzaamheden geüniformeerd en een auditmanagementsysteem ingericht. Dat waren belangrijke stappen richting een volwaardige, professionele auditfunctie. Voor 2024 richten we ons op een verdere verbreding van de auditfunctie (financial, IT- en operational audit) en bereiden we ons voor op een externe kwaliteitstoetsing.

Jaarlijks stelt het college het Auditplan vast, dat is gebaseerd op een actuele risicoanalyse. Dit plan vormt de basis voor de audits die we uitvoeren. Belangrijke aandachtspunten voor 2023 waren de monitoring van het transitieplan en de eerder gesignaleerde fouten en onzekerheden. De auditaanpak, de uitkomsten, de auditdossiers en de auditrapportages kregen een ruime voldoende van de externe accountant. Ze worden betrokken bij de oordeelsvorming van de accountant over de jaarstukken.

Op basis van de interne audits ontvangen de directie en het college periodiek een rapportage over de kwaliteit en de rechtmatigheid van de sturing, beheersing en verantwoording. De adviezen en aanbevelingen daarin worden door de directie en het management gebruikt om de processen te

verbeteren. De rapportages vormen daarnaast een belangrijke basis voor de rechtmatigheidsverantwoording.

## TOELICHTING RECHTMATIGHEIDSVANTWOORDING

### Begrotingsrechtmatigheid

Overschrijdingen aan de lastenkant zijn in beginsel onrechtmatig, maar kunnen als acceptabel bestempeld worden. Overschrijdingen zijn, volgens de in december 2023 door de gemeenteraad vastgestelde financiële verordening, in de volgende situaties acceptabel :

- Er is sprake van een overschrijding waarbij direct gerelateerde inkomsten de overschrijding compenseren.
- Er is sprake van een overschrijding op een open-einde subsidieregeling.
- De overschrijding is geautoriseerd middels het vaststellen van de bestuursrapportage.

Daarnaast moeten onderschrijdingen aan de lastenkant en over- en onderschrijdingen aan de batenkant tijdig worden gemeld aan de gemeenteraad. De gemeenteraad is tijdig geïnformeerd als afwijkingen die bekend waren ten tijde van de bestuursrapportage ook daadwerkelijk zijn gemeld. Afwijkingen die zijn geconstateerd na de bestuursrapportage kunnen pas bij de jaarrekening worden gemeld en zijn daarmee ook tijdig. Omvangrijke dan wel politiekgevoelige afwijkingen zijn afzonderlijk aan de gemeenteraad kenbaar gemaakt en daarmee ook tijdig gecommuniceerd.

Bij de intern uitgevoerde analyse op de begrotingsrechtmatigheid is vastgesteld dat afwijkingen reeds zijn vermeld in de bestuursrapportage, indien op dat moment bekend en leiden daarmee niet tot onrechtmatigheden. Overige afwijkingen passen binnen de als acceptabel aangemerkte situaties en zijn daarmee ook rechtmatig. Per saldo resteren daarmee geen begrotingsonrechtmatigheden over het boekjaar 2023.

Bij investeringsprojecten zijn geen overschrijdingen te melden die niet binnen het totaal gevoteerde kredietbedrag passen. Daarmee zijn er voor 2023 geen onrechtmatigheden op dit onderdeel.

### Voorwaardencriterium

#### Inkoop/aanbesteding

De in 2023 geconstateerde onrechtmatigheden (€ 4,9 miljoen) betreffen met name overschrijdingen van contractwaarden van aanbestedingen die initieel in het verleden Europees zijn aanbesteed óf het uitbreiden dan wel voortzetten van de initiële opdracht, waardoor alsnog de aanbestedingsgrenzen zijn overschreden. Van het totaal bedrag aan onrechtmatigheden zijn drie casussen (€ 1,5 miljoen) naar voren gekomen vanuit het interne proces afwijkingsbesluiten. De overige fouten komen voort uit de dossiercontroles 2023 (€ 2,1 miljoen) en doorwerking naar komende jaren (€ 1,3 miljoen).

