

# Statenmededeling

## Onderwerp

Toekomstbestendige organisatie

## Datum

29 september 2020

## Documentnummer

GS: 4763227

PS: 4766996

Aan Provinciale Staten van Noord-Brabant,

## Kennisnemen van

Stand van zaken van ontwikkelingen om te komen tot een toekomstbestendige organisatie.<sup>1</sup>

## Aanleiding

Zoals in de Statenmededeling 'Koers 2030' staat omschreven nemen we in het [Bestuursakkoord 'Samen Slagvaardig en Slim: Ons Brabant'](#) de Omgevingsvisie als uitgangspunt ten aanzien van de inhoudelijke ambities maar ook als leidraad voor onze uniforme kaderstelling. Via de opgaven uit de Omgevingsvisie werken we aan een Brabant in 2030 waar het fijn wonen, werken en recreëren is. Zo werken we aan de ontwikkeling van Brabant. Uitgangspunt daarbij is dat we optimaal zijn uitgerust om deze opgaven te realiseren en tegelijkertijd in kunnen spelen op voorziene en onvoorziene ontwikkelingen in de maatschappij. Een toekomstbestendige organisatie die is toegerust op die ontwikkelingen en vraagstukken met vitale professionals is daarvoor cruciaal. Waar de Statenmededeling 'Koers 2030' zich richt op de totale opdracht, de kaderstelling en financiële duurzaamheid, informeren we uw Staten met deze Statenmededeling over de opgave waarmee wij werken aan een toekomstbestendige organisatie. Hiermee geven we onder meer invulling aan een door gedeputeerde Van der Maat gedane toezegging bij de behandeling van de Datavisie 2020-2025 om met een Statenmededeling te komen ten aanzien van de doorontwikkeling van de organisatie, waarbij tevens aandacht voor archivering en de HR-kant van deze doorontwikkeling. Bovendien komen we terug op de invulling van motie M27 '[provinciehuis als innovatieve ecatcher](#)', motie M4 '[archivering op orde](#)' en de aangehouden motie M128 '[maak de vindbaarheid en beschikbaarheid van Statenstukken in orde](#)'.

---

<sup>1</sup> Deze Statenmededeling behoort bij de Statenmededeling met de opdracht 'Koers 2030', waarmee wij werken aan uniforme kaderstelling, een duurzame begroting en toekomstbestendige organisatie.

Onder het motto 'samen, slim, slagvaardig' werken wij aan de opgaven waar we als provincie voor staan. Wij willen een organisatie zijn die in staat is mee te bewegen met de ontwikkelingen in de maatschappij en die daarbij hetzelfde motto hanteert, door te werken in netwerken, (sociale) innovatiegedreven en gericht op concrete uitvoering en resultaten. In dit licht hebben we in de vorige bestuursperiode al een ingrijpende organisatieontwikkeling in gang gezet onder de noemer 'Beweging in de Organisatie' (zie ook: [Statenmededeling van 27 mei 2017](#)). Dit traject is voor een groot deel afgerond, maar de uitgangspunten blijven onverminderd van kracht en vragen blijvend aandacht.

**Datum**

29 september 2020

**Documentnummer**

GS: 4763227

PS: 4766996

Daarnaast streven we naar een up-to-date bedrijfsvoering die in de eerste plaats de organisatie in staat stelt om haar werk te doen op een efficiënte, prettige en veilige manier, maar die er ook voor zorgt dat het bestuur kan functioneren en dat we een Huis voor Brabant voor alle inwoners en partners zijn. Ook onze bedrijfsvoering dient daarmee flexibel en wendbaar te zijn, om in te kunnen spelen op (onvoorspelbare) ontwikkelingen in de maatschappij.

