

Bedrijfsvoering

Provincie Noord-Brabant

Inleiding

De paragraaf bedrijfsvoering biedt inzicht in het beleid inzake bedrijfsvoering. Bedrijfsvoering bestaat uit de onderdelen personeel, informatisering, automatisering, communicatie, organisatie, financieel beheer en beleid en facilitaire dienstverlening. Een goede bedrijfsvoering draagt direct bij aan het realiseren van onze ambities uit de perspectiefnota. In deze paragraaf leest u hoe bedrijfsvoering in 2026 uitvoering geeft aan deze ambities. We hebben ons hierbij beperkt tot de belangrijkste thema's.

Om onze doelen als provincie te kunnen bereiken hebben we goede mensen nodig. De huidige arbeidsmarkt is gespannen, de uitdaging ligt in het binnen halen van de juiste talenten en expertise op het juiste moment. We zetten ons in om een moderne en aantrekkelijk werkgever te zijn en een goede balans te hebben tussen interne medewerkers en externe inhuur. Vanuit een visie op vitaliteit en duurzame inzetbaarheid zorgen we ervoor dat het verzuim onder medewerkers zo laag mogelijk blijft.

In 2026 blijven we de manier waarop we samenwerken en de samenhang tussen programma's versterken. We werken aan heldere sturingslijnen, een uniforme rol van teamleider, duidelijke aanspreekpunten op de inhoud en dagelijkse werkzaamheden. Daarnaast werken we aan de versterking van het ambtelijk vakmanschap van onze medewerkers. We blijven daarbij sturen op een integrale aanpak van de opgaven met behulp van methodieken als Opgave gestuurd Programmeren en Gebiedsgericht Werken.

De Informatiesamenleving heeft steeds meer invloed op de manier waarop we samenwerken. Dat zien we terug in hoe manier we omgaan met datagedreven werken, de Wet Open Overheid (WOO) en ook in onze ICT-huishouding en data veiligheid. Om betere informatie uit onze (financiële) systemen te halen werken we aan de verdere verbetering van de processen, systemen en vaardigheden. We verkennen wat moderne technologieën als AI kunnen betekenen voor onze bedrijfsvoering.

Wat betreft duurzaamheid sluiten we aan bij de klimaatakkoord doelstellingen uit het bestuursakkoord. Verder zien we dat we door de veranderende samenleving geconfronteerd worden met geweld en agressie. Om te zorgen dat we onze publieke taken veilig kunnen blijven uitvoeren zullen we passende maatregelen nemen. Dreiging van (hybride) oorlogsvoering en een verhoogd risico op bijvoorbeeld stroomstoringen vragen om crisis- en continuïteitsplannen.

Wat willen we bereiken?

Klimaat en verduurzaming

De organisatie sluit aan bij de klimaatakkoord doelstellingen uit het bestuursakkoord. Hieruit vloeit de wettelijke verplichting voort op de administratie van onze carbon footprint. Het is nodig om onze eigen 'huishouden' inclusief ons eigen vastgoed te verduurzamen. In 2026 worden daarvoor stappen gezet in navolging van de verkenning op energieopwek en –opslag van 2025.

Wat willen we bereiken?

Organisatieontwikkeling

In 2026 blijven we de manier waarop we samenwerken en de samenhang tussen programma's versterken. Om onze opgaven te realiseren en onze visie te verwezenlijken, werken we aan heldere sturingslijnen. Een meer uniforme invulling van de rol van teamleider zorgt ervoor dat alle programma's een vergelijkbare structuur en aansturing kennen. Voor medewerkers is daarmee duidelijker wie hun aanspreekpunt is rondom de inhoud en hun dagelijkse werkzaamheden.

Daarnaast werken we aan de versterking van het ambtelijk vakmanschap van onze medewerkers: het werken in een dynamische politiek bestuurlijke omgeving doet een stevig beroep op vaardigheden, houding en gedrag van onze ambtenaren. Daarom bieden we een gevarieerd opleidingsaanbod op maat, dat ons gaat helpen om onze doelstellingen te realiseren en de bestuurlijk-ambtelijk samenspel goed te laten verlopen. We blijven daarbij sturen op een integrale aanpak van de opgaven met behulp van methodieken als Opgavegestuurd Programmeren en Gebiedsgericht Werken.

Wat willen we bereiken?

Aantrekkelijk werkgeverschap, goed werknemerschap en realisatiekracht

De huidige arbeidsmarkt blijft gespannen, we werken er hard aan om op het juiste moment de juiste talenten en de beste expertise in huis te hebben. Door het inzetten van een wervingsstrategie die aansluit op de huidige arbeidsmarktontwikkelingen en een passend inhuurbeleid, zorgen we ervoor een aantrekkelijke werkgever en samenwerkingspartner te zijn. Daarbij hebben we ook aandacht voor kostenbeheersing en juridische kaders.

