

# **Algemeen inleidend hoofdstuk**

**Provincie Noord-Brabant**

## **Inleiding**

In 2017 hebben we hard gewerkt aan de ambities van Brabant. Brabant is in beweging. We hebben de ambities uit het bestuursakkoord inmiddels voor het overgrote deel uitgewerkt in plannen, waarvan de uitvoering volop in gang is gezet. De resultaten die we in de begroting 2017 gepland hebben, zijn grotendeels gerealiseerd. Uiteraard zijn er gedurende het jaar zaken anders gelopen dan we vooraf hadden gedacht. Waar daar sprake van is hebben we dat in de verantwoording op de diverse onderdelen toegelicht.

Al met al zitten we op schema.

De concrete resultaten die we hebben bereikt, stemmen tot tevredenheid. Dat we zijn verkozen tot best bestuurde decentrale overheid bekrachtigt dit gevoel.

## **Bestuurlijke vernieuwing en samenwerking**

### **Bestuurlijke vernieuwing en samenwerking**

We werken aan een opgavegestuurde netwerkorganisatie. In 2017 zijn wij gestart met een nieuwe manier van samenwerken tussen de provincie en regio's om de bestuurskracht van provincie en regio's te vergroten en tegelijkertijd de bestuurlijke drukte te verminderen. Hiervoor zijn ontwikkeldagen gehouden op het gebied van Ruimte en Mobiliteit. Een vernieuwende manier om Noord-Brabant sterker te maken door samen met de regio's, en zoveel als mogelijk met de triple Helix-partijen, samen te werken. De ontwikkeldagen leiden ook tot een herijking van de bestaande overlegstructuren op regionaal niveau.

Bestuurlijke vernieuwing en samenwerking betekenen dingen samen doen en ook zaken door anderen laten doen; belangrijk is dan wel dat we greep houden op wat die anderen voor ons uitvoeren zoals evaluatie van fondsen, de wijze van subsidieverlening en de aansturing van verbonden partijen. In 2017 hebben we ook ingezet om hier meer sturing en grip op te krijgen.

Integraliteit in de uitvoering zien we overal in onze organisatie terug. Op veel terreinen wordt samengewerkt. Voorbeelden hiervan zijn omgevingsvisie en ondermijning.

**(Aanpak) omgevingsvisie**

Het voorontwerp van de omgevingsvisie kwam in 2017 tot stand met veel inbreng van professionals, inwoners, overheden en marktpartijen. Een vernieuwende aanpak, waarbij we als provincie een andere innoverende rol pakken. Zo'n innoverende rol leidt tot resultaten, bijvoorbeeld op het terrein van versnelling transitie veehouderij, energietransitie en op het terrein van mobiliteit (uitwerking aanpak toekomst mobiliteit wat zich ook vertaalt in goede MIRT-afspraken). Aan de implementatie van de omgevingswet wordt volop gewerkt.

**Ondermijning**

In 2017 hebben wij gezamenlijk met de VBG onderzoek gedaan naar bestuurskracht en de bestuurlijke aanpak van ondermijning in het buitengebied om de kwaliteit van de Brabantse gemeenten integraal en voor alle Brabanders in beeld te brengen. Naar aanleiding van de conclusies uit het rapport hebben we een concrete vervolgaanpak vastgesteld. Als prioritaire projecten hierbij zijn 'leegstand in het buitengebied' en 'kwetsbare recreatieparken' aangeduid.

## **Veerkrachtige arbeidsmarkt en economische ontwikkeling**

### **Veerkrachtige arbeidsmarkt en economische ontwikkeling**

#### *Incl. bestuursopdracht MKB-plus faciliteit*

De economie van Brabant blijft in beweging. De koers is uitgezet in het Economisch Programma Brabant 2020. 2017 is in economisch opzicht een goed jaar geweest. De economische groei in Brabant is volgens voorlopige cijfers van de ING uitgekomen op 3,9%.

