

# Bedrijfsvoering

Provincie Noord-Brabant

## Inleiding

Het jaar 2022 was voor de ontwikkeling van de interne organisatie en bedrijfsvoering van de Provincie Noord-Brabant een jaar van grote ambities en grote uitdagingen. Veel gaat goed: het merendeel van de langetermijndoelstellingen staat op groen, de activiteiten hebben bijgedragen aan de ontwikkeling als opgavegestuurde netwerkorganisatie en we zijn binnen onze begroting gebleven. Toch zijn er ook zaken die de aandacht blijven vragen: de digitale transformatie heeft meer tijd nodig, uit het Medewerkers Onderzoek blijkt dat ziekteverzuim een knelpunt blijft. Daarnaast is naar voren gekomen dat de ervaren werkdruk een aandachtspunt is.

De organisatie investeert in een toekomstbestendige bedrijfsvoering, waarbij in 2022 blijvend is ingezet op het anders werken, ontmoeten en reizen (AWOR), en het aanpassen van werkprocessen en beleid om dit te faciliteren. Eind 2022 zijn de verduurzamings- en herinrichtingswerkzaamheden aan de kantoorverdiepingen en een deel van de vergaderverdiepingen van het Huis voor Brabant afgerond. Dit duurde langer dan verwacht. De medewerkers beoordelen de meeste aspecten van deze ontwikkelingen positief. In 2022 is ook hard aan de digitale transformatie gewerkt, al heeft afronding nog tijd nodig. Hybride en digitaal werken wordt omarmd, wat een goede basis biedt voor verdere ontwikkelingen. Het Datalab heeft zich in 2022 ontwikkeld tot de hub voor datagedreven werken waar programma's terecht kunnen bij datavraagstukken.

De doelstellingen die nog niet naar tevredenheid zijn behaald, blijven aandachtspunten in 2023. De doelstellingen die in 2022 zijn behaald, geven de stabiele basis die nodig is om ook in 2023 succesvol aan de Brabantse opgaven te kunnen werken.

## Hebben we bereikt wat we wilden 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)

De organisatie maakt een ontwikkeling naar uitvoering en gebiedsgericht werken. Er wordt integraal georganiseerd door Opgavegestuurd Programmeren, dwarsdoorsnijdende thema's als Brede Welvaart, gezondheid en digitalisering en de landelijke opgaven, waaronder het maken van het Ruimtelijke voorstel, NPLG, Stikstof en het MIEK.

## Hebben we bereikt wat we wilden 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)

Eind 2022 is de nieuwe inrichting voor Huis voor Brabant grotendeels gereed, met aandacht voor ontmoeten en verbinden. De digitale transformatie heeft nog meer tijd nodig, maar het digitaal en hybride werken is blijvend. Afspraken rond AWOR, een nieuwe vervoersregeling en thuiswerkbeleid worden ook in 2023 verder opgepakt.

### Hebben we bereikt wat we wilden 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)

2022 was een jaar met een grote dynamiek op de arbeidsmarkt. Vacatures konden niet altijd snel worden ingevuld en er was extra aandacht voor het behoud van goede medewerkers. Met een interne opleidingsacademie wordt hierbij ruimte geboden aan doorlopende ontwikkeling van de medewerkers. Daarnaast is het Recruitment Office in 2022 geborgd in de organisatie, met aandacht voor arbeidsmarktcommunicatie en innovatieve wervingsmethoden. Het project 'Werken voor Brabant' investeert in de samenwerking tussen Brabantse overheden op het terrein van samenwerken aan de gemeenschappelijke opgaven en het vinden en behouden van personeel.

### Hebben we bereikt wat we wilden bereiken?

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

#### Omschrijving (toelichting)

##### Kwaliteit (indicator)



##### Kwaliteit (toelichting)

Het Datalab heeft zich in 2022 ontwikkeld tot de hub voor datagedreven werken. Dit vertaalt zich in diverse dashboards, monitors en tools zoals een digital twin, waarmee de impact van beleid door middel van gebruik van data 'uitgeprobeerd' kan worden in de digitale kopie van de echte omgeving. De plannen voor cloudgang van organisatiebrede applicaties zoals Corsa en SAP zijn gemaakt en vastgesteld, waardoor in 2023 de focus kan liggen op de uitvoering hiervan.

