

# Bedrijfsvoering

Provincie Noord-Brabant

## Inleiding

In 2023 hebben we geïnvesteerd in onze ambitie voor een opgavegestuurde netwerkorganisatie. Onderdeel hiervan is de samenwerking tussen het H- management en de inhoudelijke sturing vanuit de programmamanagers. Het bestaande samenwerkingsmodel is doorontwikkeld. Vanaf 1 januari 2024 sluiten H-eenheden aan op de programma's en gaan H-managers en P&O samenwerken vanuit het nieuwe programma Menselijk Kapitaal. Met deze aanpassingen is de sturing vanuit strategische personeelsplanning nog beter gekoppeld aan het opgavegestuurd werken, zodat er snel en flexibel geanticipeerd kan worden op ontwikkelingen.

Deze stap past bij de uitdagende arbeidsmarkt van nu. In 2023 lag de focus op het aantrekken en behouden van talent en op positionering van de provinciale organisatie als aantrekkelijk werkgever. In dit kader hebben we in 2023 een strategie ontwikkeld rondom arbeidsmarktcommunicatie, ter versterking van ons 'merk'. Via een 'referral programma' zetten we onze eigen medewerkers in als medewerker bij vacatures. Ook zijn er vernieuwende wervingsactiviteiten georganiseerd waardoor potentiële medewerkers op een laagdrempelige manier kennis kunnen maken met het werken bij de provincie. Een voorbeeld hiervan is 'Meet & Greet' bij het programma Energie. Middels een 'wildcard' hebben we mogelijkheden voor een werkplek gecreëerd voor jong talent, aansluitend bij bijvoorbeeld een tijdelijke opdracht of traineeprogramma (ook als er niet direct een formatieplaats beschikbaar is). Daarnaast zijn we een pilot gestart om door middel van exit-monitoring de beweegredenen van vertrekkende medewerkers in kaart te brengen. Tot slot hebben twintig trainees een bijdrage geleverd aan onze maatschappelijke opgaves: een mooie manier om kennis te maken met het werken bij de provincie.

Naast de uitdagende arbeidsmarkt heeft de provinciale organisatie ook te maken met een hoog ziekteverzuim. Met name het langdurig verzuim is en blijft hoog, ondanks de inzet van een aantal projecten en activiteiten op gebied van duurzame inzetbaarheid en gerichte acties op stroomlijning van het verzuimproces en de verbetering van de samenwerking met de arbodienst. Om de trend om te buigen is in 2023 veelvuldig gebruik gemaakt van een diversiteit aan verzuiminterventies, waaronder het inzetten van extra capaciteit voor verzuiminterventies bij een externe provider.

De nieuwe vervoersvisie is geïmplementeerd. Vanuit de visie 'we reizen om te ontmoeten' stimuleren we dat medewerkers op de plek werken die op dat moment het beste past bij hun werk. Hiervoor is dit jaar een belangrijke stap in de ontwikkeling van het Huis voor Brabant afgerond. Met een inrichting, passend bij het Anders Werken, Ontmoeten en Reizen, biedt het provinciehuis allerlei samenwerkingsplekken, teamruimtes en ontmoetingsplekken.

De meerjarige Transformatie ICT naar een toekomstbestendige ICT infrastructuur blijft volop in uitvoering. Deze wordt in 2024 vervolgd. Het afgelopen jaar heeft iedere medewerker de beschikking gekregen over een Basis Cloud werkplek. Exchange Online is ingevoerd en de eerste applicaties zijn naar de Cloud gebracht.