De werkloosheid is gedaald naar 4%. Onze provinciale inspanningen hebben bijgedragen aan het verder stimuleren en vernieuwen van economische ontwikkeling. Hierbij kunnen onder andere worden genoemd het innovatieprogramma waarmee een impuls is gegeven aan de maakindustrie met Brainport Industries Campus als blikvanger en de ontwikkeling van Aviolanda. En in 2017 is gewerkt aan de doorontwikkelingen van Pivot Park in Oss naar een innovatief pharma ecosysteem.

Brabant is ook in 2017 een van de twee Nederlandse provincies met het predicaat Innovation Leader. Enkele belangrijke resultaten op het terrein van internationalisering en branding zijn de innovatie alliantie tussen Holst Center en Nanjing Technical University voor het high tech bedrijfsleven in Brabant en de totstandkoming van een wereldwijde roadmap voor geïntegreerde fotonica.

Op het gebied van arbeidsmarktbeleid is de laatste tender zeer succesvol gebleken.

#### Logistics Community Brabant (LCB)

Het vergroten van de innovatiekracht van het logistieke MKB is een belangrijke doelstelling voor het in 2017 opgerichte Logistics Community Brabant. In 2017 heeft herijking van de Logistieke Agenda Brabant plaatsgevonden (LAB 2.0). De nieuwe agenda is gericht op innovatie, arbeidsmarkt en internationalisering. De LCB, waartoe in 2017 is besloten door uw Staten, is hiervoor hét instrument. Dit betreft een nieuw logistiek kenniscentrum om (met name MKB-)bedrijven te ondersteunen in kennisdeling, onderzoek, bijscholing, training en praktische oplossingen.

#### Brainport nationale Actieagenda

Binnen Life Sciences & Health is in 2017 ingezet om Pivot Park door te ontwikkelen naar een innovatief pharma ecosysteem. Brainport healthy living heeft een plek gekregen in de Brainport Nationale Actie Agenda.

#### Werklocaties

In de regionale bedrijventerreinenafspraken van de Brabantse regio's (2016/2017) is de ambitie vastgelegd om locaties vraaggericht te ontwikkelen. Hiermee wordt geanticipeerd op de nieuwe denken en werkwijze in het licht van de nieuwe Omgevingswet. Met de pilot 'Vraaggericht ontwikkelen zeer grootschalige logistiek Hart van Brabant' is ervaring opgedaan met de werkwijze, waarbij op een vernieuwende manier gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheden die de nieuwe Ladder voor Duurzame Verstedelijking biedt per 1 juli 2017.

Sinds 2017 bestaat een nieuw werkverdeling tussen BOM en provincie, waarbij de BOM zich richt op het ondersteunen van bedrijven en de provincie op locatie- en gebiedsontwikkeling van werklocaties. Om helderheid te creëren over de rol van de provincie in werklocatieontwikkelingen, is in 2017 het afwegingsmodel werklocaties ontwikkeld.

Het kennisprogramma Samen Hart voor de Zaak bood afgelopen jaar nieuwe inzichten hoe winkel- en centrumgebieden weer vitaal te maken. Verder is in juni 2017 een provinciale Retailadviescommissie geïnstalleerd.

#### MKB-plus faciliteit

Met deze faciliteit krijgen snelgroeiende kleine en middelgrote ondernemingen toegang tot kapitaal en vreemd vermogen om zo een schaalessprong te kunnen maken. Hierdoor wordt financiering mogelijk gemaakt van bijvoorbeeld nieuwe fabrieken die bijdragen aan grootschalige marktintroductie van technologie gedreven innovatieve producten. In 2017 is de oprichting van het Brabant Startup Fonds in gang gezet. De provincie is daarnaast partner in het Brabantbreed netwerk voor startersondersteuning: de Brabant Startup Alliance. Beiden gaan begin 2018 van start.