### Hebben we bereikt wat we wilden bereiken?

We voldoen aan nieuwe wetgeving en handelen rechtmatig

#### Omschrijving (toelichting)

##### Kwaliteit (indicator)



##### Kwaliteit (toelichting)

Ter voorbereiding op de invoering Rechtsmatigheidsverantwoording GS vanaf 2023, is in 2022 de pilot Rechtsmatigheidsverantwoording GS uitgevoerd, welke parallel aan deze jaarstukken wordt besproken met de Commissie Sturen en Verantwoorden. Voor de versterking van het informatiebeheer is het project 'Impuls aan Informatiebeheer' gestart en is een kwartiermaker opgezet om de correcte uitvoering van de

Wet Open Overheid door de organisatie mogelijk te maken. Het totale bedrag aan onrechtmatigheden is afgenomen door ingezette verbeteracties.

## Hebben we bereikt wat we wilden bereiken?

### Indicatoren

#### Kwaliteit (indicator)



#### Kwaliteit (toelichting)

## Wat hebben we daarvoor gedaan?

### Afhandeling bezwaarschriften en administratieve beroepen

#### Omschrijving (toelichting)

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

#### Kwaliteit (indicator)



#### Kwaliteit (toelichting)

Jaar	2022	2021	2020
Afgehandelde bezwaar- en beroepschriften	179	194	200
Binnen termijn	91%	77%	90%
Buiten termijn	9%	23%	10%

De Hoor- en Adviescommissie (HAC) stelt vast dat in 2022 een percentage van 91% van de door de HAC behandelde bezwaarschriften binnen de wettelijk voorgeschreven termijn is afgehandeld. Afgezien van de overschrijding in 2021 (door juridisch en bestuurlijk-complexe dossiers uit 2020 en begin 2021 op het gebied van cultuursubsidies en handhaving) loopt de tijdigheid weer in de pas met die van voorgaande jaren (2020: 90%).

### Bevlogenheid medewerkers in beeld

#### Omschrijving (toelichting)

Via het medewerkersonderzoek meten we periodiek de bevlogenheid van medewerkers en waar nodig worden acties geformuleerd en uitgevoerd om deze score te verbeteren.

**Indicator:** Score bevlogenheid medewerkers in het medewerkersonderzoek (streefwaarde: 7,4, voorjaar 2021 7,1).

#### Kwaliteit (indicator)



#### Kwaliteit (toelichting)

Bevlogenheid is niet specifiek meegenomen in het Medewerkers Onderzoek van 2022, omdat onderwerpen in het kader van Anders Werken, Ontmoeten en Reizen voorrang hebben gekregen.

### **Beweging en verfrissing in de organisatie.**

#### **Omschrijving (toelichting)**

Voldoende verfrissing en vernieuwing van talent in de organisatie: nieuwe instroom stagiaires, Brammers, Bitters, trainees en nieuwe instroom medewerkers met een (tijdelijke) arbeidsovereenkomst: aantal medewerkers t.o.v. totaal (referentiejaar 2019)

#### **Kwaliteit (indicator)**



#### **Kwaliteit (toelichting)**

Zoals eerder aangegeven, was 2022 een jaar met arbeidsmarktkrapte. Desondanks verloopt de instroom van nieuwe medewerkers naar wens, zo zijn er in 2022 5 trainees gestart, en dit is 1 meer dan verwacht. Er zijn 88 stagiaires (30% WO, 70% HBO, klein aantal MBO) gestart, wat minder is dan in 2021, deels verklaarbaar door de Corona maatregelen. Het aantal BRAM'ers en BRIT'ers is gelijk gebleven ten opzichte van 2021, de extra BRIT formatieplaats hebben we in 2022 niet kunnen invullen.

### **Datalab als centraal punt voor vertaling van beleidsvragen naar datavragen**

#### **Omschrijving (toelichting)**

Indicator: In Q3 2021 is het beoogde Datalab operationeel. Dit ontwikkelt zich richting Q4 2022 door tot een plaats waar programma's hulp krijgen met de vertaling van beleidsvragen naar datavragen en -producten.