## Wat willen we bereiken?

**Organisatieontwikkeling: Een slimme en slagvaardige provincie, opererend in samenwerking met partners en een organisatie die deze manier van werken optimaal ondersteunt**

### Omschrijving (toelichting)

## Kwaliteit (indicator)



### **Kwaliteit (toelichting)**

Het realiseren van de plannen uit de beleidskaders en het gebiedsgericht werken zijn twee belangrijke pijlers voor de komende jaren. Bedrijfsvoering is hierbij ondersteunend. In 2023 heeft de laatste groep opdrachtnemers en programmabeheersers het organisatiebrede ontwikkeltraject rond opgave gestuurd werken afgerond. Hiermee is de methodiek opgave gestuurd programmeren gemeengoed binnen de organisatie. Met deze manier van werken worden jaarlijks programmeringen gemaakt. Hierbij wordt nog meer dan voorheen gezocht naar onderlinge afhankelijkheden en verbanden, zodat er snel en flexibel geanticipeerd kan worden op ontwikkelingen in de samenwerking met partners.

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

**Toekomstbestendige bedrijfsvoering: Een organisatie die klaar voor een nieuwe manier van werken, ontmoeten en reizen, passend bij de 'nieuwe werkelijkheid'**

### **Omschrijving (toelichting)**

### **Kwaliteit (indicator)**



### **Kwaliteit (toelichting)**

Waar we voorheen nog primair het provinciehuis als werkplek gebruikten, hebben we de geleerde lessen uit de coronaperiode omgezet naar een basis om anders te werken. Dit sluit goed aan op het realiseren van opgaven in gebieden, wat werken op een andere locatie dan het provinciehuis steeds logischer en noodzakelijk maakt. Daarnaast streven we als provincie naar zo duurzaam mogelijk reizen. Als reizen niet noodzakelijk is, is thuiswerken een goed alternatief.

In 2023 is extra ingezet op de verduurzaming van het provinciehuis, zoals in het addendum 'Samen Bouwen aan de Kwaliteit van Brabant' van het bestuursakkoord 2020-2023 is opgenomen. Dit sluit aan bij de ambitie om maatschappelijk vastgoed te verduurzamen. We hebben de eerste stappen gezet voor de verduurzaming van het provinciehuis en de nieuwbouw, zoals benoemd in de Statenmededeling verduurzaming provinciehuis. In 2023 is de verduurzaming van Brabantlaan 3 (nieuwbouw) opgeleverd met een A+++ label. De voorbereidingen voor verdere CO2 reductie van het provinciehuis (Brabantlaan 1) zijn gestart. De uitvoering hiervan staat gepland vanaf medio 2024.

Daarnaast boeken we goede voortgang op het verder verbeteren van onze bedrijfsvoeringsprocessen, wat bijdraagt aan efficiënter en effectiever werken. Digitalisering is hierin een belangrijk onderdeel. Ook is er organisatiebreed steeds meer aandacht voor het op orde brengen van de informatiehuishouding en zijn WOO-werkprocessen geïmplementeerd.

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

**Aantrekkelijk werkgeverschap: Een aantrekkelijk en modern werkgever zijn om talent voor Brabant aan te trekken en te kunnen behouden**

### **Omschrijving (toelichting)**

### **Kwaliteit (indicator)**



### **Kwaliteit (toelichting)**

De krapte op de arbeidsmarkt is nog steeds voelbaar. Het blijft een uitdaging om talent aan te trekken en voor langere tijd aan onze organisatie te binden. In 2023 hebben we eerder genoemde instrumenten en beleid opgetuigd om aantrekkelijk werkgeverschap verder te ontwikkelen.

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

Doorontwikkelen van systemen en benutten van data voor maximale ondersteuning van opgegevestuurd werken

### **Omschrijving (toelichting)**

### **Kwaliteit (indicator)**



### **Kwaliteit (toelichting)**

De uitvoeringsagenda Digitale Transformatie geeft richting aan het systematisch werken aan datagedreven werken. Dit geldt zowel op het niveau van de Provincie Noord-Brabant als geheel als per programma. Een nieuwe uitvoeringsagenda voor datagedreven werken stond voor 2023 op de planning. Deze uitvoeringsagenda zal als gevolg van de verkiezingen en het nieuwe bestuur in het komende jaar worden vastgesteld.