## **Circulaire economie**

### **Circulaire economie**

Afgelopen jaar is er een Strategische Verkenning uitgevoerd naar de transitie naar een Circulaire Economie (CE) in Brabant. De vraag die hierin centraal stond was of de wijze waarop CE belegd is in de provinciale programma's voldoende is om die transitie vorm te geven en welke rol de provincie kan spelen om hierin een versnelling aan te brengen. Het rapport dat in maart 2017 is opgeleverd beschrijft de urgentie en kansen van een circulaire economie. U bent hierover geïnformeerd via de statenmededeling Verkenning Circulaire Economie (april 2017). Uit de verkenning blijkt dat er op het gebied van CE al diverse initiatieven lopen binnen de bestaande programmaliijnen. Ook in het traject van de Omgevingsvisie is circulaire economie één van de vier hoofdopgaven. Tegelijkertijd concludeert het rapport dat de huidige aanpak versnipperd is. Door het ontbreken van een heldere gezamenlijke definitie, strategie en focus ontbreekt het aan handelingsperspectief. Conform het advies van de verkenning hebben wij de opdracht gegeven om te komen tot een Agenda Circulaire Economie met een duidelijke focus en een heldere strategie. Uitgangspunt is dat de uitvoering plaats vindt door de bestaande provinciale programma's, zodat CE stevig verinnerlijkt wordt binnen het provinciale beleid.

## Vitaliteit natuur en stedelijke landschappen

### Vitaliteit natuur en stedelijke landschappen

*Incl. bestuursopdrachten Brabantse Agenda Wonen, Vitale bodem*

PS hebben op 7/8 juli een besluit genomen over de versnelling van de transitie van de veehouderij (zie verder 02.02 Agrofood). Door de genomen maatregelen neemt de stikstofdepositie op N2000-gebieden af en dat komt direct de biodiversiteit ten goede.

Voorts is uitvoering gegeven aan de bestuursopdracht Vitale bodem, die heeft geleid tot een Uitvoeringsplan.

Het natuurbeleid zoals vastgelegd de beleidsvisie Brabant Uitnodigend Groen (BrUG) is geëvalueerd en geactualiseerd. Het gaat met name om een versnelling van de grondverwerving voor het Natuurnetwerk Brabant (NNB), het intensiveren van maatregelen om de biodiversiteit te versterken en het intensiveren van het verbinden van de natuur met de samenleving. Nadat in 2016 de kaders voor de realisatie van de PAS-herstelmaatregelen zijn bepaald, is in 2017 de grondverwerving voor en uitvoering van de PAS-herstelmaatregelen volop in uitvoering gekomen.

Met de provincie Limburg hebben we in een brede overheidscoalitie van waterschappen en gemeenten, de ambitie uitgesproken en de eerste stappen gezet om als koploper versneld aan de slag te gaan met klimaatadaptatie. Hiertoe zijn ook middelen vrijgemaakt, waarmee we invulling geven aan het Deltaprogramma Ruimtelijke Adaptatie.

GS hebben de investeringsfondsen van de provincie (waaronder het GOB) laten evalueren. Daaruit blijkt dat de fondsen voorzien in een maatschappelijke behoefte.

Ondanks bovenstaand pakket van maatregelen is de kwaliteit van de Brabantse natuur, water en bodem nog niet op het niveau dat de provincie beoogt. Wel dient te worden opgemerkt dat de uitvoering van maatregelen en het natuurbeleid met partners steeds meer vorm krijgt.

Brabantse Agenda Wonen

De provinciale bevolkings- en woningbehoefteprognose is versneld geactualiseerd. Er moet nog stevig worden doorgebouwd in Noord-Brabant om de 120.000 woningen te halen waaraan de komende tien tot vijftien jaar nog behoefte is. Met de Brabantse Agenda Wonen geven we aan welke accenten de komende jaren van belang zijn bij het bouwen en wonen in Brabant en hoe we ons hiervoor gaan inzetten.

De voortgangsrapportage leegstand (december 2017) laat zien dat er in Brabant op het gebied van leegstand veel in beweging is. De samenwerking in de aanpak van leegstand is als het ware een expeditie in de geest van de toekomstige Omgevingswet. Highlights in 2017 waren de monitor Stand van Leeg en Versnelling VAB-aanpak in samenwerking met gemeenten. Nieuw in 2017 was de ontwikkeling van de voucheraanpak in combinatie met het Kennisplatform VABIMPULS.