In 2023 is de interne beheersing op het proces inkoop- en aanbesteden verder verbeterd op basis van het transitieplan. Er zijn verbeteringen gerealiseerd op het inkoopstartgesprek, bestelproces en er is een dashboard gebouwd waarmee de spendanalyse per leverancier op contractniveau inzichtelijker is gemaakt. Het transitieplan is niet alleen gericht op het veranderen van processen om duurzaam de benodigde verbetering te borgen. Het vraagt ook om verandering van houding, gedrag en communicatie en kennis die nodig is om de volwassenheid van de gemeente als opdrachtgever te verhogen. Voor 2024 staan nog meer verbeteracties op de planning onder andere contractbeheer en monitoring spend op basis van dashboarding.

#### Inhuur derden

In 2023 is de interne beheersing op het inhuurproces op niveau gebleven. Er is voornamelijk ingezet op het behoud van de kwaliteit van basis processen en deelname aan regionale werkgroepen. Vanuit het transitieplan staat nog een aantal actiepunten open, zoals de ontwikkeling van stuurinformatie en de koppeling van het inhuursysteem en de verplichtingenadministratie. Ook het inrichten van kwaliteitscontroles zal bijdragen aan verdere verbetering van interne beheersing en kwaliteitsborging.

De aanbestedingsfouten uit het verleden zijn grotendeels opgelost. Voor 2023 zijn uit de interne analyses onrechtmatigheden naar voren gekomen voor een bedrag van € 1,1 miljoen. Dit betreft nieuwe fouten voor 2023 en afloop van fouten van voorgaande jaren. Er zijn geen doorwerkingsfouten naar komende jaren meegenomen. Bij de aselechte dossiercontroles 2023 zijn geen onrechtmatigheden vastgesteld.

### **Jeugdhulp**

De afwijking bij Jeugdhulp betreft de onrechtmatige toewijzingen van dyslexie-producten. Er is niet voldaan aan de eisen die zijn gesteld in de verordening met betrekking tot de aanvraag van zorg. In totaal gaat het bij deze casussen om een bedrag aan onrechtmatigheid van € 0,2 miljoen.

### **Participatie**

De onduidelijkheid bij Participatie (€ 0,6 miljoen) betreft de inschatting van de financiële omvang van de uitkeringen met ontbrekende/onvolledige uitkeringsdossiers uit 2020. Het streven is om de beperkte onzekerheid in 2024 weg te nemen door de ontbrekende bewijsvoering aan te vullen als onderdeel van de regulier uit te voeren rechtmatigheidsonderzoeken.

## **ARTIKEL 213A-ONDERZOEKEN**

Jaarlijks voert het college onderzoeken uit op het gebied van doelmatigheid en doeltreffendheid. Over de programmering en de status van deze onderzoeken rapporteren we in de begroting en de jaarrekening. De wettelijke basis voor deze onderzoeken is vastgelegd in artikel 213a van de Gemeentewet. Deze verplichting en werkwijze is nader uitgewerkt in de 'Verordening 2021 onderzoeken doelmatigheid en doeltreffendheid van de gemeente Breda'.

### **Afgeronde onderzoeken 2023**

#### ***Doordecentralisatie onderwijshuisvesting***

In het onderzoek dat BBN heeft uitgevoerd naar het model van de doordecentralisatie van de onderwijshuisvesting zijn de volgende kernvragen onderzocht:

- Wat is de positie van de gemeente, gezien haar wettelijke taak?
- Hoe staat de coöperatie er financieel voor en zijn de bestedingen rechtmatig?
- Wat zijn gangbare normen voor de meerjareninvesteringen?
- Zijn er aanpassingen nodig in het coöperatiemodel en de gemeentelijke werkwijze, en zo ja, welke aanpassingen zijn dat?