#### **Kwaliteit (indicator)**



#### **Kwaliteit (toelichting)**

Het Datalab heeft zich in 2022 ontwikkeld tot een centrale hub in het datagedreven werken, waar programma's terecht kunnen bij datavraagstukken.

### **De organisatie is 'in control'**

#### **Omschrijving (toelichting)**

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

#### **Kwaliteit (indicator)**



#### **Kwaliteit (toelichting)**

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

### **Goed werkgeverschap in beeld**

#### **Omschrijving (toelichting)**

Via het medewerkersonderzoek meten we periodiek hoe medewerkers werkgeverschap van de provincie beoordelen en waar nodig worden acties geformuleerd en uitgevoerd om deze score te verbeteren.

Indicator: Score werkgeverschap in het medewerkersonderzoek (streefwaarde: 7,2, voorjaar 2021 7,2).

#### **Kwaliteit (indicator)**



### **Kwaliteit (toelichting)**

Werkgeverschap is niet specifiek meegenomen in het Medewerkers Onderzoek van 2022, omdat onderwerpen in het kader van Anders Werken, Ontmoeten en Reizen voorrang hebben gekregen. Er is in 2022 een start gemaakt met een instroom- en exitmonitor. Dit zal in 2023 eerste inzichten geven op werkgeverschap. Inmiddels is een opzet gemaakt voor het jaarlijks uitvoeren van een breed uitgezet medewerker onderzoek en worden, aan de hand van behoefte uit de organisatie, één of meerdere thema onderzoeken uitgezet onder de medewerkers of een gedeelte van de medewerkers. Goed werkgeverschap blijft hierin een thema.

### **Realisatie iCatcher trajecten**

#### **Omschrijving (toelichting)**

**Indicator:** In Q4 2022 geldt voor tenminste 3 iCatcher trajecten dat ze de stap hebben gemaakt van niveau 1 van Gartner (beschrijvende analyse) naar niveau 2 (verklarende analyse). Deze iCatchers zijn projecten waarbij we data inzetten om concrete resultaten te boeken met data gedreven werken op beleidsthema's en we gebruiken ze als showcases en versnellers voor het benutten van data.

#### **Kwaliteit (indicator)**



#### **Kwaliteit (toelichting)**

De iCatchers zijn breder dan alleen data. iCatchers zijn beleidstrajecten waarin de mogelijkheden en kansen van data, innovatie en/of design optimaal benut worden. Hiervoor is gewerkt aan onder andere stikstof, eikenprocessierups en Brabantring.

### **Telefonische bereikbaarheid**

#### **Omschrijving (toelichting)**

**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)**

Geslaagde telefonische contactpogingen 87,4 % met een gemiddelde wachttijd van 21 seconden.

### **Tijdige afhandeling van facturen**

#### **Omschrijving (toelichting)**

**Indicator:** 95% van de facturen worden binnen de termijn van 20 dagen betaald.

#### **Kwaliteit (indicator)**



#### **Kwaliteit (toelichting)**

In 2022 is 93,4% van de facturen binnen 20 dagen betaald. 96,6% van de facturen is binnen 30 dagen betaald. De gemiddelde betaaltermijn in 2022 bedroeg 6,7 dagen.

Het team Financiële Administratie, dat onder andere zorgdraagt voor het tijdig registreren van de binnengekomen facturen, heeft te maken gehad met ziekteverzuim en personeelsverloop. Tegelijk heerst er een krapte op de arbeidsmarkt waardoor het tekort in capaciteit slechts gedeeltelijk opgevangen kon worden. Dit resulteerde in een tweetal pieken in de te verwerken inkoopfacturen in de maanden juni en november.

**Tijdige afhandeling van subsidies**

**Omschrijving (toelichting)**

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

**Kwaliteit (indicator)**



**Kwaliteit (toelichting)**

Bij de vorige bestuursrapportage hebben wij aangegeven dat de norm van 95% dit jaar niet realistisch is. We streven dit jaar naar 92% afhandeling binnen de termijnen. Het percentage ligt momenteel op 92% binnen de termijn afgehandeld. De oorzaak voor deze afwijking is gelegen in de zeer hoge werkdruk bij het team subsidies. Hierdoor is prioriteren in cases noodzakelijk

**Verantwoording gebruik algoritmes**

**Omschrijving (toelichting)**

**Indicator:** In Q4 2021 zijn concrete stappen gezet ten aanzien van de verantwoording van het gebruik van algoritmes. We hebben dan een inventarisatie uitgevoerd naar algoritmes die we zelf als PNB gebruiken en er is een eerste proeve van een algoritmeregister opgeleverd. In Q4 2022 zal dit register voor PNB zijn gevuld.

