

# Bedrijfsvoering

Provincie Noord-Brabant

## Inleiding

Bedrijfsvoering is het geheel van functies gericht op de sturing, beheersing en ondersteuning van het primaire proces. Onder de bedrijfsvoering vallen alle bedrijfsprocessen die ervoor zorgen dat de provincie functioneert. In deze paragraaf leest u hoe bedrijfsvoering in 2025 uitvoering geeft aan deze ambities.

Om onze doelen als provincie te kunnen bereiken hebben we goede mensen nodig. De huidige arbeidsmarkt is gespannen, het is niet eenvoudig om telkens op het juiste moment de juiste talenten en de beste expertise binnen te halen. Daarom zetten we ons in om een modern en aantrekkelijk werkgever te zijn. Vanuit een visie op vitaliteit en duurzame inzetbaarheid zorgen we dat het verzuim onder medewerkers zo laag mogelijk blijft.

In 2025 versterken we de manier waarop we samenwerken en de samenhang tussen programma's. We sturen daarbij op een integrale aanpak van de opgaven met behulp van methodieken als Opgavegestuurd Programmeren en Gebiedsgericht Werken. We werken aan rolduidelijkheid en de wijze van werken aan de hand van de geactualiseerde organisatievisie. Daarbij streven we naar een inclusieve benadering van organisatieontwikkeling.

De informatiesamenleving is van steeds grotere invloed op de wijze waarop we werken. Dat zien we terug in de wijze waarop we omgaan met datagedreven werken, Wet Open Overheid (WOO) maar ook onze ICT-huishouding en veiligheid. Voor data gedreven werken is in afgelopen jaren nagedacht over de rol van data en de betekenis ervan voor de eigen vraagstukken. De komende jaren staan in het teken van het verder op orde brengen van de randvoorwaarden die nodig zijn. We doen dit door onze systemen, processen en beleid voor de toekomst gereed te maken, zodat we data en informatie makkelijker kunnen delen, informatie herleidbaar is en we data makkelijker kunnen samenbrengen en visualiseren. Om betere informatie uit onze (financiële) systemen te halen werken we aan de verdere verbetering van de processen, systemen en vaardigheden.

Naast de reguliere taken rondom de WOO zoals tijding en snel beantwoorden van WOO-verzoeken zullen we gefaseerd meer informatiecategorieën openbaar maken met behulp van een eigen publicatieplatform. We stellen ons tot doel om de informatiehuishouding in beeld te krijgen, conform de eisen van de WOO. Dit houdt in dat we alle processen waarin informatie wordt verwerkt inventariseren en beschrijven in een Informatie Structuurplan.

Als organisatie sluiten wij aan bij de klimaatakkoord doelstellingen uit het bestuursakkoord. Hieruit vloeit de wettelijke verplichtingen voort op de administratie van onze carbon footprint. Het is nodig om onze eigen 'huishouden' inclusief ons eigen vastgoed te verduurzamen en daarvoor een energiemanagementsysteem op te zetten inclusief een verkenning naar eigen energie opwek en – opslag.

Als overheid willen we transparant en betrouwbaar handelen ook op het gebied van inkoop en aanbestedingen. In dat kader publiceren we een inkoopkalender op onze website waarin alle verwachte aanbestedingen van de provincie Noord-Brabant worden gepland. Daarmee worden we voorspelbaarder voor de markt en kunnen ondernemingen tijdig capaciteit inplannen om in te schrijven op een aanbesteding.

## Wat willen we bereiken?

### Organisatieontwikkeling

In 2025 versterken we de manier waarop we samenwerken en de samenhang tussen programma's. We blijven daarbij sturen op een integrale aanpak van de opgaven met behulp van methodieken als Opgavegestuurd Programmeren en Gebiedsgericht Werken. Bovendien werken we aan rolduidelijkheid en kijken we opnieuw naar de inrichting van het werk binnen onze programma's, aan de hand van de geactualiseerde organisatievisie. Daarbij streven we naar een inclusieve benadering van organisatieontwikkeling. Waar verandering nodig is, kijken we niet alleen naar structuuroplossingen, maar ook naar cultuuraspecten, het gewenste gedrag, de sociale cohesie en de samenwerking binnen en tussen

teams. Met als doel processen te vereenvoudigen, samenhang te versterken en de realisatiekracht te vergroten.