De transformatie van onze ICT-omgeving is een belangrijke basis. Eind 2023 is gestart met de voorbereiding en de uitvoering van migratie van informatiesystemen naar een cloud based omgeving. Het Cloud Competence Center is ingericht en bemensd en pakt haar rol voortvarend op in de aansturing en beheersing van de diverse cloudsysteem en -contracten. Administratiesysteem SAP is eind 2023 succesvol naar de Cloud gebracht. Voor documentmanagementsysteem Corsa is dit traject vertraagd i.v.m. gestelde security eisen.

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

We voldoen aan nieuwe wetgeving en handelen rechtmatig

### **Omschrijving (toelichting)**

### **Kwaliteit (indicator)**



### **Kwaliteit (toelichting)**

Vanaf dit jaar geven Gedeputeerde Staten de rechtmatigheidsverantwoording af wat betreft de financiële rechtmatigheid. De nodige voorbereidende acties zijn uitgevoerd. Ook zijn de geldende beleidskaders voor de Rechtmatigheidsverantwoording afgestemd met Provinciale Staten. Deze Rechtmatigheidsverantwoording maakt onderdeel uit van de jaarrekening zelf.

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

Indicatoren

**Kwaliteit (indicator)**



**Kwaliteit (toelichting)**

**Wat gaan we daarvoor doen?**

**Afhandeling bezwaarschriften en administratieve beroepen**

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

**Kwaliteit (indicator)**



**Kwaliteit (toelichting)**

In 2023 is 93% van de bezwaarschriften en administratieve beroepen binnen de termijn afgehandeld.

**Bevlogenheid medewerkers in beeld**

**Kwaliteit (indicator)**



**Kwaliteit (toelichting)**

In de zomer van 2023 is een medewerkersonderzoek uitgevoerd onder medewerkers van de provincie. Op 'bevlogenheid' scoort de provincie 0,1 hoger dan de vorige meting (7,2 ten opzichte van 7,1 in 2021). De streefwaarde voor bevlogenheid was 7,4. Dit blijft dus een aandachtspunt. Het onderzoek laat verder zien dat medewerkers de werkdruk binnen de provincie als hoog ervaren.

**Beweging en verfrissing in de organisatie.**

**Kwaliteit (indicator)**



**Kwaliteit (toelichting)**

De gemiddelde leeftijd (van 49,3 jaar) blijft onveranderd hoog, ondanks de ingezette acties. De aanwas en het behoud van jong talent behoeft aandacht. Middels een 'wildcard' hebben we mogelijkheden voor een werkplek gecreëerd voor jong talent aansluitend aan bijvoorbeeld een tijdelijke opdracht of traineeprogramma, ook als er nog niet direct een formatieplaats beschikbaar is. Daarnaast hebben 20 trainees een bijdrage geleverd aan onze maatschappelijke opgaves en zo kennis kunnen maken met het werken bij de provincie.

**De organisatie is 'in control'**

Indicator: Jaarlijks wordt een goedkeurende verklaring afgegeven door de accountant bij de jaarrekening.

**Kwaliteit (indicator)**



**Kwaliteit (toelichting)**

Op basis van observaties van de accountant concluderen wij dat de interne beheersing en controleomgeving van bovengemiddeld niveau is om tot een gedegen jaarrekening te komen.

**Goed werkgeverschap in beeld**

**Kwaliteit (indicator)**



**Kwaliteit (toelichting)**

De score op 'werkgeverschap' is licht gedaald ten opzichte van 2021. De score was 7,1 bij de meting van 2023. In 2021 was de score 7,2.

**Telefonische bereikbaarheid**

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

**Kwaliteit (indicator)**



**Kwaliteit (toelichting)**

In 2023 is het aantal geslaagde telefonische contactpogingen 87% en de gemiddelde wachttijd bedraagt 28sec.

**Tijdige afhandeling van facturen**

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

**Kwaliteit (indicator)**



**Kwaliteit (toelichting)**

In 2023 is 93,5% van de facturen binnen de termijn van 20 dagen betaald. De gemiddelde betaaltermijn van de facturen in 2023 was 6,9 dagen. Het ministerie houdt een betaaltermijn van 30 dagen aan, en van onze facturen is 96,7% binnen 30 dagen betaald.