De belangrijkste conclusies en aanbevelingen zijn in de raadsbrief van 26 januari 2023 met de gemeenteraad gedeeld en hieronder samengevat:

- De gemeente geeft een te enge uitvoering aan haar wettelijke zorgplicht. Onderwijshuisvesting staat te ver van de politiek en de gemeentelijke organisatie af. Het huidige afsprakenkader in de doordecentralisatieovereenkomst (DDO) is onduidelijk en wordt niet eenduidig uitgelegd.
- Financieel is de situatie van Breedsaam zorgelijk met een te lage solvabiliteit. Building Breda is financieel gezond, maar loopt een financieel risico vanwege een mogelijke juridische claim. Beide coöperaties zijn grotendeels afhankelijk van de gemeente voor hun inkomsten. De onderzoeksvraag naar de rechtmatigheid van de bestedingen leverde geen opmerkelijke resultaten op.
- BBN heeft de Bredase investering teruggerekend per leerling. Met de extra middelen vanuit het coalitieakkoord voor onderwijshuisvesting (€ 1,4 miljoen) komt het bedrag per leerling op € 657. Dit is vergelijkbaar met bijvoorbeeld Groningen (€ 650) en Nijmegen (€ 584). Apeldoorn zit veel lager (€ 360), Tilburg hoger (€ 709).

- De aandacht voor de zorgplicht vanuit de gemeente is afgenomen, net als de monitoring, het toezicht, de inhoudelijke kennis en de betrokkenheid. Het advies van BBN is dat de gemeente weer meer betrokken raakt bij de onderwijshuisvesting en duidelijk maakt hoe zij haar wettelijke zorgplicht wil gaan invullen. BBN adviseert een actualisatie van de DDO, met een heldere afbakening en duidelijke afspraken over overleg en verantwoording in de aankomende periode. Ten slotte adviseert BBN inbreng vanuit de gemeente in het proces van huisvestingsplannen.

Op basis van deze onderzoeksuitkomsten heeft het college de volgende stappen geformuleerd richting nieuwe meerjarenafspraken:

1. We versterken de gemeentelijke rol en de organisatie, zowel in de opdrachtgevende als de controlerende rol. De gemeente moet niet enkel als financier worden gezien of zich zo opstellen, maar ook als regisseur en bemiddelaar.
2. We verduidelijken de financiële situatie en systematiek: de financiële status van Breedsaam wordt onderling nader besproken. Daarnaast moeten de systematiek en de rolverdeling tussen Breedsaam en Building Breda enerzijds en de gemeente anderzijds worden aangescherpt.
3. We stellen een nieuwe DDO op met aangescherpte governance: gemeente, schoolbesturen en coöperaties moeten toewerken naar een nieuwe set afspraken. De opdrachtgeversrol van de gemeente moet expliciet uitgewerkt worden en het moet helder zijn welke documenten aan het college en de raad worden voorgelegd om te kunnen sturen, voorafgaand aan en gedurende een periode.
4. We vergroten de collectiviteit en stellen gezamenlijke ambities vast. Het coöperatiemodel is gebaat bij collectieve ambities en afwegingen, niet bij het verdelen van de middelen aan de voorkant en de focus op ieders eigen school of product. Vooral bij het voortgezet onderwijs is de collectieve afweging nu onvoldoende en dit moet worden hersteld.

In 2023 hebben we in nauwe samenwerking met de coöperaties gewerkt aan de versterking van de gemeentelijke organisatie, de uitwerking van een gezamenlijke onderwijsvisie, het opstellen van een vernieuwd integraal huisvestingsplan en nieuwe DDO's, die we in 2024 verder afronden. Daarmee kan de gemeente op een toekomstbestendige manier invulling geven aan haar wettelijke zorgplicht.

#### **Evaluatie van de overheveling van WOZ-taken naar de BWB**

Per 1 mei 2019 zijn de WOZ-uitvoeringstaken taxeren en bezwaarafhandeling overgedragen aan de BWB. Daarbij zijn afspraken gemaakt over de prijs en de kwaliteit van de dienstverlening en de informatievoorziening. Daarbij is besloten om na 3 jaar een evaluatie uit te voeren. In de periode Q3 2022-Q1 2023 is deze evaluatie uitgevoerd, waarbij vooral is gekeken naar de volgende aspecten:

1. de afgesproken prijsstelling (norm: budgettair neutraal)
2. de kwaliteit van de dienstverlening binnen de processen taxeren en bezwaarafhandeling (norm: niveau minimaal handhaven)
3. de verbetering van de samenwerking tussen beide organisaties (norm: onderlinge communicatie en data-uitwisseling moet substantieel beter)