**Kwaliteit (indicator)**



**Kwaliteit (toelichting)**

De interne inventarisatie van algoritmes is afgerond. De Provincie heeft in IPO-verband een projectleidersrol op dit vlak, heeft actief bijgedragen aan het Nationaal Algoritmeregister en de eerste algoritmes zijn landelijk gepubliceerd. Intern is een eerste versie van een beheertool van algoritmes ontwikkeld, welke in 2023 verder gevuld zal worden.

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

**Omschrijving (toelichting)**

	2022	2023	2024	2025
Norm Quotumwet* (aantal fte)	44,4	47,8	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)**

In 2022 waren 52,4 fte (1 fte conform quotumwet = 25,5 uur per week) bij de provinciale organisatie in dienst.

### **Ziekteverzuim**

#### **Omschrijving (toelichting)**

**Indicator:** Verzuimdagen als % van het aantal beschikbare dagen per jaar (streefwaarde: <3,51%)

### **Kwaliteit (indicator)**



### **Kwaliteit (toelichting)**

Het voortschrijdend jaargemiddelde van 2022 binnen de gehele Provincie Noord-Brabant lag op 5,87%. Dat is fors hoger dan de streefwaarde van 3,51%.

Het valt op dat het merendeel van het ziekteverzuim in 2022 langdurig of langer dan 1 jaar is. In totaal betreft dit 4,5 procentpunt van het totale verzuim. Dit is een groot punt van aandacht voor de komende jaren waar, in samenwerking tussen de leidinggevenden en PenO, specifieke maatregelen op getroffen worden.

## **Frauderisicobeheersing**

Wij zijn ons bewust van het inherente risico van fraude dat de provincie, zowel intern als extern, loopt bij het uitvoeren van haar activiteiten. Beheersing van dit risico heeft ook in 2022 aandacht gekregen. Zo is er bijv. aandacht besteed aan frauderisicoanalyse.

We willen dat externe partijen erop kunnen vertrouwen dat de provincie betrouwbaar, eerlijk en zorgvuldig werkt. Daarom heeft de provincie o.m. gedragscodes opgesteld en wordt ingezet op verdere bevordering van integriteit en interne weerbaarheid. Nieuwe medewerkers overleggen een VOG, worden geïnformeerd over de gedragscodes en volgen de verplichte workshop 'integriteit en weerbaarheid' waarin de thema's uit de gedragscodes centraal staan. Integriteit is ook onderdeel van het goede gesprek tussen medewerker en manager. Daarnaast is een vertrouwenspersoon ingesteld waarbij eventuele misstanden vertrouwelijk kunnen worden gemeld. Voorts zijn de gedragscodes voor PS en GS beschikbaar via onze website. De (financiële) processen kenmerken zich door de aanwezigheid van functiescheiding. Hiermee voorkomen we dat slechts één persoon ongecontroleerd transacties of verplichtingen kan aangaan, autoriseren, verwerken en afwickelen en toegang heeft tot activa. Ondanks alle beheersingsmaatregelen resteert het risico dat maatregelen worden doorbroken of het risico van samenspanning tussen medewerkers. We beogen dat naleving van beheersingsmaatregelen ertoe bijdraagt dat eventuele 'override of controls' tijdig wordt gesignaleerd.

De afgelopen jaren zijn er regelmatig berichten in de media over cyberaanvallen, gevallen van ransomware en datalekken. Gezien de activiteiten van de provincie heeft informatiebeveiliging vanuit de perspectieven continuïteit, fraude en privacy en daarmee samenhangende reputatie een hoge prioriteit.