**Tijdige afhandeling van subsidies**

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

**Kwaliteit (indicator)**



**Kwaliteit (toelichting)**

De indicator van de subsidies worden binnen de termijnen afgehandeld is uiteindelijk uitgekomen op 92,03% in 2023. Dit is in lijn met het beeld van de tweede bestuursrapportage. In deze bestuursrapportage is gemeld dat de behandelingstermijnen onder druk staan door het (tijdelijk) personeelstekort en het najaar-effect van 2022. Binnen de uitdagende arbeidsmarkt is het vinden van geschikte vervangers een uitdaging gebleken. Daarom is in 2023 extra inspanning gepleegd om te investeren in de ontwikkeling en het behoud van ervaren personeel en zodoende de kennis en ervaring van het team te vergroten en de uitstroom te verminderen. Dit heeft in 2023 geleid dat we van 90,5% zijn gestegen naar 92,03%. Het streven is om deze lijn in 2024 deze ingezette lijn voort te zetten.

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

Indicator	2024	2025	2026	2027
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.

#### Kwaliteit (indicator)



#### Kwaliteit (toelichting)

De provinciale organisatie voldoet aan de quotumwet. Het gestelde quotum is 47,8, de gerealiseerde score is 48,8.

#### Ziekteverzuim

Indicator: Verzuimdagen als % van het aantal beschikbare dagen per jaar: streefwaarde: 5,50%

#### Kwaliteit (indicator)



#### Kwaliteit (toelichting)

De streefwaarde is in 2023 niet gehaald. Het verzuim is in 2023 geleidelijk gestegen naar 6,78%. Met name het langdurig en middellang verzuim is en blijft hoog, ondanks de inzet van een aantal projecten en activiteiten op gebied van duurzame inzetbaarheid en gerichte acties op stroomlijning van het verzuimproces en de verbetering van de samenwerking met de arbodienst.

Daarnaast is er extra capaciteit ingezet bij een externe provider om de trend om te buigen en wordt veelvuldig gebruik gemaakt van een diversiteit aan interventies. In januari 2024 is een grondige analyse gepland van de achterliggende oorzaken van verzuim. Ook zetten we in 2024 extra menskracht en middelen in om te komen tot een integrale aanpak van verzuim. In deze aanpak gaan we als organisatie veel sterker regie voeren op het terugdringen van verzuim en het inrichten van een gezond werkklimaat. En is er aandacht voor de invloed van leiderschap en cultuurelementen op de vitaliteit van medewerkers.

#### Frauderisicobeheersing

Als onderdeel van het verder borgen van integriteit en weerbaarheid is ook in 2023 nadrukkelijk aandacht besteed aan frauderisicobeheersing. De accountant heeft eerder geadviseerd om overkoepelende kaders t.a.v. frauderisicobeheersing te actualiseren. Dit krijgt o.a. vorm via een fraudeprotocol en frauderesponseplan dat naar verwachting in de eerste helft van 2024 gereed is. 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.

#### Rechtmatigheidsverantwoording

In de jaarstukken heeft GS de rechtmatigheidsverantwoording over 2023 opgenomen. Het college van GS heeft vastgesteld dat de in deze jaarstukken verantwoorde baten en laten alsmede de balansmutaties niet rechtmatig tot stand zijn gekomen binnen de daarvoor gestelde grens van 1% van de totale lasten inclusief toevoegingen aan reserves. In de rechtmatigheidsverantwoording komen drie specifieke criteria tot uitdrukking: begrotingscriterium, voorwaardencriterium en misbruik en oneigenlijk gebruik criterium. De uitgangspunten voor de verantwoordings- en rapportagegrens zijn vastgelegd in de Verordening financieel beleid, beheer en organisatie Noord-Brabant, paragraaf 3 Rechtmatigheidsverantwoording. Daarnaast

hebben PS meegegeven dat ook individuele rechtmatigheidsfouten van € 500.000 of groter door GS moeten worden toegelicht in de paragraaf bedrijfsvoering.