### **Wat willen we bereiken?**

#### **Aantrekkelijk werkgeverschap, goed werknemerschap en realisatiekracht**

De huidige arbeidsmarkt is gespannen, het is niet eenvoudig om telkens op het juiste moment de juiste talenten en de beste expertise binnen te halen. Daarom streven we ernaar om als provinciale organisatie een modern en aantrekkelijk werkgever te zijn. Dat betekent dat we een organisatie willen zijn die aantrekkelijk is om voor te werken en om mee samen te werken. Waarin goed opgeleide, zelfstandige professionals werken, die zich inzetten op de opgaven zo goed mogelijk te realiseren. We willen bovendien een organisatie zijn waarin ruimte is voor diversiteit en inclusie, waar verschillende perspectieven ertoe doen en medewerkers en leidinggevendenden zich gezien en gehoord voelen.

Als organisatie hebben we een duidelijke visie op vitaliteit en duurzame inzetbaarheid en goede afspraken over hoe we met elkaar het verzuim onder medewerkers zo laag mogelijk houden. Daarbij horen ook heldere afspraken over verwachtingen, verantwoordelijkheden en goed werknemerschap.

Realisatie van de (complexe) Brabantse opgaven vraagt om integrale oplossingen, het bij elkaar brengen van perspectieven en het uit proberen van nieuwe manieren van werken. Daarom willen we als provinciale organisatie lerend en innovatief te zijn. In 2025 bieden we een passend opleidingsaanbod, gericht op de versterking van het ambtelijk vakmanschap van onze medewerkers, op samenwerking en een goed samenspel. Zo bieden we medewerkers de mogelijkheid hun competenties op gebied van uitvoering, implementatie en realisatie aan te scherpen.

Bovendien geven we actief invulling aan een aantal samenwerkingstrajecten tussen de Brabantse overheden, om de ontwikkeling van expertise op gebied van beleids capaciteit en realisatiekracht te vergroten.

### **Wat willen we bereiken?**

#### **Datagedreven werken, informatiebeheer en Digitale transformatie**

Sinds 2020 werken we aan de uitvoeringsagenda digitale transformatie/data gedreven werken. Rondom datagedreven werken gaan ontwikkelingen snel. Het is belangrijk in te spelen op de toegenomen complexiteit. Daarom zetten we verdere stappen in het ontwikkelen van beleid voor hoe we als publieke organisatie omgaan met delen van data, data opslaan en ontsluiten in Data, Cloud- en Integratie architectuur (Data governance). Met verbeterslagen op het vlak van digitalisering en automatisering kunnen we als organisatie veel flexibeler opereren en inspelen op wat maatschappelijke opgaven van ons vragen. Daarnaast zijn we in staat tot intensief en veilig samenwerken met andere (publieke) organisaties. We continueren deze transformatie en zetten verdere stappen in migreren van informatiesystemen naar een cloud based omgeving. De toenemende digitalisering leidt, naast kansen, ook tot grotere bedreigingen op het terrein van cybersecurity. Om die het hoofd te bieden treffen we in 2025 de nodige maatregelen, zoals aansluiting op de CSIRT (Computer Security Incident Response Teams) waardoor we sneller en beter kunnen reageren op mogelijke dreigingen.