## Verduurzamen landbouw

### Verduurzamen landbouw

#### *Incl. bestuursopdracht Versnelling transitie veehouderij*

In het kader van versnelling van de transitie veehouderij hebben PS op 7/8 juli 2017 belangrijke besluiten genomen die moeten bijdragen aan de kwaliteit van de leefomgeving en de ruimtelijke kaders scheppen voor mestverwerking. Op 25 september 2017 hebben GS de BZV 2.0 vastgesteld. Deze is vereenvoudigd en de normscore is omhoog. Op 10 november 2017 hebben Provinciale Staten middelen ter beschikking gesteld voor een pakket ondersteunende maatregelen ten behoeve van de versnelling van de veehouderij. Belangrijke onderwerpen hierbij zijn innovatieve stalsystemen, een regeling voor jonge boeren, van werk naar werk, het stimuleren van natuurinclusieve landbouw en het ondersteuningsnetwerk. Ook is een project gestart met als doel om binnen twee jaar voor alle diercategorieën in de varkenshouderij een stalsysteem beschikbaar te hebben voor zowel nieuwbouw als verbouw. Dit stalsysteem gaat uit van scheiding bij de bron.

Verder is er in 2017 stevig en met succes ingezet op innovatie in de agrofoodketen.

Het design thinking proces voor de Landbouw Innovatie Campus (LIC) is succesvol doorlopen. Het LIC is operationeel als een "campus" waar ondernemers leren richting geven aan bijzondere innovaties op hun bedrijf of in de keten.

In het kader van de Stuurgroep Landbouw Innovatie Noord-Brabant zijn ruim dertig projecten gehonoreerd. Daarnaast zijn nog vier bijeenkomsten georganiseerd met de volgende thema's:

- Jonge landbouwers: kansen voor duurzaam ondernemen
- Bezoek Emilia Romagna: koplopers en EU-programma's
- Circulaire landbouw: bodem en klimaat
- Agrofood en Hightech: succesvol innoveren

Via Translab hebben we een aantal innovatieve concepten pro-actief kunnen ondersteunen bij de ontwikkeling van niche naar mainstream waaronder de Dutch Quinoa Group, Vegetarische Slager en de Keten Duurzaam Varkensvlees.

Verder zijn innovatieve agrofood-projecten met provinciale cofinanciering gehonoreerd in het kader van POP3.

Samen met de makel- en schakelpartners is een programma voorbereid op het snijvlak van agrofood en high tech.

## Versnellen energietransitie

### Versnellen energietransitie

Ons streven is om in 2050 een energieneutrale provincie te zijn. Uit onderzoek blijkt dat het gestelde tussendoel voor 2020 voor vergroening (opwekking) duurzame energie wordt gehaald. Op besparing van energie blijven we weliswaar achter, maar we zien wel een kentering omdat er ondanks de economische groei toch sprake is van netto besparing. Toch blijkt des te meer dat de komende jaren intensief op de energietransitie moet worden ingezet. Onze resultaten vorderen gestaag, waardoor we vooral de komende jaren de vruchten gaan plukken van onze inzet.

Op het gebied van elektrisch rijden en de ontwikkeling en uitrol van laadinfrastructuur is Brabant absolute koploper in Nederland. Qua aandeel elektrische personenauto's zitten we in de top drie van de provincies en we hebben de grootste vloot aan zero emissie bussen. We hebben een succesvolle aanbesteding voor laadpalen gedaan. Bijna een kwart van alle laadpalen staat in Brabant. We hebben een bovengemiddeld goede infrastructuur voor elektrisch rijden en de uitbreiding van het netwerk krijgt een versnelling door de intensieve samenwerking met de grote steden. Dit legt een goede basis voor de doorgroei naar onze doelstelling van 100.000 elektrische voertuigen in 2020.

