

Paragraaf Bedrijfsvoering

BEDRIJFSVOERING

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

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

In het programma Organisatie en financiën van Breda beschrijven we onze ambities op het gebied van bedrijfsvoering.

Organisatieontwikkeling: FIT voor de Toekomst

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

Tot en met 2026 werken we verder aan het uitvoeringsprogramma FIT voor de Toekomst. Daarmee willen we het volgende bereiken:

- De organisatie heeft er vertrouwen in dat we met onze manier van werken alle afgesproken ambities kunnen behalen.
- De directie, de afdelingshoofden, de teamleiders en de medewerkers ervaren betere leiding en sturing doordat we hiervoor de juiste instrumenten gebruiken, goede processen hebben ingericht en iedereen op de juiste manier ondersteunen.
- Medewerkers spreken het vertrouwen uit dat onze organisatie zich positief ontwikkelt.

ARTIKEL 213A ONDERZOEKEN

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

Deze werkwijze is verder uitgewerkt in de verordening 'Onderzoeken doelmatigheid en doeltreffendheid van de gemeente Breda' uit 2021. Eind 2025 evalueert de auditcommissie het systeemtechnisch functioneren van deze verordening. De evaluatie omvat 2 belangrijke aspecten:

- de mate van spreiding van het onderzoek over de onderdelen van de begroting en de organisatie
- de bijdrage aan het continue leren en verbeteren van beleid, (organisatie)processen en taken

De uitvoering van de artikel 213a-onderzoeken (begroting 2024) is vertraagd. Dit komt door capaciteitsproblemen, de professionalisering van de auditfunctie en de aanbesteding van de accountantscontrole. Dankzij de versterking van de auditfunctie (eind 2024) hebben we meer capaciteit voor het uitvoeren van audits en artikel 213a-onderzoeken. Daardoor kunnen we de vertraging inlopen. Hieronder geven we een toelichting op de status van de lopende onderzoeken en de nog op te starten onderzoeken.

LOPENDE ONDERZOEKEN IN 2025

Evaluatie nota Risicobereidheid en weerstandsvermogen

Beschrijving/Scope

In 2017 is de huidige nota Risicobereidheid en weerstandsvermogen door de gemeenteraad vastgesteld. Na 2017 hebben er diverse ontwikkelingen plaatsgevonden op het gebied van risicomanagement, waaronder de risicoaanpak bij de grote bijzondere projecten. Dit soort nieuwe ontwikkelingen willen we een plaats geven in een geactualiseerd beleidskader. Vooruitlopend daarop voeren we een evaluatie uit, waarbij ook nieuwe ontwikkelingen op het gebied van risicomanagement worden betrokken.

Doelstelling

Risicomanagement is belangrijk om een goede afweging te kunnen maken om ambities en kansen die zich voordoen bewust te verzilveren. Het is daarnaast nodig om de vastgestelde risico's adequaat te beheersen. Een goed en compleet beleidskader is daarbij onmisbaar. De uitkomsten van dit onderzoek vormen hierbij een belangrijke basis.

Status uitvoering

Het onderzoek bevindt zich in de rapportagefase en wordt naar verwachting afgerond in Q4 2025.

Verbonden partijen (gemeenschappelijke regelingen)

Beschrijving/Scope

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

Doelstelling

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

Status uitvoering

Het onderzoek wordt naar verwachting afgerond in Q1 2026.

Evaluatie ontvlechting/vervlechting ATEA

Beschrijving/Scope

In de periode 2019-2021 is het voormalige ATEA ontvlochten en geïntegreerd in de gemeentelijke organisatie. Daarbij zijn de medewerkers én verschillende aspecten van de bedrijfsvoering geïntegreerd binnen de bestaande gemeentelijke onderdelen en processen.

Doelstelling

Met dit onderzoek stellen we vast of de gestelde doelen zijn behaald en of er verdere verbeteringen mogelijk zijn.

Status uitvoering

Het onderzoek bevindt zich in de rapportagefase en wordt naar verwachting afgerond in Q4 2025.

Implementatie Omgevingswet

Beschrijving/Scope

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

Doelstelling

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

Status uitvoering

Het onderzoek is in 2025 gestart en wordt naar verwachting afgerond in Q1 2026.

