

Bedrijfsvoering

Provincie Noord-Brabant

Inleiding

Bedrijfsvoering gaat over alles wat nodig is om de organisatie goed te laten werken. Het gaat om personeel, informatisering, automatisering, communicatie, organisatie, financieel beheer en beleid en facilitaire dienstverlening. Een goede bedrijfsvoering helpt ons om de doelen uit de begroting te bereiken. In deze paragraaf leest u wat we in 2027 gaan doen om onze ambities te realiseren. We richten ons hierbij op de belangrijkste onderwerpen.

Onze organisatie is volop in ontwikkeling. Onze medewerkers zijn van cruciaal belang bij het waarmaken van onze ambities. Om die reden werken we aan de versterking van het ambtelijk vakmanschap, de vitaliteit en de duurzame inzetbaarheid van iedere medewerker, door een passend opleidingsaanbod. Een veilige en inclusieve werkomgeving, voor de bestuurders en voor alle medewerkers blijft onze aandacht krijgen. We zorgen voor heldere sturingslijnen en duidelijke rollen in de organisatie. Onze managers nemen deel aan een leiderschapsprogramma, om zo te werken aan (persoonlijk) leiderschap dat past bij de organisatievisie.

De realisatie van onze opgaven vraagt om wendbaarheid en flexibiliteit, ook in de inzet en werving van medewerkers. We blijven ons dan ook inspannen om op het juiste moment de juiste talenten en expertise te kunnen bieden, in een arbeidsmarkt die nog steeds gespannen is. We zetten daarbij in op moderne arbeidsmarktcommunicatie en slagvaardige procedures, met aandacht voor de wensen van de sollicitant en de kwaliteit van de werving.

Als moderne organisatie werken we, op basis van het vastgestelde kader 'AI in dienst van Brabant', uit hoe AI kan worden ingezet in ons werk en ons beleid. Daarbij besteden we aandacht aan wat het werken met AI betekent voor onze medewerkers en de kwaliteit van ons werk.

Naast het creëren van awareness voor de kansen die digitalisering biedt, zetten we in op kaderstelling op terreinen als bijvoorbeeld privacy, informatieveiligheid en informatiemanagement. We pakken zaken op die als onderliggende bouwstenen gelden om dat goed te doen. Denk aan procesmanagement, verbetering van het proces van vraag naar en aanbod aan i-voorzieningen en versterking van de architectuurfunctie. We richten ons ook meer op vergroting van onze digitale autonomie en soevereiniteit. Ook veiligheid in en om het gebouw heeft onze blijvende aandacht.

Wat willen we bereiken?

Klimaat en verduurzaming

Wat betreft duurzaamheid sluiten we aan bij de klimaatakkoord doelstellingen uit het bestuursakkoord. Voor de verdere verduurzaming van het gebouw volgens de door uw Staten vastgestelde roadmap verduurzaming ([Document NoordBrabant - Statenmededeling Verduurzaming van het provinciehuis - voortgang extra impuls uit addendum bij het bestuursakkoord - iBabs Publieksporaal](#)) wordt bij succesvolle afronding van het vergunningstraject in 2027 gestart met de plaatsing van de solar carports en bijbehorende accu voor energieopslag.

Wat willen we bereiken?

Organisatieontwikkeling

In 2027 gaan we verder op de ingezette koers, zoals vastgelegd in de organisatievisie. Veranderingen die worden ingezet dragen bij aan heldere sturingslijnen, aan het uitrollen van de organisatievisie en aan de realisatie van onze ambities. Intern willen we steeds sterker worden, als het gaat over succesvol veranderingen inzetten. De werkgroep Organisatieontwikkeling zorgt ervoor dat we samen leren van de eerder ingezette verander- en ontwikkeltrajecten. Wat werkt wel, wat werkt niet, wat kan er de volgende keer beter? Zo borgen we kennis en worden we steeds slagvaardiger.

Versterking van het ambtelijk vakmanschap van onze medewerkers blijft belangrijk. Het opleidingsaanbod waarmee we zijn gestart in 2026, wordt voortgezet en aangevuld. In het programma krijgen ambtenaren de ruimte om zich te bekwamen in de vaardigheden, kennis en houdingsaspecten die belangrijk zijn voor het werken in een dynamische politiek bestuurlijke omgeving. We bieden een gevarieerd opleidingsaanbod op maat, zowel voor nieuwe ambtenaren als voor meer ervaren collega's. Daarnaast zetten we regelmatig teamontwikkelingstrajecten in, om de samenwerking binnen en tussen teams te versterken. Dit gaat ons helpen om onze doelstellingen te realiseren en de bestuurlijk-ambtelijk samenspel goed te laten verlopen. Om onze opgaven te realiseren en onze visie te verwezenlijken, is het daarnaast belangrijk dat medewerkers duidelijkheid hebben over hun rol en over hun aanspreekpunt waar het de dagelijkse werkzaamheden betreft. Daarom werken we toe naar een meer uniforme invulling van de rol van teamleider. Dit wordt in 2027 ondersteund door een ontwikkelprogramma waaraan alle teamleiders kunnen deelnemen.