### **Wat willen we bereiken?**

#### **Rechtmatigheidsverantwoording**

Als provincie hebben we al enkele jaren via zogenoemde 'pilots' ervaring opgedaan met de 'Rechtmatigheidsverantwoording GS', afgekort RMV. Hiermee leggen GS zelfstandig verantwoording af richting PS over de financiële rechtmatigheid. In 2024 is de eerste RMV opgenomen in de jaarrekening over 2023; ook in 2025 wordt er weer een RMV opgenomen in de jaarrekening over 2024. In 2024 wordt

nog nadere duiding over de RMV vanuit de wetgever verwacht. Afhankelijk van de exacte duiding van de wetgeving wordt een grotere controlelast voor de organisatie verwacht.

## Wat willen we bereiken?

### Frauderisicobeheersing

Als onderdeel van het verder borgen van integriteit en weerbaarheid is ook in 2024 nadrukkelijk aandacht besteed aan frauderisicobeheersing. De accountant heeft geadviseerd om overkoepelende kaders t.a.v. frauderisicobeheersing te actualiseren. Dit krijgt o.a. vorm via een fraudeprotocol en frauderesponsplan. Belangrijk onderdeel hierin is het inrichten van een centraal meldpunt voor het melden van (vermoedens van) fraude of integriteitsschendingen en het inrichten (en actualiseren) van bijbehorende processen. Naar verwachting wordt de inrichting van het meldpunt bij het Kabinet van de Commissaris van de Koning begin 2025 afgerond.

## Wat willen we bereiken?

### Indicatoren

## Wat gaan we daarvoor doen?

### Ziekteverzuim

**Indicator:** Verzuimpercentage, uitgedrukt in het aantal verzuimdagen als % van het aantal beschikbare dagen per jaar. Streefwaarde: 5,50%

**Indicator:** Verzuimfrequentie, uitgedrukt in het aantal verzuimgevallen per werknemer per jaar. Streefwaarde: 1 keer per medewerker per jaar (gerapporteerd als gemiddelde verzuimfrequentie organisatie breed).

### Aantrekkelijk Werkgeverschap

Gemiddeld aantal vacatures per kwartaal afgezet tegen het aantal succesvol ingevulde vacatures. Aantal medewerkers per kwartaal dat is doorgestroomd binnen de organisatie naar een andere functie. Aantal medewerkers per kwartaal dat de organisatie heeft verlaten, uitgesplitst over uitstroom wegens pensionering of wegens beëindiging dienstverband

## We streven naar inclusiviteit en geven mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een kans binnen onze organisatie

Indicator	2025	2026	2027	2028
Norm Quotumwet* (aantal fte)	49,4	49,4	49,4	49,4

\* De norm Quotumwet wordt jaarlijks geactualiseerd op basis van het door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid gepubliceerde quotumpercentage.

### Telefonische bereikbaarheid

**Indicator:** Het aantal geslaagde telefonische contactpogingen is 85% (januari-mei 2021: 85%) en de gemiddelde wachttijd bedraagt minder dan 30 seconden.

**Tijdige afhandeling van facturen**

**Indicator:** 90% van de facturen worden binnen de termijn van 20 dagen betaald.

**Tijdige afhandeling van subsidies**

**Indicator:** 95% van de subsidies worden binnen de termijnen afgehandeld.

**Afhandeling bezwaarschriften en administratieve beroepen**

**Indicator:** 90% binnen de termijn afgehandelde bezwaarschriften en administratieve beroepen

**Digitale Transformatie: Jaarlijks realiseren van concrete voorbeelden waarin data publieke waarde genereert**

Indicator	2025	2026	2027	2028
Realiseren voorbeelden waarin we publieke waarde genereren met data	3			

**Digitale Transformatie: We halen ethische vragen/dilemma's ten aanzien van aspecten van de digitale transformatie op uit de organisatie waarover we in gesprek gaan om te leren hoe hiermee om te gaan**

Indicator	2025	2026	2027	2028
Aantal ethische vragen/dilemma's	5			

**Digitale Transformatie: Vaststellen van sets van data principes om de sturing op onze data te verbeteren (en inzet van tooling op dit vlak)**