Tijdens de dagelijkse bedrijfsvoering vinden controles plaats om vast te stellen of gewerkt wordt volgens de daarover gemaakte afspraken, waaronder de diverse protocollen voor informatiebeveiliging. Daarnaast beoordelen de CISO en FG de kwaliteit en naleving van getroffen beheersingsmaatregelen. Periodiek wordt de beheersing van informatiebeveiliging getoetst, zowel via interne audits, als extern via een ISO 27001 en Baseline Informatiebeveiliging Overheid audit (BIO). Eventuele verbeterpunten vormen de input voor verdere aanscherping en/of naleving van het informatiebeveiligingsproces.



Recent is er ook door de Zuidelijke Rekenkamer een onderzoek gedaan naar de volwassenheid van informatiebeveiliging bij de provincie, met als conclusie: “De rekenkamer concludeert dat de provincie Noord-Brabant in korte tijd grote stappen heeft gezet, waarbij informatieveiligheid daadwerkelijk naar een hoger niveau is getild. Voor het na te streven kader vanuit de rijksoverheid (Baseline Informatiebeveiliging Overheid) en interprovinciale afspraken (NEN-ISO 27001), is Noord-Brabant de eerste en enige provincie die hiervoor is gecertificeerd.”

Tot slot: Er zijn ons geen gevallen bekend waarin zich in 2022 eventueel interne of externe fraude heeft voorgedaan.

### Heeft het gekost wat het mocht kosten?

#### Bedrijfsvoerig

Bedragen x € 1.000	Begroting 2022	Begroting 2022 na	Jaarrekening 2022	Verschil begroting -
	oorspronkelijk	wijziging	realisatie	realisatie
Capaciteitsbudget	107.152 N	124.911 N	134.855 N	9.944 N
Budget 'overige personeelskosten'	5.069 N	5.488 N	4.435 N	1.052 V
Budget 'overige bedrijfsvoeringskosten'	25.812 N	27.827 N	24.069 N	3.759 V
Saldo van baten en lasten	138.033 N	158.226 N	163.359 N	5.133 N
Bijdragen personeelskosten 'Werken voor derden' onder programma's gepresenteerd	0	0	4.577 V	4.577 V
Saldo Organisatiekostenbudget met inkomsten 'Werken voor derden'	138.033 N	158.226 N	158.782 N	556 N

## Verschillenanalyse

90. Bedrijfsvoering - Afwijking lasten (bedragen x € 1.000) 8.836  
N

Capaciteitsbudget 5.367  
N

De lasten voor salaris en inhuur zijn € 9,9 mln. hoger uitgevallen dan het beschikbare capaciteitsbudget voor de uitvoering van de provinciale taken. Daartegenover staat ontvangen bijdrage van onze partners van € 4,6 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.

Onderdeel van de hogere lasten is de in 2022 genomen financiële last voor een voorziening spaarverlof van € 1,5 mln. Deze voorziening is nu gevormd vanwege wijzigingen in de cao en verslaggevingsregels (BBV). Door de vorming van deze voorziening is in 2022 ook de financiële last genomen voor verlofaanspraken uit afgelopen jaren. Daarnaast leidt het hoge ziekteverzuim tot hogere lasten. Bij langdurig ziekteverzuim leidt vervanging tot extra kosten, onder andere door de inzet van extra inhuur.

Overige personeelskosten 1.052  
V

Bij de overige personeelskosten is er sprake van een onderschrijding. Dit hangt samen met lagere reis- en verblijfkosten in 2022. De reiskosten waren lager door de coronamaatregelen in met name het eerste halfjaar en doordat er ook in de rest van het jaar minder reisbewegingen zijn gemaakt.

Overige bedrijfsvoeringskosten 3.759  
V

Enkele kosten voor ICT projecten zijn lager uitgevallen doordat de betreffende projecten in 2022 niet konden worden gerealiseerd. Daartegenover zijn kosten voor energie toegenomen met € 0,3 mln. (70%) als gevolg van prijsstijgingen die zich ook in 2023 verder doorzetten. Ook zijn de kosten voor onderhoud hoger uitgevallen doordat projecten vanwege leveringsproblemen in 2022 in plaats van 2021 zijn uitgevoerd. Per saldo hebben we een onderschrijding van ruim € 3,7 mln. op de overige bedrijfsvoeringskosten. Deze resterende middelen zijn gereserveerd ter dekking van de totale lasten binnen het OKB.