Met betrekking tot het begrotingscriterium is een totaal van € 83,0 mln. aan begrotingsonrechtmatigheden geconstateerd. In de Verordening financieel beleid, beheer en organisatie Noord-Brabant, artikel 3.1 lid 5, zijn een aantal situaties vastgesteld waarbij de begrotingsonrechtmatigheid als acceptabel wordt geïdentificeerd. Op basis hiervan is € 74,3 mln. als acceptabel aangemerkt en resteert er een saldo van € 8,7 mln. aan begrotingsonrechtmatigheden.

Met betrekking tot het voorwaardencriterium is voor € 1,1 mln. aan bevindingen geconstateerd. Er zijn geen bevindingen met betrekking tot het misbruik en oneigenlijk gebruik criterium.

We hebben vastgesteld dat er twee (begrotings)onrechtmatigheden zijn die de rapporteringsgrens overschrijden:

- Overschrijding investeringskredieten voor € 7,7 mln. Zie toelichting in de paragraaf onderhoud kapitaalgoederen
- Onderschrijding van de baten Programma 4 Water en Bodem voor € 0,7 mln. Zie toelichting bij programma 4 Water en Bodem.

Ten aanzien van de bovenstaande onrechtmatigheden willen wij een aantal zaken toelichten:

- De rechtmatigheidsfouten betreffen met name begrotingsonrechtmatigheden. Het totaal aan begrotingsonrechtmatigheden bedraagt € 83,0 mln. Hiervan is conform artikel 3.1 lid 5 van de Verordening financieel beleid, beheer en organisatie Noord-Brabant een bedrag van € 74,3 mln. als acceptabel aangemerkt. Na acceptabele onrechtmatigheden resteert € 8,7 mln. aan begrotingsonrechtmatigheden. We gaan mogelijkheden bekijken in de S&V cyclus om de begrotingsonrechtmatigheden te beperken.
- Daarnaast betreffen de rechtmatigheidsfouten met betrekking tot het voorwaardencriterium voor € 1,1 mln. inkoopfouten die het gevolg zijn van het niet volgen van de juiste procedure of afwijkingen t.o.v. het afgesloten (raam)contract of het niet toepassen van een minicompetitie. De aanbestedingsonrechtmatigheden betreffen:
  - Doorlopende fouten die reeds voorgaand jaar zijn geconstateerd van € 0,65 mln. (2022: 0,97 mln.)
  - Geconstateerde fouten waarvan de financiële beheershandeling dateert uit eerdere jaren van € 0,24 mln. (2022: € 0,4 mln.)
  - Onrechtmatigheden als gevolg van financiële beheershandelingen in 2023 van € 0,19 mln. (2022: € 0,3 mln.)

Daarmee zijn de onrechtmatigheden in 2023 voor elk van deze categorieën lager dan in 2022, onder meer door consultatie van het team inkoop bij het aangaan van verplichtingen boven de € 25.000. Doordat het aantal nieuwe inkoopfouten beperkt is en er sprake is van een afname ten opzichte van 2022 (€ 1,7 mln.).

- Ook in 2023 is breed ingezet op verdere bewustwording in de organisatie. Bijvoorbeeld in de gesprekkencyclus tussen programmamanagers en directeuren is (financiële) rechtmatigheid verankerd als agendapunt. En onder meer via voortgangsrapportages worden directie en GS twee keer per jaar geïnformeerd over fouten en onduidelijkheden t.a.v. financiële transacties. Ook zijn adviseurs inkoop en subsidies voor budgetverantwoordelijken beschikbaar om te adviseren hoe om te gaan met complexere transacties. Hierdoor wordt beoogd zoveel mogelijk rechtmatigheidsfouten aan de voorkant te voorkomen.