Met de raadsbrief van 22 mei 2023 zijn de conclusies en aanbevelingen met de gemeenteraad gedeeld:

1. Conclusie prijsstelling  
De berekening van de deelnemersbijdrage van Breda is door de toepassing van de nieuwe kostenverdeelstaat met ingang van begrotingsjaar 2021 robuust en transparant, waarbij het principe 'de veroorzaker betaalt' wordt toegepast. Hiermee is de afgesproken prijsstelling niet meer zonder meer vergelijkbaar met de situatie van 2019. De hogere deelnemersbijdrage van Breda wordt vooral veroorzaakt door een toegenomen aantal bezwaarschriften en de rol van de NCNP-bureaus hierbij, inclusief de hoge proceskostenvergoedingen.

2. **Conclusie kwaliteit dienstverlening**  
De kwaliteit van de processen en de dienstverlening bij de BWB wordt als (blijvend) goed beoordeeld. Hiermee voldoet de BWB aan de norm (kwaliteitsniveau minimaal handhaven). Door de lopende en toekomstige procesverbeteringen en innovaties bij de BWB kan de effectiviteit en efficiency van processen en de dienstverlening nog verder worden verbeterd.
3. **Conclusie verbetering samenwerking**  
De BWB en de gemeente hebben een verschillend beeld over hoe de samenwerking zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld. De BWB ziet slechts marginale verbeteringen, terwijl de gemeente de verbeteringen beoordeelt als substantieel.

Op basis van de evaluatie en de conclusies zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

1. De gemeente krijgt het advies om alles op alles te zetten om de geautomatiseerde data-uitwisseling bij de implementatie van de nieuwe WOZ BAG-applicatie in 2023 succesvol te maken. Hierdoor verdwijnt de huidige organisatorische inefficiency bij de BWB, die extra kosten veroorzaakt.
2. De berekeningswijze van de deelnemersbijdragen staat los van het algemene vraagstuk van kostenbeheersing bij de BWB. De wijze van kostenbeheersing is in deze evaluatie niet onderzocht. Wel wordt geadviseerd om de kostenontwikkeling bij de BWB binnen de P&C-cyclus nauwlettend te volgen en te analyseren. Vooral de mate van consistentie tussen kostenontwikkeling, mutaties in kwantiteiten en de eenheidstarieven is daarbij van belang.
3. De gemeente en de BWB krijgen het advies om ervaringen op het gebied van dienstverlening en innovaties actief met elkaar te delen. Dit verrijkt de kennis en expertise bij de medewerkers en het management en het verbetert de samenwerking.
4. De onderzoeker vindt dat de verschillende gezichtspunten van beide organisaties een echt succesvolle samenwerking op korte termijn bemoeilijken. Beide organisaties krijgen het advies om een gezamenlijk en gedeeld perspectief te kiezen als startpunt voor verdere verbetering.
5. De gemeente krijgt het advies om het initiatief te nemen om in het verlengde daarvan samen met de BWB te (laten) onderzoeken hoe de samenwerking, inclusief de digitale ondersteuning, er over 2 jaar idealiter uit zou moeten zien. Hierbij kunnen ook de ontwikkelingen vanuit het traject SOR (samenhangende objectregistraties) worden gebruikt.

De aanbevelingen zijn vertaald naar een plan van aanpak voor een structurele verbetering van de samenwerking met de BWB in de periode tot en met 2025. Dit dynamische plan voeren we samen met de BWB uit en dit wordt jaarlijks geüpdatet.

### **Gesubsidieerde instellingen**

In het interne onderzoek naar de gesubsidieerde instellingen stonden de volgende onderzoeksvragen centraal:

- Welke eisen stelt de gemeente aan de governance van gesubsidieerde instellingen? Is onderscheid wenselijk in de grootte van de gesubsidieerde instellingen, de subsidiebedragen en de branches?
- Geven de huidige regels voor subsidieverstrekingen, de spelregels van de thematafels en andere relevante bepalingen en besluiten van de gemeente voldoende voorschriften en eisen voor de governance van gesubsidieerde instellingen?
- In hoeverre zijn de maatregelen voor de governancestructuur bekend en worden deze toegepast, uitgevoerd en gecontroleerd? En in hoeverre wordt over de uitkomst daarvan gerapporteerd?
- Wordt de governancestructuur bij gesubsidieerde instellingen periodiek geëvalueerd, wordt hierover verantwoording afgelegd en heeft de gemeente daar voldoende zicht op?