In grote energieprojecten zoals het bouwen van een energielandschap langs de A16 met minimaal 100 MW wind hebben we het initiatief genomen. In dat kader participeren we eveneens, samen met zes gemeenten langs de A16, in de prijsvraag "Het energielandschap van de toekomst" van de coöperatie NederLand Boven Water. Prijswinnende ideeën worden begin 2019 bekend gemaakt. Onze verkenning van de opgave en de ruimtelijke impact van de energietransitie per regio, is een belangrijke basis voor de regionale energiestrategieën. Drie regio's hebben hun strategie in 2017 (bijna) afgerond en de regio Noordoost is gestart met het opstellen.

Op weg naar een energieneutrale industrie zijn we met de industrie in gesprek gegaan en hebben we stappen gezet om samen te kunnen trekken via grote projecten zoals Energyweb XL, Geothermie BV of zonnevelden in Budel op het Nyrstarterrein. Friesland Campina, Bavaria, Mars, Ennatuurlijk en Geothermie Brabant ondertekenden in juni 2017 een overeenkomst om samen onderzoek uit te voeren naar de kansen voor diepere geothermie in Zuidoost Brabant.

Samen met gemeenten en ondernemers zijn we bezig met de realisatie van Nul op de Meter woningen: Het project Slimmer en Beter naar Nul-op-de-meter is goed op koers en streeft medio 2019 naar een afronding. De doelstelling van het project 'Sneller en Beter naar Nul op de Meter' is om de industrialisatie van Nul op de Meter (NoM) renovaties te versnellen en te verbeteren. In juni 2017 is daarnaast gestart met het project SMILE. Het doel van SMILE is het realiseren van plannen voor een energie neutrale wijk en aantonen dat 'energie neutraal' in een bestaande wijk haalbaar en betaalbaar is. Middels Sociale Innovatie Labs worden bewoners uit wijken betrokken bij het energie neutraal maken van hun woning. Ook zijn we aan de slag met het verduurzamen van eigen vastgoed en accommodaties van sportverenigingen. In 2017 heeft de provincie intensief samengewerkt met TNO, ECN en Vito wat heeft geleid tot een revoluerend kennisprogramma bioaromaten als uitbereiding op het lopende bioaromaten-programma BIORIZON.



## **Organiseren slimme en duurzame mobiliteit**

### **Organiseren slimme en duurzame mobiliteit**

#### *Incl. bestuursopdracht Toekomst aanpak Mobiliteit*

De uitvoering van de opgave mobiliteit ligt goed op schema.

Deze bestuursperiode hebben we afspraken gemaakt over de financiering van de aanpak van de gehele corridor Breda-Venlo met een door de minister bekrachtigd besluit over het starten van een MIRT-verkenning A58 Tilburg-Breda en een onderzoek naar de A2 Randweg Eindhoven.

Samen met het quick win maatregelenpakket en een vervroegde start van een MIRT-verkenning naar een structurele oplossing voor het traject A2 Deil - 's-Hertogenbosch worden de grootste knelpunten voor de bereikbaarheid van Zuid-Nederland aangepakt.

Samen met onze partners werken we aan een veilig, slim en duurzaam mobiliteitsnetwerk voor bewoners, bedrijven en bezoekers op een manier die past bij de bestuurlijke vernieuwing gericht op het vergroten van de uitvoeringskracht. Daarvoor werken we intensief samen met de regio's en maken we op ontwikkeldagen afspraken voor de programmering mobiliteit. Ook hebben we een jaar lang de dialoog Toekomst Mobiliteit gevoerd met Brabanders en experts over ontwikkelingen in en verwachtingen van de mobiliteit gericht op een nieuwe OV-visie.

We hebben in 2017 belangrijke stappen gezet in de uitvoering van het bestuursakkoord 2015-2019 met de ondertekening van de eerste bestuursovereenkomsten met gemeenten voor de realisatie van snelfietsroutes, is het voorkeursalternatief voor de N279 Veghel-Asten vastgesteld en is het PIP voor de N629 Dongen – Oosterhout voorbereid.