Daarnaast geven we onze medewerkers voldoende mogelijkheden om hun talent, expertise en competenties te ontwikkelen en regie te nemen op hun eigen loopbaan. Zo sturen we op het behouden van talenten, behouden we kennis en anticiperen we op de competenties die we in de toekomst nodig hebben om onze opgaven in te vullen.

De vitaliteit op de werkvloer blijft aandacht vragen. De in 2024 ontwikkelde verzuimaanpak wordt bestendigd: door te sturen op werkvermogen houden we het verzuim laag en werken we aan de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Daarbij zorgen we ook voor een veilig en inclusief werkklimaat.

Wat willen we bereiken?

Datagedreven werken, informatiebeheer en Digitale transformatie

De nieuwe Uitvoeringsagenda Digitale transformatie 2026-2028 (per januari 2026) vormt de aanpak waarmee we als provincie de regie pakken op de digitale transformatie. We werken blijvend aan dataficering binnen onze bestaande beleidsterreinen. Dat doen we door te kijken naar nieuwe technologieën zoals AI. Dat doen we ook door het blijven versterken van de randvoorwaarden die nodig zijn om succesvol datagedreven te kunnen werken. Belangrijk aandachtspunt daarbij is datagovernance inclusief tooling die nodig is om onze data (sets) steeds verder te integreren.

Technologische ontwikkelingen bieden kansen voor onze provinciale beleidsontwikkeling, bedrijfsprocessen en bedrijfsvoering. Tegelijkertijd houden we oog voor de menselijke maat, de ethische waarden, privacy, gegevensbescherming en cyberveiligheid. Specifieke aandacht gaat uit naar digitale autonomie, oftewel de mogelijkheid om zelf keuzes te blijven maken op het vlak van digitalisering. Door de toegenomen afhankelijkheid van de 'Big Tech' en de geopolitieke ontwikkelingen in de wereld is dit een thema waar we ons (samen met andere provincies en publieke organisaties) expliciet op gaan richten.

Wat willen we bereiken?

Veiligheid en weerbaarheid

We hebben te maken met een veranderende samenleving. Helaas gebeurt het regelmatig dat onze bestuurders of medewerkers geconfronteerd worden met geweld en agressie. Om te zorgen dat onze medewerkers veilig hun publieke taken kunnen uitvoeren, wordt in 2026 een betere structuur ingericht rondom het melden en afhandelen van incidenten, en wordt passend opleidingsaanbod opgezet om medewerkers weerbaar te maken. Er is een meldpunt integriteit en weerbaarheid van start gegaan, ter ondersteuning van de medewerkers en het bestuur.

Ook de geopolitieke ontwikkelingen hebben effect op ons werk als provinciale overheid. Dreiging van (hybride) oorlogsvoering en een verhoogd risico op bijvoorbeeld stroomstoringen vragen om crisis- en continuïteitsplannen. We geven in 2026 verder vorm aan de inrichting van Business Continuity Management (BCM) en veiligheid en beveiliging.

Wat willen we bereiken?

Informatiehuishouding

De informatiesamenleving heeft een blijvende impact op de manier waarop wij als provincie werken en onze publieke taken uitvoeren. Dat zien we terug in het toenemende belang van datagedreven werken, de Wet open overheid (Woo), en de eisen die worden gesteld aan ons informatiebeheer (Archiefwet e.d.). Vooruitkijkend naar 2026 zetten we in op het verder versterken van de randvoorwaarden die nodig zijn om data en informatie optimaal beschikbaar te hebben.

We werken aan toekomstbestendige systemen, processen en beleid waarmee informatie beter herleidbaar, deelbaar en bruikbaar wordt. Dit doen we onder meer door onze personele en financiële informatiesystemen te verbeteren. In het kader van de Woo zorgen we voor een tijdige en correcte afhandeling van Woo-verzoeken. Tegelijkertijd werken we aan een gefaseerde openbaarmaking van informatiecategorieën via een eigen publicatieplatform. We versterken ons informatiebeheer door o.a. de inrichting van MS Teams en SharePoint te verbeteren en ons bestuurlijk besluitvormingsproces te optimaliseren, waarbij we aansluiten bij bestaande beleidskaders en richtlijnen.

Wat willen we bereiken?

Indicatoren

Wat gaan we daarvoor doen?