Europa, lobby en subsidies

Beschrijving/Scope

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

Doelstelling

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

Status uitvoering

Het onderzoek is in 2025 gestart en wordt naar verwachting afgerond in Q1 2026.

Evaluatie van de aanpak van de meest onveilige plekken in Breda

Beschrijving/Scope

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

Doelstelling

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

Planning uitvoering

Het onderzoek start in Q1 2026 en wordt naar verwachting afgerond in Q3 2026.

Financiële hulpverlening

Beschrijving/Scope

De Kredietbank West-Brabant (KWB) is een onderdeel van de gemeente Breda en werkt samen met de gemeentelijke schuldhulpverlening aan het voorkomen en oplossen van geldzorgen voor onze inwoners. In 2012 is de Wet gemeentelijke schuldhulpverlening in werking getreden. Daarin is onder andere opgenomen dat de gemeenteraad regelmatig een beleidsplan moet vaststellen voor schuldhulpverlening. Dit is eind 2024 opnieuw gebeurd. Het nieuwe plan vervangt het eerdere beleidsplan 'Werken (aan geldzorgen) Loont'. Daarnaast werkt de KWB volgens het Bankreglement Breda 2020.

De gemeente Breda zet diverse vormen van (financiële) hulp, preventie en vroegsignalering in. We ontzorgen, ondersteunen en zetten in op zorgvuldige en maatschappelijk verantwoorde incasso. Dit doen we met ruim 50 fte aan bevoegde medewerkers. De KWB biedt ook financiële diensten, waaronder saneringskredieten en sociale kredieten aan inwoners van Breda en diverse andere gemeenten, waaronder Tilburg, Drechtsteden en Helmond. Schuldhulpverlening voor ondernemers besteden we nu nog uit, maar dit wordt een onderdeel van de gemeentelijke organisatie. Ten slotte is de KWB bezig om zelf het beschermingsbewind te gaan uitvoeren.

Doelstelling

De KWB is lid van de NVVK. Dit is sinds 1932 de grootste branchevereniging voor financiële hulpverlening, die bestaat uit meer dan 100 gemeenten en publieke en private organisaties. Binnen de vereniging wordt veel waarde gehecht aan kwaliteit en kwaliteitsontwikkeling via het NVVK-kwaliteitskader. In 2025 voert de NVVK een audit uit bij de KWB waarmee de kwaliteit van de volgende thema's wordt vastgesteld:

- leiderschap

- organisatie
- financiële hulpverlening
- professionals
- externe samenwerking, uitbesteding en inkoop
- reflecteren, verbeteren en verantwoorden

Planning uitvoering

Het onderzoek is uitgevoerd en wordt naar verwachting afgerond in Q4 2025.

VOORGENOMEN ONDERZOEKEN IN 2026

Stevig Lokaal Team

Beschrijving/Scope

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

Doelstelling

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

Planning uitvoering

Het onderzoek start in Q1 2026 en wordt naar verwachting afgerond in Q2 2026.

Kwaliteit beleidscyclus

Beschrijving/Scope

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

Doelstelling

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

Planning uitvoering

Het onderzoek start in Q2 2026 en wordt naar verwachting afgerond in Q4 2026.

VANG-programma

Beschrijving/Scope

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

Doelstelling

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

Planning uitvoering

Het onderzoek start in Q2 2026 en wordt naar verwachting afgerond in Q4 2026.

RECHTMATIGHEID

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

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

De rechtmatigheidsverantwoording is gebaseerd op de managementrapportages en de managementletter van de interne auditfunctie. Voor de verantwoording hanteren we een grens van 2% van onze totale lasten (ongeveer € 18,5 miljoen). Afwijkingen lichten we waar nodig toe in de paragraaf Bedrijfsvoering. Daarbij gaat het college ook in op de verbetermaatregelen die we treffen op het gebied van sturing, beheersing en verantwoording.

AUDITFUNCTIE

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

ACCOUNTANTSCONTROLE

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

Goedkeuringstolerantie	Strekking Controleverklaring		Oordeelonthouding/ Afkeurend
	Goedkeurend	Beperking	
Afwijkingen in de jaarrekening en onzekerheden in de uitvoering van de controle (% van de lasten)	$\leq 2\%$	$\geq 2\% - \leq 4\%$	$> 4\%$