Indicator	2025	2026	2027	2028
Sets dataprincipes	3			

**Digitale Transformatie: Aantoonbaar in control zijn op het vlak van informatieveiligheid (d.m.v. jaarlijkse audit) en voldoen aan de eisen vanuit de NEN-ISO 27001, BIO en NIS2**

Indicator	2025	2026	2027	2028
Certificering BIO	ja			
Certificering NEN-ISO 27001	ja			

**Digitale Transformatie: Periodieke bijeenkomsten met Brabantse gemeenten om samen na te denken over fundamentele aspecten van de digitale transformatie**

Indicator	2025	2026	2027	2028
Bijeenkomsten	3			

**Digitale Transformatie: Bruikbare ideeën die zijn opgedaan in actieve participatie in de 'Datawerkplaats'**

Indicator	2025	2026	2027	2028
Data-idee / Datawerkplaats	2			

**Ontwikkelingen en onzekerheden**

- Arbeidsmarkt: We constateren dat huidige arbeidsmarkt gespannen is. Het blijkt niet eenvoudig om telkens op het juiste moment de juiste talenten en de beste expertise binnen te halen zowel op de arbeidsmarkt als ook de inhuurmarkt.
- Effect van de energiemarkt en klimaatakkoord wetgeving op bedrijfsvoeringskosten: De huidige energiemarkt is fors in beweging. Dit leidt tot kostenstijgingen die o.a. bij ons als afnemer in rekening worden gebracht. Bij de aanbesteding van een nieuw energiecontract in 2025 zullen deze effecten van deze ontwikkeling op de bedrijfsvoeringskosten duidelijk worden.
- Kostenstijgingen bij leveranciers op een aantal vlakken hoger dan indexering: De huidige economische situatie en ontwikkelingen in de wereld hebben tot gevolg dat we te maken hebben met prijsstijgingen. De in de begroting opgenomen bedragen voor indexering lopen niet altijd gelijk op met de werkelijke indexeringen die leveranciers daadwerkelijk hanteren.

**Wat mag het kosten?**

**Toelichting op de verschillen tussen de begroting 2025 en begroting 2024**

Het organisatiekostenbudget neemt in 2025 met € 0,6 mln. toe ten opzichte van 2024. Voor het capaciteitsbudget is sprake van een toename van € 3,5 mln. Deze toename komt met name door toename van de loonkosten als gevolg van de (volledige) doorwerking van de cao 2024-2025 en loonstijgingen die per 1 september 2024 en 1 januari 2025 ingaan. Door de koppeling met de loonkosten van overige personeelskosten bewegen deze kosten ook mee met de toename van het totale capaciteitsbudget. De overige bedrijfsvoeringskosten nemen in 2025 af met ca € 3,1 mln. ten opzichte van 2024. Dit komt met name door de afname van de afschrijvingen op (eerdere investeringen in) het provinciehuis met € 2,5 mln.

Bedrijfsvoering	Realisatie	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
	2023	2024	2024	2025	2026	2027	2028
Bedragen x € 1.000	oorspronkelijk	na wijz.					
Capaciteitsbudget	146.286 N	120.406 N	158.600 N	162.075 N	157.493 N	156.584 N	122.534 N
Budget 'overige personeelskosten'	5.001 N	4.570 N	6.089 N	6.370 N	6.207 N	6.170 N	5.138 N
Budget 'overige bedrijfsvoeringskosten'	27.478 N	26.345 N	33.834 N	30.710 N	29.340 N	29.402 N	25.157 N
Saldo van baten en lasten	178.765 N	151.320 N	198.523 N	199.155 N	193.040 N	192.155 N	152.830 N
Bijdragen personeelskosten 'Werken voor derden' onder programma's gepresenteerd	4.459 V	0	0	0	0	0	0
Saldo Organisatiekostenbudget met inkomsten 'Werken voor derden'	174.305 N	151.320 N	198.523 N	199.155 N	193.040 N	192.155 N	152.830 N