- Wat kan er verbeterd worden en op welke manier?

De algemene conclusie van het onderzoek is dat de gemeente geen duidelijk beeld heeft van de governance bij gesubsidieerde instellingen. De aandacht gaat uit naar de subsidieaanvragen en -verantwoordingen en in mindere mate naar de organisatorische inbedding van sturen, beheersen, verantwoorden en toezicht houden op het eigen bestuur van deze instellingen. Dit geldt in mindere mate voor gesubsidieerde instellingen die een verbonden partij zijn. Hier heeft de gemeente immers bestuurlijke invloed én er gelden wettelijke voorschriften voor financiële rapportages en risicomanagement. Daardoor komen structurele onvolkomenheden in de bedrijfsvoering tijdig aan het licht. De meeste instellingen zijn geen verbonden partij, waardoor deze rapportages en verantwoordingen veelal op de achtergrond verdwijnen of volledig ontbreken. Op basis van het onderzoek zijn daarom aanbevelingen geformuleerd voor gesubsidieerde instellingen waarbij de gemeente een (structureel) groot financieel en maatschappelijk belang heeft:

- De gemeente moet meer inzicht krijgen in het risicobeheer dat daar wordt uitgevoerd en zij moet deze organisaties hierover laten rapporteren. Hiervoor is ook kennis en aandacht nodig binnen de gemeente, iets wat nu grotendeels ontbreekt.
- De eisen voor governance-gerelateerde maatregelen kunnen in de algemene subsidieverordening en de nadere regels worden vastgelegd en als specifieke aandachtspunten worden meegenomen in het proces van het aanvragen en verantwoorden van subsidies.

Het onderzoek is niet volgens het voorgeschreven proces verlopen vanwege personele wisselingen en capaciteitsproblemen. Hierdoor is het rapport niet officieel door het college vastgesteld. Toch zijn de verbeterpunten wel meegenomen in meerdere vastgestelde kaders, zoals het beleidskader Breda Samen Doen, het cultuurbeleid Breda 2025-2040, de Algemene subsidieverordening Breda 2025 en de Verordening voor meerjarige subsidies Cultuur Breda.

Op basis van deze verordeningen worden de nadere regels voor subsidieverstrekking en het verantwoordings- en controleprotocol aangepast om de governance van deze gesubsidieerde instellingen te verbeteren. Binnen de gemeente is een subsidiebureau ingericht. Ook hebben we subsidieadviseurs aangenomen.

Vanwege het verloop van dit onderzoek hebben we onze interne werkwijze aangescherpt en duidelijke afspraken gemaakt over opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. Daarnaast hebben we afspraken gemaakt over de monitoring van de uitvoering door de afdeling Concerncontrol.

## Lopende onderzoeken en onderzoeken die in 2024 starten

### **Implementatie Omgevingswet**

#### *Beschrijving/Scope*

Sinds 1 januari 2024 is de Omgevingswet definitief van kracht. De organisatie heeft de afgelopen jaren veel energie gestoken in de voorbereidingen om de nieuwe wet uit te gaan voeren. Daarbij hebben we onder meer de werkprocessen bij de betrokken organisatieonderdelen opnieuw ingericht. Ook 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 voor het onderzoek in 2024 komt te liggen op het vergunningverleningsproces.

#### *Doelstelling*

Het beoordelen van de effectiviteit en efficiëntie van het nieuwe proces van vergunningverlening, waarbij diverse onderdelen van de gemeentelijke organisatie betrokken zijn.