Daarnaast leveren we met de definitieve oplossing voor de opwaardering van het Wilhelminakanaal een belangrijke bijdrage aan een multimodaal en duurzaam goederenvervoer en via de afspraak met de minister over een startkapitaal zetten we de eerste stap voor een duurzame en blijvende bereikbaarheid van de Brainportcity regio. We werken intensief samen met de markt, het onderwijs en de reizigers en geven ruimte aan innovaties, experimenten en Smart Mobility toepassingen. Zo voeren we experimenten uit in het kader van vernieuwing OV, passen innovaties en duurzaamheid toe in de infraprojecten en stimuleren pilots op het gebied van Smart Mobility.

## **Sociale veerkracht**

### **Sociale veerkracht**

Overall gaat het goed met de sociale veerkracht in Brabant, maar niet overál. We versterken de sociale veerkracht in Brabant omdat we willen dat het overál goed gaat en omdat we sociale veerkracht hard nodig hebben om onze andere maatschappelijke opgaves te realiseren. Het in 2016 door PS vastgestelde programma Versterken Sociale Veerkracht is in 2017 uitgewerkt in de Uitvoeringsagenda Veerkrachtige mensen, veerkrachtig Brabant 2017-2020 en de Uitvoeringsagenda 2018.

Het programma ligt op schema. We hebben met de ontwikkeling van Stérk Brabant de ondersteuning aan initiatieven uitgebreid van 11 naar 75 initiatieven. Met Stérk Brabant is een versnelling gekomen in de ontwikkeling van het lerend netwerk. Kennis over sociale veerkracht en de impact van interventies is vergroot met behulp van de nieuwe monitor Sociale Veerkracht en de pilot Impactmonitoring. De twee betreffende rapportages zijn in het eerste kwartaal van 2018 opgeleverd.

## **Culturele identiteit**

### **Culturele identiteit**

De ambities zijn uitgewerkt in uitvoeringsplannen voor alle programma's van Cultuur en Samenleving. Deze uitvoeringsplannen zijn inmiddels gereed. Over de gehele linie liggen de programma's op schema en zijn er flinke stappen gezet in een transitie van het uitvoeringsveld: van taakgericht naar opgavegestuurde inzet.

In B5-cultuur verband is de Taskforce stedelijke regio opgericht, waarmee de voorbereidingen worden getroffen voor de veranderingen van het landelijk Cultuurbestel na 2020. Vanuit een gezamenlijke visie op cultuur beleid worden de werkwijzen en instrumenten nader afgestemd, en wordt invulling gegeven aan het regioprofiel. In 2017 is Brabant C vol op stoom én verder doorontwikkeld naar een meer revolverende inzet van middelen. We hebben onder andere extra ingezet op cultuureducatie, waaraan nu 47 gemeenten deelnemen, een stijging van 20 ten opzichte van 2016.

Bij erfgoed hebben we vanuit de verhaallijnen in 2017 een stevige focus gehad op Bevochten Brabant. Met gemeenten en waterschappen is de herkenbaarheid en beleving van de Zuiderwaterlinie verder vorm gegeven aan de hand van een programma én gezamenlijke financiële inzet. Daarmee kan de Zuiderwaterlinie als icoon functioneren binnen het Europees Jaar van het Cultureel Erfgoed 2018. Binnen het Crossroads programma werken we met onze WOII-musea, onze uitvoeringsorganisaties en andere partijen samen aan een samenhangend programma en aanbod. Dit met het oog op het herdenkingsjaar in 2019. Hierbij betrekken we ook direct de Brabantse inwoners.

Tot slot is in 2017 BrabantSport van start gegaan, dat zorgt voor meer samenhang en daadkracht om het sportbeleid uit te voeren. Ook zijn afgelopen jaar de instrumenten voor sport voor lichamelijk gehandicapten (Uniek Sporten) ontwikkeld en daarmee inzetgereed voor 2018.