Om zorg te dragen voor een toekomstbestendige organisatie die ons helpt om de doelen en ambities uit de Omgevingsvisie te realiseren werken we daarom via de volgende drie pijlers:

- Doorontwikkeling organisatie
- Toekomstbestendige bedrijfsvoering
- Aantrekkelijk werkgeverschap

**Bevoegdheid**

Wij informeren u met deze Statenmededeling over de stand van zaken van de ontwikkeling naar een toekomstbestendige organisatie. Aangezien deze doorontwikkeling onderdeel uitmaakt van de opdracht Koers 2030 zoals beschreven in de Statenmededeling van 15 september 2020 kan deze Statenmededeling ook integraal onderdeel uitmaken bij eventuele agendering in uw Staten van de Koers 2030. De financiële consequenties worden verwerkt in de Begroting 2021, waarover uw Staten op 13 november spreken.

**Kernboodschap**

*1. Een slimme en slagvaardige provincie, opererend in samenwerking met partners, vraagt een organisatie die continu in ontwikkeling blijft.*

In de bestuursperiode 2015-2019 is gestart met het programma Beweging in de Organisatie. Daarmee is een begin gemaakt met het transformeren van de organisatie tot een netwerkorganisatie waarin gestuurd wordt op opgaveniveau. Dit stelt ons in staat om flexibel in te kunnen spelen op veranderingen in de maatschappij. Concreet heeft dit de laatste jaren geresulteerd in een nieuwe (en plattere) topstructuur en nieuwe programmastructuur, waardoor de organisatie is ingericht langs 22 programma's. Hierdoor ligt er meer focus op wat ons inhoudelijk te doen staat, waardoor we wendbaar en adaptief kunnen reageren op ontwikkelingen buiten.

Vanuit deze nieuwe structuren zijn we gestart met opgabegestuurd programmeren. Dit is een werkwijze waarmee het management – geredeneerd vanuit de opgaven van Brabant – met meer oog voor onderlinge afhankelijkheden en samenhang keuzes kan maken en prioriteiten kan stellen ten aanzien van de inzet van personeel om zo de realisatiekracht te vergroten.

**Datum**

29 september 2020

**Documentnummer**

GS: 4763227

PS: 4766996

We zetten deze ingezette ontwikkelingen voort en zorgen daarmee voor een doorontwikkeling van de organisatie, zoals ook besproken in de themabijeenkomst Datavisie. Via onze strategische personeelsplanning (SPP) bekijken we de optimale personele bezetting. Bovendien is er daarbij aandacht voor de benodigde competenties van heden en de toekomst, zoals affiniteit met data en digitalisering, het werken in netwerken, met integraal perspectief.

Naast het werven van personeel dat affiniteit heeft met hedendaagse en toekomstige ontwikkelingen, dragen we ook zorg voor de ontwikkeling van huidige medewerkers op deze terreinen. Zo verzorgen wij opleidingen om nieuwe competenties te ontwikkelen, waaronder de digitale vaardigheden. We zijn in dit licht ook onder meer een samenwerking aangegaan met Jheronimus Academy of Data Science om datagedreven werken bij onze medewerkers te stimuleren.

*2. Een toekomstbestendige bedrijfsvoering zorgt voor een stevig fundament van de organisatie, van waaruit gewerkt wordt aan de inhoudelijke ambities van Brabant en innovatie gestimuleerd wordt.*

Een goede bedrijfsvoering is de basis voor een organisatie, dus ook voor de provincie. Diensten en processen moeten op orde zijn om de inhoudelijke beleidsprogramma's in staat te stellen te werken aan de ambities voor Brabant. Deze toekomstige bedrijfsvoering kenmerkt zich als volgt.