Afhandeling bezwaarschriften en administratieve beroepen

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

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	2026	2027	2028	2029
Certificering BIO	ja			
Certificering NEN-ISO 27001	ja			

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

Indicator	2026	2027	2028
Data-idee / Datawerkplaats	*)		

*) Voor Digitale Transformatie zijn voor 2026 e.v. nog geen streefwaarden opgenomen, omdat huidige Uitvoeringsagenda digitale transformatie 2024-2025 eindigt in 2025. Na vaststelling van de nieuwe uitvoeringsagenda Digitale Transformatie zullen de indicatoren (bij daartoe geëigende S&V-moment) in de begroting verwerkt worden.

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

Indicator	2026	2027	2028
Realiseren voorbeelden waarin we publieke waarde genereren met data	*)		

*) Voor Digitale Transformatie zijn voor 2026 e.v. nog geen streefwaarden opgenomen, omdat huidige Uitvoeringsagenda digitale transformatie 2024-2025 eindigt in 2025. Na vaststelling van de nieuwe uitvoeringsagenda Digitale Transformatie zullen de indicatoren (bij daartoe geëigende S&V-moment) in de begroting verwerkt worden.

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

Indicator	2026	2027	2028
-----------	------	------	------

Bijeenkomsten *)

*) Voor Digitale Transformatie zijn voor 2026 e.v. nog geen streefwaarden opgenomen, omdat huidige Uitvoeringsagenda digitale transformatie 2024-2025 eindigt in 2025. Na vaststelling van de nieuwe uitvoeringsagenda Digitale Transformatie zullen de indicatoren (bij daartoe geëigende S&V-moment) in de begroting verwerkt worden.

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

Indicator	2026	2027	2028
-----------	------	------	------

Sets dataprincipes *)

*) Voor Digitale Transformatie zijn voor 2026 e.v. nog geen streefwaarden opgenomen, omdat huidige Uitvoeringsagenda digitale transformatie 2024-2025 eindigt in 2025. Na vaststelling van de nieuwe uitvoeringsagenda Digitale Transformatie zullen de indicatoren (bij daartoe geëigende S&V-moment) in de begroting verwerkt worden.

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	2026	2027	2028
-----------	------	------	------

Aantal ethische vragen/dilemma's *)

*) Voor Digitale Transformatie zijn voor 2026 e.v. nog geen streefwaarden opgenomen, omdat huidige Uitvoeringsagenda digitale transformatie 2024-2025 eindigt in 2025. Na vaststelling van de nieuwe uitvoeringsagenda Digitale Transformatie zullen de indicatoren (bij daartoe geëigende S&V-moment) in de begroting verwerkt worden.

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.

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

Indicator	2026	2027	2028
Norm Quotumwet* (aantal fte)	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.

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).

Ontwikkelingen en onzekerheden

- Arbeidsmarkt: In de huidige arbeidsmarkt blijft het uitdagend om telkens op het juiste moment de juiste talenten binnen te halen, binnen de geldende financiële en juridische kaders. Dit geldt ook voor het inhuren van specifieke kennis of tijdelijke expertise.
- Effect van de energiemarkt en klimaatakkoord wetgeving op bedrijfsvoeringskosten: De energiemarkt blijft in beweging. Dit kan ook in de toekomst leiden tot kostenstijgingen die o.a. bij ons als afnemer in rekening worden gebracht.
- Kostenstijgingen bij leveranciers blijven op een aantal vlakken hoger dan de indexering: De huidige economische situatie en ontwikkelingen in de wereld hebben tot gevolg dat we te maken hebben met prijsstijgingen, zowel voor diensten als voor materialen. De in de begroting opgenomen bedragen voor indexering lopen niet altijd gelijk op met de werkelijke indexeringen en prijsstijgingen die leveranciers hanteren.
- (Geo)politieke ontwikkelingen. Deze zijn bijvoorbeeld van invloed op de positionering van de 'Big Tech' leveranciers en daarmee op de relatie die wij met ze (willen) hebben. Denk aan de vraag waar we onze data in de cloud wel en niet willen hebben staan. Deze ontwikkelingen kunnen leiden tot politieke keuzes ten aanzien van de randvoorwaarden voor onze digitale transformatie. Dit kan op termijn tot potentieel hogere kosten voor digitalisering leiden.

Investeringschema 2025-2029

Excel-tabel

	2025	2026	2027	Bedragen x € 1.000	
				2028	2029
1. Provinciale investeringen					
<u>Bedrijfsvoering en Financiën</u>					
Doorontwikkeling HvB	3.775	0	0	0	0
Verduurzaming Nieuwbouw	0	1.140	0	0	0
ICT en Automatisering	750	750	2.250	850	2.350
Subtotaal Middelen	4.525	1.890	2.250	850	2.350

Omschrijving (toelichting)

Bij het structurele investeringsbudget voor ICT en Automatisering is voor 2027 sprake van een hogere raming in verband met het vervangingsmoment voor de laptops van de medewerkers in 2027. Voor de verduurzaming van het provinciehuis is voor 2025 d.m.v. Statenvoorstel 14/25A (Burap-II 2025) € 3,775 mln. Investeringskrediet beschikbaar gesteld t.b.v. Accupakket/energie-managementsysteem en voor watermistinstallatie. Verder 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.