Op niveau van het management is er aandacht versterking van het leiderschap in onze organisatie. Binnen de provinciale directie wordt geanticipeerd op vernieuwing als gevolg van een ontstane vacature en een komend pensioen. In 2027 wordt een leiderschapsprogramma verzorgd voor alle managers. Dit programma is gebaseerd op het leiderschapskompas en sluit aan op de organisatievisie.

Wat willen we bereiken?

Aantrekkelijk werkgeverschap, goed werknemerschap en realisatiekracht

Voor de realisatie van onze opgaven is het belangrijk op het juiste moment de juiste talenten en expertise in huis te hebben. Dat is in de huidige arbeidsmarkt geen makkelijke opgave. Het nieuwe werving- en selectiebeleid sluit aan op de huidige arbeidsmarkt en de wensen van sollicitanten. Daardoor kunnen we slagvaardig en wendbaar reageren op de vragen die zich voordoen. Ook de groei en doorontwikkeling van onze eigen medewerkers verliezen we hierbij niet uit het oog. We stimuleren onze medewerkers daarbij om zelf de regie te nemen op hun eigen loopbaan. Zo sturen we op het behouden van talenten, behoudt van kennis en anticiperen we op de competenties die we in de toekomst nodig hebben. In 2027 gaan we in dat kader actief aan de slag met het versterken van onze Strategische Personeelsplanning.

Ondanks dat we proberen zoveel mogelijk kennis zelf in huis te hebben, is er regelmatig versterking nodig van externen. Dat speelt met name bij vervanging van ziekte, bij pieken of als er zeer specifieke kennis nodig is. Ons huidige inhuurbeleid is erop gericht om een aantrekkelijke samenwerkingspartner te zijn, maar is ook gericht op kostenbeheersing en het bewaken van juridische kaders. In 2027 werken we toe naar een vereenvoudigd en toekomstbestendig inhuurlandschap, waarbij we zakendoen met minder verschillende partijen. Het doel daarvan is efficiënter te werken en de kosten nog beter te bewaken.

Om een aantrekkelijk werkgever te blijven, besteden we niet alleen aandacht aan professionele ontwikkeling, maar ook aan vitaliteit en duurzame inzetbaarheid. Onze medewerkers hebben de mogelijkheid om zich te verdiepen in hun talenten, loopbaanontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast sturen we actief op de uitkomsten uit het medewerkersonderzoek en de vitaliteitscan uit 2026. Zo start er in 2027 een traject om de werkdruk bij bepaalde organisatieonderdelen in kaart te brengen en te verminderen. En wordt er gericht beleid uitgezet om jonge ouders en mantelzorgers te ondersteunen.

Wat willen we bereiken?

Datagedreven werken, informatiebeheer en Digitale transformatie

De komende jaren gaan we verder met het versterken van datagovernance, datakwaliteit en de toepassing van data bij beleidskeuzes waardoor onze beleidsprogramma's sneller en beter onderbouwd kunnen sturen op onze maatschappelijke opgaven. Daarbij vragen nieuwe wet- en regelgeving (zoals de nieuwe Archiefwet en NIS2) en toenemende cyberdreigingen om verdere professionalisering van informatiebeveiliging, privacy, continuïteit, digitale weerbaarheid en een verdere versterking van ons informatiemanagement. Onderdeel daarvan is te komen tot meer betrouwbare, realtime data en stuurinformatie voor onze personele en financiële administraties.

We versterken hiervoor de basis door in te zetten op één centraal processenlandschap waarin duidelijk is welke processen bij welk programma liggen en wie proceseigenaren zijn. We richten de architectuurfunctie beter en duidelijker in en optimaliseren hiermee het proces van vraag en aanbod naar voorzieningen op het vlak van data en digitalisering. Op die manier kunnen we de echte behoefte vertalen naar een duidelijke oplossingsrichting op gebied van processen, informatievoorziening en IT. Tenslotte, tegemoetkomend aan geopolitieke ontwikkelingen, ontwikkelen we ook een actieplan om op termijn onze leveranciersafhankelijkheid en zeggenschap over data te vergroten (digitale autonomie en soevereiniteit).

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. In 2026 werd het meldpunt integriteit en weerbaarheid ingericht, werden er een aanpak rondom Veilig Publieke Taak uitgewerkt en werd het agressieprotocol vastgesteld. Dit zorgt voor inzicht in hetgeen er speelt. We bieden ondersteuning bij meldingen en zetten gericht interventies in waar dat nodig is. In 2027 ontwikkelen we het beleid, het opleidingsaanbod en de instrumenten door, om zo het bestuur en onze medewerkers nog beter te ondersteunen.