#### Datagedreven werken

Conform de door uw Staten aangenomen [Datavisie 2020-2025](#) en het Bestuursakkoord heeft de provincie de ambitie om in het licht van de huidige tijdsgeest steeds meer datagedreven te werken. Wij hebben daarbij de ambitie om slim en verantwoord gebruik te maken van digitale technologie en deze in te zetten als basis voor beleid. Om dat mogelijk te maken is het noodzakelijk dat onze bedrijfsvoering de beleidsprogramma's faciliteert en ondersteunt. Daarbij moeten we kunnen vertrouwen op actuele en betrouwbare stuurinformatie om keuzes te kunnen maken, zowel beleidsinhoudelijk als qua bedrijfsvoering. De eerste ervaringen hiermee hebben we opgedaan bij de Aanpak Stikstof. Nu is het zaak deze ervaringen te vertalen, onder meer naar bedrijfsvoering. In de huidige tijdsgeest waarbij naast de digitale kansen ook de digitale dreigingen steeds groter worden vraagt dit de nodige aandacht voor informatieveiligheid. Al met al vraagt het een doorontwikkeling van onze digitale mogelijkheden en ICT-voorzieningen. Uw Staten hebben hierover reeds gesproken en besloten bij de behandeling van de Datavisie.

### Van tijd- en plaatsafhankelijk naar tijd- en plaatsbewust werken

Om medewerkers in de gelegenheid te stellen plaats- en tijdonafhankelijk te werken zetten we in op het digitaliseren van werkprocessen. Hiertoe hebben we de afgelopen jaren verscheidene doorontwikkelingsprocessen doorlopen, waaronder de mitigatie naar SAP HANA. Door de toename van digitaal werken zijn ook de investeringen in het veilig en snel kunnen werken op afstand toegenomen. De coronacrisis heeft deze ontwikkeling in rap tempo versneld. *Tijd- en plaatsafhankelijk werken is tijd- en plaatsbewust werken* geworden. Om de positieve effecten hiervan vast te houden, is het proces om verder te digitaliseren versneld. Neveneffect is dat werkprocessen worden gestandaardiseerd en daarmee goedkoper, betrouwbaarder, voorspelbaarder en vaak ook sneller zijn.

#### **Datum**

29 september 2020

#### **Documentnummer**

GS: 4763227

PS: 4766996

### Huis voor Brabant

Hoewel digitaal werken momenteel een vlucht neemt, hechten we er waarde aan dat als men in het provinciehuis komt werken of ontmoeten, het een prettige (werk)plek is. Zowel voor werknemers, bestuur als bezoekers blijft het provinciehuis het Huis voor Brabant. Momenteel wordt stilgestaan bij een mogelijk nieuwe realiteit waarbij thuiswerken meer de norm wordt dan het voorheen was, waardoor ook minder werkplekken of een andere inrichting van de werkvloer wellicht wenselijk wordt. Daarbij wordt tevens bekeken of het financieel wenselijk is om de Nieuwbouw af te stoten via verkoop of te blijven verhuren waardoor langjarige inkomsten behouden blijven.

### Archivering en toegankelijkheid stukken

Voor een professionele organisatie en een betrouwbare besluitvorming en verantwoording is deugdelijke verslaglegging en archivering een belangrijke randvoorwaarde. Mede naar aanleiding van diverse rapporten van de Zuidelijke Rekenkamer en de Provinciearchivaris en signalen van uw Staten heeft het college opdracht gegeven tot een extern onderzoek naar de stand van zaken van de provinciale archivering en wordt binnen alle programma's de archivering doorgelicht. Hoewel het onderzoek nog niet is opgeleverd, zijn voorlopige conclusies dat het archiefsysteem (Corsa) op onderdelen onvoldoende gebruiksvriendelijk is, het in het huidige digitale tijdperk praktisch onmogelijk is om alles te archiveren en scherper vastgesteld moet worden waarom gearhiveerd moet worden, zodat op basis hiervan keuzes gemaakt kunnen worden. Vooruitlopend op de definitieve uitkomsten van dit onderzoek, worden daarom al een aantal projecten uitgevoerd. Zoals onder meer het vormgeven en implementeren van een e-learning voor medewerkers inzake archivering en het gebruik van Corsa en een analyse van de stand van zaken binnen programma's, zodat er gericht interventies plaats kunnen vinden. We informeren uw Staten nader wanneer het onderzoek gereed is.