Wat mag het kosten?

Bedrijfsvoering	Realisatie	Begroting 2025	Begroting 2025	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
Bedragen x € 1.000	2024	oorspronkelijk	na wijz.	2026	2027	2028	2029
Capaciteitsbudget	153.263	162.075 N	164.568 N	172.780	171.636	148.540	145.783
	N			N	N	N	N
Budget 'overige personeelskosten'	4.952 N	6.370 N	7.129 N	6.857 N	6.711 N	5.835 N	5.739 N
Budget 'overige bedrijfsvoeringskosten'	29.991 N	30.710 N	29.122 N	33.000 N	32.836 N	29.732 N	29.405 N
Saldo van baten en lasten	188.206	199.155 N	200.818 N	212.637	211.183	184.107	180.927
	N			N	N	N	N
Bijdragen personeelskosten 'Werken voor derden' onder programma's gepresenteerd	5.882 V	0	0	0	0	0	0
Saldo Organisatiekostenbudget met inkomsten 'Werken voor derden'	182.325	199.155 N	200.818 N	212.637	211.183	184.107	180.927
	N			N	N	N	N

Omschrijving (toelichting)

Toelichting op de verschillen tussen de begroting 2026 en 2025

Het organisatiekostenbudget neemt in 2026 met € 4,8 mln. toe ten opzichte van 2025.

Voor het capaciteitsbudget is sprake van een toename van € 1,2 mln. Deze toename komt met name door toename van de loonkosten als gevolg van de (volledige) doorwerking van de cao 2025-2026 en loonstijgingen die per 1 juli 2025 en 1 januari 2026 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 2026 toe met ca € 3,8 mln. ten opzichte van 2025. De toename is als volgt te verklaren:

- Vanuit de stelpost overheadmiddelen is er in 2025 vanuit bestaande programmamiddelen budget omgezet naar organisatiekostenbudget om de organisatie te ondersteunen en de uitvoering van taken te versterken. In 2026 heeft nog niet een volledige her allocatie van alle middelen plaatsgevonden, waardoor hier nog een saldo ad € 1,3 mln. resteert en begroting 2026 hoger is dan 2025.
- De herverdeling in 2025 heeft wel voor de posten ICT algemeen en ICT digitale werkplek geleid tot een toename van € 0,43 mln. in 2026 ten opzichte van 2025.
- Afschrijvings- en onderhoudskosten worden opgenomen op basis van onderhoudsplanning en afschrijvingsschema's en kunnen dus per jaar fluctueren. De afschrijvingskosten meubilair en onderhoudskosten gebouw en klein onderhoud zijn in 2026 € 0,93 mln. hoger dan in 2025.
- Het werkbudget van de afdeling subsidies is in 2026 met € 0,6 mln. gestegen, doordat de middelen voor het realiseren van een online klantenomgeving (het klantenportaal) zijn doorgeschoven naar 2026, omdat de aanbesteding vertraagd is.
- Er wordt in 2026 invulling gegeven aan het onderdeel 'Data integratie tooling'. Inclusief indexatie gaat het hier om een toename van € 0,6 mln. op het CIO budget ten opzichte van 2025.

Toelichting reserves

Excel-tabel

(bedragen x € 1.000)	Realisatie jaarrekening 2024	Begr. 2025, na wijziging	Begroting 2026	Begroting 2027	Begroting 2028	Begroting 2029
Storting in reserve	3.685 N	6.693 N	3.994 N	3.989 N	3.530 N	3.509 N
Reserve Ontwikkeling Bedrijfsvoering	1.091 N	4.064 N	1.337 N	1.337 N	1.084 N	1.084 N
Reserve Organisatieontwikkeling	1.150 N	1.150 N	1.150 N	1.150 N	1.150 N	1.150 N
Reserve POB (Opleidingen)	1.444 N	1.479 N	1.507 N	1.501 N	1.295 N	1.275 N
Onttrekking aan reserve	2.682 V	2.074 V	2.026 V	2.026 V	2.026 V	2.026 V
Reserve Ontwikkeling Bedrijfsvoering	510 V	534 V	486 V	486 V	486 V	486 V
Reserve Organisatieontwikkeling	1.533 V	900 V	900 V	900 V	900 V	900 V
Reserve POB (Opleidingen)	400 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

Omschrijving (toelichting)

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.

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 2025-2026 zijn de afspraken gecontinueerd en is het beschikbare budget per 5 jaar van € 5.000 naar € 6.000 verhoogd.

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