## **Digitale samenleving**

### **Digitale samenleving**

#### *Incl. bestuursopdracht Digitalisering*

Een strategische verkenning Digitalisering heeft plaatsgevonden in 2017, doorlopend tot begin 2018: een verkenning naar de ontwikkelingen in de digitale wereld en de nieuwe economische en maatschappelijke kansen, mogelijkheden en bedreigingen die hierdoor ontstaan voor Brabant en de provinciale organisatie. Uitgangspunt bij de strategische verkenning zijn de maatschappelijke opgaven van Brabant.

In september 2017 werd u geïnformeerd over de tussentijdse voortgang van deze strategische verkenning. De uitgangspunten bij deze verkenning zijn benoemd en samen te vatten als de combinatie van 'denken' met 'doen'.

Enerzijds is/wordt gewerkt aan een Visie op Digitalisering, afgeleid van de Digitale Agenda's van de Rijksoverheid en de Europese Unie. Anderzijds is in 2017 'denken' met 'doen' gecombineerd door te werken aan projecten die illustratief zijn voor de digitaliserings- en transitiestappen die wij willen gaan maken.

## **Slagvaardige organisatie**

### **Slagvaardige organisatie**

We liggen op koers om ons aan het eind van deze bestuursperiode de provinciale organisatie te hebben ontwikkeld tot de beoogde opgave-gestuurde netwerkorganisatie. Voor deze ontwikkeling hebben we een meerjarig traject ingezet, waarbij wij ons richten op drie samenhangende pijlers: Opgavegestuurd werken ...

...door professionals met ruimte...

...met een organisatie die ondersteunt.

In 2017 hebben we het besluit genomen naar een flexibele en plattere organisatie met een compactere ambtelijke top. Dit is mogelijk doordat we onze opgaven opgavegestuurd hebben georganiseerd met inhoudelijke programma's onder aansturing van programmamanagers.

We investeren met het totaalpakket in de mobiliteit en vitaliteit van onze medewerkers. Dit heeft in 2017 geresulteerd in ruim 40 fte ruimte om nieuwe, bij voorkeur jongere medewerkers in te kunnen zetten met de competenties die we ook op langere termijn nodig hebben. Daarmee hebben we belangrijke stappen gezet richting ons streven van toekomstgericht personeelsbestand: flexibel, vitaal en professioneel.

De uitvoering van onze taken hebben we in 2017 binnen het beschikbare organisatiekostenbudget uitgevoerd. De financiële taakstelling op de organisatie uit het bestuursakkoord voor 2017 hebben we daarmee gerealiseerd. Bij het realiseren van de taakstelling voor de gehele bestuursperiode liggen we op koers.

## Financieel totaalbeeld

### Financieel totaalbeeld

Het financiële resultaat over 2017 is positief. Alle risico's zijn met voldoende middelen afgedekt. Dit positieve financiële perspectief betekent dat op de korte en ook op de lange termijn voldoende financiële ruimte blijft bestaan voor toekomstig nieuw beleid en eventuele nieuwe bestuurlijke prioriteiten. Onze beleggingsdoelstelling om minimaal € 122,5 mln inkomsten te genereren over 2017 hebben we gehaald.

Een trendbreuk hebben we gerealiseerd op het gebied van de onderbesteding. Hier blijven we op sturen.

De jaarstukken laten een bruto rekeningresultaat van € 112,1 mln zien.

Wij stellen voor om voor in totaal € 16,4 mln aan prestaties en daaraan gekoppelde middelen over te hevelen van 2017 naar 2018 en volgende jaren.

Ook stellen we voor om mutaties in de reserves aan te brengen voor een bedrag van per saldo € 86,3 mln. Indien deze voorstellen worden gehonoreerd, resteert een netto besteedbaar rekeningresultaat van € 8,2 mln. Dit resultaat vloeit terug naar de algemene middelen en wordt betrokken bij de integrale afweging.

Dit positieve jaarrekeningresultaat gecombineerd met het feit dat we op koers liggen voor het bereiken van de beoogde doelstellingen en effecten, stemt tot tevredenheid.

De verdeling van de lasten over de verschillende programma's en de verdeling van de herkomst van de middelen in de jaarstukken is in onderstaande afbeeldingen weergegeven.