Daarnaast wordt momenteel, in nauw overleg met de Statengriffie, een project uitgevoerd om een nieuw Stateninformatiesysteem (SIS) in combinatie met webstreaming en audiovisuele installatie te implementeren. Hiermee wordt beoogd de vindbaarheid en beschikbaarheid van Statenstukken via diverse kanalen te verbeteren. De oplevering van dit project is gepland in 2021.

**Datum**

29 september 2020

**Documentnummer**

GS: 4763227

PS: 4766996

'In control' zijn van de organisatie

Een toekomstbestendige organisatie is een opgavegestuurde netwerkorganisatie die tegelijkertijd opgaven realiseert, wendbaar en flexibel opereert en 'in control' is. Wij werken aan een organisatie die realisatiekracht toont, het vermogen heeft om zich snel aan te passen bij veranderende omstandigheden, zich goed kan verantwoorden en continu gericht is op leren en verbeteren. Onderdelen van het 'in control' zijn, vormen onder andere de voorbereidingen die we treffen om met ingang van het verslagjaar 2021 als GS de wettelijk verplicht gestelde rechtmatigheidsverantwoording af te geven, als onderdeel van de jaarstukken. Een werkgroep van de commissie Sturen en Verantwoorden is betrokken bij dit traject.

*3. Aantrekkelijk en modern werkgeverschap is een voorwaarde om talent voor Brabant aan te trekken en te kunnen behouden.*

Een opgavegestuurde netwerkorganisatie vraagt om vitale en zelfbewuste professionals die initiatief tonen en integraal vanuit de bestuurlijk en wettelijke opgaven en programma's met onze partners kunnen samenwerken. We investeren daarom expliciet in vernieuwing en verjonging van onze organisatie met focus op talentontwikkeling. Dat doen we al geruime tijd met onze deelname in het Traineeprogramma De Toekomst van Brabant en de projecten met BRAM'ers (een groep jonge ondernemende professionals die voor verschillende overheidsorganisaties aan de slag gaan). Met de toenemende focus op digitalisering willen wij ook ICT-professionals aan ons binden. Naast de BRAM'ers, trekken we daarom nu ook BRIT'ers aan, een groep jonge ICT-professionals die onder andere voor de provincie aan de slag gaan met concrete IT-vraagstukken.

Daarnaast participeren we in de pilot 'Werken voor Brabant' waarbij we met andere overheidsorganisaties intensievere en makkelijker samenwerken door medewerkers uit te wisselen. De inzet hierbij is een dienstverband voor Brabant, waarbij een medewerker zonder al te veel belemmeringen overal in en voor Brabant kan werken. Zo kunnen we de competenties van elkaars medewerkers matchen met de opgaven waar de verschillende organisaties voor staan. In de komende drie jaar zetten we ambitieuze stappen om dat mogelijk te maken, voor ons huidige personeel, maar juist ook om daarmee een aantrekkelijk werkgever te zijn voor nieuwe mensen. We hebben hierop de eerste stappen gezet door onder andere de arbeidsvoorwaarden aan te passen om meer flexibele uitwisseling van medewerkers mogelijk te maken.

## Consequenties

### 1. *Om een toekomstbestendige organisatie te kunnen realiseren moeten we geconstateerde achterstanden rechtekken.*

In lijn met de financiële urgentie en daarop gebaseerde boodschap dat we zullen moeten besparen in de volle breedte van onze structurele lasten, zoals verwoord in de Statenmededeling opdracht 'Koers 2030', is ook gekeken naar de eigen bedrijfsvoering. Hoewel een taakstelling op de organisatie niet aan de orde is, hebben we wel kritisch gekeken naar onze uitgaven. Hierbij hebben we moeten constateren dat met name op het gebied van ICT en het beheer en onderhoud van het gebouw niet alle structurele lasten ook structureel gedekt zijn. Daardoor komen minimaal benodigde investeringen in het geding, laat staan dat we in staat zijn om mee te groeien met onze ambities. Dit kan cruciale gevolgen hebben als het gaat om licenties, de loonsomdruk en de minimale beheer en onderhoudswerkzaamheden aan het provinciehuis.