Om te zorgen dat we onze publieke taken veilig kunnen blijven uitvoeren nemen we passende maatregelen. Dreiging van (hybride) oorlogsvoering en een verhoogd risico op bijvoorbeeld stroomstoringen vragen om crisis- en continuïteitsplannen. Hier is in 2026 een start mee gemaakt en deze worden verder ontwikkeld in 2027. Veiligheid in en om het gebouw heeft onze blijvende aandacht. In 2027 wordt gestart met het aanbrengen van een brandblusinstallatie in de vorm van een watermistinstallatie op verdieping 2 t/m 23 van het provinciehuis. Hiermee wordt het monumentale gebouw ook op brandveiligheid weer toekomstbestendig.

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: 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: 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 bij Brabantloket is 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	2025	2026	2027	2028
Norm Quotumwet* (% van het totaal aantal verloonde uren)	49,4	2,58%	ntb	ntb

* De norm Quotumwet werd tot 2025 weergegeven in aantal Fte. Vanaf 2026 geven we dit weer in '% van het totaal aantal verloonde uren'. Dit percentage wordt jaarlijks geactualiseerd op basis van het door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid gepubliceerde quotumpercentage en is gebaseerd op landelijke prognoses. Deze zal pas begin 2027 duidelijk worden. Van het totaal aantal verloonde uren binnen onze organisatie, moeten wij dat quotumpercentage realiseren aan 'garantiebanen' (voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt).

Ziekteverzuim

Indicator:

- Verzuimpercentage, uitgedrukt in het aantal verzuimdagen als % van het aantal beschikbare dagen per jaar.
Streefwaarde: lager of gelijk aan 5,50%
- Verzuimfrequentie, uitgedrukt in het aantal verzuimgevallen per werknemer per jaar. Streefwaarde: gemiddeld 1 keer per medewerker per jaar.

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: 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.
- Verhoogde indexeringen: 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 2026-2030

Bedragen x € 1.000				
2026	2027	2028	2029	2030

1. Provinciale investeringen

Bedrijfsvoering en Financiën

Provinciehuis (Doorontwikkeling)	2.067	0	0	0	0
Verduurzaming Museumkwartier	138	187	641	498	1.169
ICT en Automatisering	1.560	885	1.005	1.635	885
Subtotaal	3.765	1.072	1.646	2.133	2.054

Wat mag het kosten?

Omschrijving (toelichting)

Bedrijfsvoering	Realisatie	Begroting 2026	Begroting	Begroting	Begroting	Begroting
Bedragen x € 1.000	2025	na wijz.	2027	2028	2029	2030
Capaciteitsbudget	167.282 N	181.255 N	186.908 N	160.737 N	156.209 N	152.348 N
Budget 'overige personeelskosten'	6.309 N	7.170 N	7.469 N	6.535 N	6.374 N	6.232 N
Budget 'overige bedrijfsvoeringskosten'	26.345 N	34.145 N	35.639 N	31.601 N	30.473 N	29.651 N
Saldo van baten en lasten	199.936 N	222.570 N	230.016 N	198.874 N	193.057 N	188.231 N
Bijdragen personeelskosten 'Werken voor derden' onder programma's gepresenteerd	6.609 V	53 V	0	0	0	0
Saldo Organisatiekostenbudget met inkomsten 'Werken voor derden'	193.327 N	222.517 N	230.016 N	198.874 N	193.057 N	188.231 N

Financiële toelichting

Het organisatiekostenbudget neemt in 2027 met ongeveer € 7,4 mln. toe ten opzichte van 2026.

Voor het capaciteitsbudget is sprake van een toename van ongeveer € 5,6 mln. Deze toename komt met name door toename van de loonkosten als gevolg van de (volledige) doorwerking van de cao 2026-2028 en loonstijgingen die per 1 juli 2026, 1 januari 2027 en 1 januari 2028 ingaan. Door de koppeling met de loonkosten van overige personeelskosten bewegen deze kosten ook mee met de toename van het totale capaciteitsbudget met 0,3 mln.

De overige bedrijfsvoeringskosten nemen in 2027 toe met ca € 1,5 mln. ten opzichte van 2026. De toename is als volgt te verklaren:

- Vanuit de stelpost overheadmiddelen is er in 2026 vanuit bestaande programmamiddelen budget omgezet naar organisatiekostenbudget om de organisatie te ondersteunen en de uitvoering van taken te versterken. In 2027 heeft nog niet een volledige her allocatie van alle middelen plaatsgevonden, waardoor hier nog een saldo ad € 3,4 mln. resteert en begroting 2027 hoger is dan 2026.