### Heeft het gekost wat het mocht kosten?

Bedrijfsvoering	Begroting 2023	Begroting 2023	Jaarrekening 2023	Verschil begroting - realisatie
Bedragen x € 1.000	oorspronkelijk	na wijziging	realisatie	realisatie
Capaciteitsbudget	117.882 N	138.359 N	146.286 N	7.926 N
Budget 'overige personeelskosten'	5.213 N	5.566 N	5.001 N	565 V
Budget 'overige bedrijfsvoeringskosten'	26.790 N	30.893 N	27.478 N	3.415 V
Saldo van baten en lasten	149.885 N	174.818 N	178.765 N	3.946 N
Bijdragen personeelskosten 'Werken voor derden' onder programma's gepresenteerd	0	0	4.459 V	4.459 V
Saldo Organisatiekostenbudget met inkomsten 'Werken voor derden'	149.885 N	174.818 N	174.305 N	513 V

Investeringen	Begroting 2023	Begroting 2023	Jaarrekening 2023	Verschil begroting - realisatie
Bedragen x € 1.000	oorspronkelijk	na wijziging	realisatie	realisatie
Provinciehuis (Incl gevelplaten en buitenterrein)	0	0	0	0
Doorontwikkeling HvB	0	375 N	315 N	59 V
Verduurzaming Nieuwbouw	350 N	700 N	503 N	197 V
ICT en Automatisering	2.200 N	2.200 N	0	2.200 V
Subtotaal	2.550 N	3.275 N	818 N	2.456 V

## Toelichting verschil begroting – realisatie

Bedrijfsvoering - Afwijking lasten (bedragen x € 1.000)

Capaciteitsbudget	7.926
	N

De lasten voor salarissen en inhuur zijn € 7,9 mln. hoger uitgevallen dan het beschikbare capaciteitsbudget voor de uitvoering van de provinciale taken. Daartegenover staat ontvangen bijdrage van onze partners van € 4,5 mln. voor aanvullend door onze programma's uitgevoerde werkzaamheden voor derden. Dit betreft werk dat geen provinciale taak is, maar dat we voor partners door de provinciale organisatie tegen betaling laten uitvoeren en waarvan de kosten ten laste van het Organisatiekostenbudget (OKB) komen, maar de inkomsten worden gepresenteerd onder de toerekening apparaatskosten van de betreffende (begroting)programma's omdat de budgettaire omvang van het OKB de omvang van de provinciale taken weerspiegelt.

De kosten stijgen door krapte op de arbeidsmarkt, relatief hoog ziekteverzuim en stijging van inhuurtarieven. De krapte op de arbeidsmarkt leidt ertoe dat bij bepaalde functies meer salaris geboden moet worden dan begroot of personeel ingehuurd moet worden. Door het relatief hoge ziekteverzuim zijn we gedwongen om meer personeel in te huren om het werk gedaan te krijgen. Bij externe inhuur leidt de krapte op de arbeidsmarkt, gecombineerd met de inflatie, tot substantiële stijging van inhuurtarieven. Bij de statenmededeling Toekomstbestendige organisatie van 7 november 2023 hebben wij de Staten geïnformeerd over deze ontwikkeling.

Overige personeelskosten	565 V
--------------------------	-------

Bij de overige personeelskosten is er sprake van een overschrijding van € 0,5 mln. Dit hangt samen met lagere reis- en verblijfkosten in 2023. De reiskosten waren lager doordat over het gehele jaar minder reisdreftingen zijn gemaakt door medewerkers door thuiswerken en digitale overleggen.

Overige bedrijfsvoeringskosten	3.415
	V

Enkele kosten voor ICT projecten zijn lager uitgevallen doordat de betreffende projecten in 2023 niet konden worden gerealiseerd. Daartegenover zijn kosten voor energie toegenomen met € 0,7 mln. als gevolg van de hogere energieprijzen. Per saldo hebben we een overschrijding van € 3,4 mln. op de overige bedrijfsvoeringskosten. Deze resterende middelen zijn gereserveerd ter dekking van de totale lasten binnen het OKB.