### Investeringschema 2024-2028

	Bedragen x € 1.000				
	2024	2025	2026	2027	2028

#### 1. Provinciale investeringen

##### Bedrijfsvoering en Financiën

Doorontwikkeling HvB	59	0	0	0	0
Verduurzaming Nieuwbouw	0	0	1.140	0	0
ICT en Automatisering	2.250	750	750	2.250	850
<b>Subtotaal Middelen</b>	<b>2.309</b>	<b>750</b>	<b>1.890</b>	<b>2.250</b>	<b>850</b>

Bij het structurele investeringsbudget voor ICT en Automatisering is voor 2024 sprake van een hogere raming in verband met het vervangingsmoment voor de laptops van de medewerkers in 2024. Voor de verduurzaming van het provinciehuis (zie statenmededeling) is in 2026 € 1,1 mln. investeringsbudget opgenomen voor solar carports. Realisatie van deze solar carports is afhankelijk van de beschikbaarheid van capaciteit op het elektriciteitsnetwerk.

#### Toelichting reserves

Vanuit de Investeringsagenda zijn middelen gereserveerd ter dekking van een deel van de personele capaciteit voor het Groen Ontwikkelfonds Brabant.

De reserve Ontwikkeling Bedrijfsvoering is ingesteld voor dekking van de ontwikkelingstrajecten voor bedrijfsvoering in het kader van Toekomstbestendige organisatie. Onderdeel hiervan is ook het compartiment voor dekking van de kapitaallasten voor investeringen in (de verduurzaming van) het provinciehuis.

De reserve Organisatieontwikkeling wordt ingezet ter dekking van de regelingen die zich richten op onze medewerkers voor onder andere waarden, ontwikkeling en vitaliteit. Onderdeel hiervan zijn ook de lasten

van de Levensfaseregeling die bij het totaalpakket in 2017 is afgesproken met de bonden, waarvoor de lasten t/m 2025 zijn gereserveerd.

De reserve POB (Opleidingen) is ingesteld ter dekking van de fluctuerende kosten voor opleidingen die medewerkers kunnen volgen op basis van het Persoonlijk Ontwikkelbudget (POB) / Persoonlijk Budget Duurzame Inzetbaarheid (PBDI). Deze faciliteit is bij de cao 2017 ingesteld, waar voor de medewerkers een budget voor de periode van 5 jaar beschikbaar is. In de cao afspraken 2024-2025 zijn de afspraken gecontinueerd en is het beschikbare budget per 5 jaar van € 5.000 naar € 6.000 verhoogd.

(bedragen x € 1.000)	Realisatie jaarrekening 2023	Begr. 2024, na wijziging	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028
Storting in reserve	7.051 N	3.656 N	3.679 N	3.785 N	3.781 N	3.267 N
Reserve Ontwikkeling Bedrijfsvoering	4.322 N	1.091 N	1.129 N	1.250 N	1.250 N	997 N
Reserve Organisatieontwikkeling	1.690 N	1.150 N	1.150 N	1.150 N	1.150 N	1.150 N
Reserve POB (Opleidingen)	1.039 N	1.415 N	1.399 N	1.385 N	1.381 N	1.120 N
Onttrekking aan reserve	8.308 V	2.050 V	1.780 V	1.780 V	1.780 V	1.780 V
Reserve Ontwikkeling Bedrijfsvoering	6.044 V	510 V	240 V	240 V	240 V	240 V
Reserve Organisatieontwikkeling	1.058 V	900 V	900 V	900 V	900 V	900 V
Reserve POB (Opleidingen)	966 V	400 V	400 V	400 V	400 V	400 V
Res. Essent Investeringsagenda	240 V	240 V	240 V	240 V	240 V	240 V
Eindtotaal	1.257 V	1.607 N	1.899 N	2.005 N	2.001 N	1.487 N