#### *Planning uitvoering*

Q4 2024-Q1 2025

### **Evaluatie nota Risicobereidheid en weerstandsvermogen**

#### *Beschrijving/Scope*



In 2017 is de huidige nota Risicobereidheid en weerstandsvermogen door de gemeenteraad vastgesteld. Sindsdien zijn er diverse ontwikkelingen geweest op het gebied van risicomanagement, waaronder de risicoaanpak bij de grote bijzondere projecten. Dit soort nieuwe ontwikkelingen moeten ook een plaats krijgen in het vernieuwde beleidskader, dat we in 2024 willen vaststellen. Vooruitlopend daarop voeren we een evaluatie uit, waarbij nieuwe ontwikkelingen op het gebied van risicomanagement worden bekeken.

#### *Doelstelling*

Risicomanagement is belangrijk om een goede afweging te kunnen maken om ambities en kansen die zich voordoen bewust te realiseren. Daarnaast is het noodzakelijk om risico's adequaat te beheersen. Een kwalitatief goed en compleet beleidskader is hierbij onmisbaar. De uitkomsten van dit onderzoek vormen hierbij een belangrijke basis.

#### *Planning uitvoering*

Q1 2024-Q2 2024

### **Evaluatie ontvlechting/vervlechting ATEA**

#### *Beschrijving/Scope*

In de periode 2019-2021 is het voormalige ATEA ontvlochten en geïntegreerd in de gemeentelijke organisatie. In dit complexe proces zijn de medewerkers én de bedrijfsvoering geïntegreerd binnen de gemeentelijke onderdelen en processen.

#### *Doelstelling*

Met het onderzoek onderzoeken we of de vooraf gestelde doelen zijn behaald en of er verdere verbeteringen mogelijk zijn.

#### *Planning uitvoering*

Q2 2024-Q4 2024

### **Verbonden partijen (gemeenschappelijke regelingen)**

#### *Beschrijving/Scope*

Zo'n 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. Dit onderzoek gaat in op de doelen op basis waarvan de gemeente deelneemt. Daarnaast wordt onderzocht of er sprake is van een adequate invulling van de governance, waarbij het accent ligt op het geheel van bestuurlijke en ambtelijke betrokkenheid, afstemming en advisering.

#### *Doelstelling*

Met het onderzoek wordt de huidige governance beoordeeld. Op basis daarvan kan een verbeteraanpak worden opgesteld voor de bestuurlijk-ambtelijke samenwerking (betrokkenheid, afstemming en advisering). Hierbij is ook aandacht voor de (gewenste) centrale ambtelijke regierol.

#### *Planning uitvoering*

Q4 2023-Q2 2024

### **Europa, lobby en subsidies**

#### *Beschrijving/Scope*

Op dit moment werken we met beperkte personele capaciteit en middelen aan de Europese lobbystrategie en de verkenning van subsidiemogelijkheden. Dit vraagt om een evaluatie of een heroriëntatie, omdat er in Europees verband veel kansen liggen voor de gemeente Breda. Daarbij is het ook gewenst om het interne proces van de afstemming van subsidiemogelijkheden te beoordelen en te optimaliseren.

#### *Doelstelling*

Met het onderzoek komen we tot een mogelijke verbetering van de organisatorische opzet, invulling en samenwerking. Daarmee kunnen we in Europees verband meer kansen verzilveren voor Breda.

## ACCOUNTANTSCONTROLE

De accountant controleert de getrouwheid van de jaarrekening volgens het controleprotocol dat de gemeenteraad hiervoor heeft vastgesteld. Vanaf 2023 stelt het college als onderdeel van de jaarrekening een rechtmatigheidsverantwoording op die dus in het getrouwheidsoordeel van de accountant wordt betrokken. Daarnaast controleert de accountant de rechtmatigheid van de specifieke uitkeringen zoals verantwoord in de Sisa bijlage. In diens verslag rapporteert de accountant aan de gemeenteraad over de kwaliteit van de financiële sturing, beheersing en verantwoording.

Strekking Controleverklaring				
Goedkeuringstolerantie	Goedkeurend	Beperking	Oordeel onthouding	Afkeurend
Fouten in de jaarrekening (% van de lasten)	≤ 1%	>1% <3%		≥ 3%
Onzekerheden in de controle (% van de lasten)	≤ 3%	>3% <10%	≥ 10%	