Op basis van een grondige analyse komen we tot de conclusie dat er deze bestuursperiode aanvullend € 8,0 miljoen nodig is om reeds opgebouwde achterstanden op te vangen en structurele kosten te dekken. Daarnaast is een structurele ophoging van het bedrijfsvoeringsbudget nodig van € 2,3 miljoen per jaar, ingaande vanaf 2024. Deze extra middelen zijn nodig om op de volgende drie onderdelen de noodzakelijke zaken te kunnen blijven doen:

- ICT: door onder meer de explosieve toename van de vraag naar automatiserings- en digitaliseringtoepassingen, het duurder worden van licenties en de toenemende noodzaak tot extra (informatie)beveiliging voor onder andere cyberaanvallen is de druk op het ICT budget fors toegenomen. De ICT-budgetten zijn echter niet (volledig) geïndexeerd de afgelopen jaren, waardoor een structureel tekort is ontstaan.
- Gebouw (wo. Statenzaal): door een actualisatie van het meerjarenonderhoudsplan en met inachtneming van noodzakelijke investeringen in het gebouw en de installaties om ons Huis voor Brabant te blijven innoveren en duurzaam in stand te houden als plek om te besturen, te werken en te ontmoeten (waaronder onderhoud aanlijnbeveiliging glasbewassing, vervanging verlichting Statenzaal, toegangsbeveiliging etc.), is gebleken dat ook voor het gebouw een structureel tekort geldt. We houden hierbij rekening met de eventuele structurele gevolgen van de coronacrisis voor onze organisatie.
- Personeel: vanwege een verandering in de aard van het werk van onze medewerkers zien we de laatste jaren een schaalinflatie op ons beschikbare OKB, waardoor een structureel tekort rechtgetrokken moet worden van € 0,9 miljoen per jaar. Voor deze bestuursperiode gaat het om € 2,7 miljoen.

## Datum

29 september 2020

## Documentnummer

GS: 4763227

PS: 4766996

Bij de analyse is kritisch gekeken naar hetgeen écht noodzakelijk is. Er is een maximale inspanning verricht om de tekorten te minimaliseren. De insteek is ambitieus maar tegelijkertijd ook efficiënt. Bij deze analyse is ook gekeken naar de inzet van bestaande middelen. Als gevolg daarvan is het voorstel om behalve het voorliggende beroep van € 8 miljoen op de knelpuntenbuffer, ook de bij het bestuursakkoord gereserveerde middelen voor organisatie (€ 5,5 miljoen) en de resterende middelen uit de vorige bestuursperiode (€ 4,0 miljoen) via de reserves ontwikkeling bedrijfsvoering (nog in te stellen) en organisatieontwikkeling beschikbaar te stellen. Omdat we daarmee alle ontwikkelingsbudgetten benutten, wordt direct voorgesteld om vanaf 2024 jaarlijks € 750.000 toe te voegen aan de reserve ontwikkeling bedrijfsvoering om toekomstige ambities en structurele lasten te dekken.

**Datum**

29 september 2020

**Documentnummer**

GS: 4763227

PS: 4766996

De genoemde bedragen zullen verwerkt worden in de Begroting 2021 en daarmee worden voorgelegd aan uw Staten ter besluitvorming. Wanneer uw Staten instemmen zullen we het genoemde bedrag van € 8 miljoen (afkomstig uit de Knelpuntenbuffer) dat deze bestuursperiode nodig is, storten in de reserve voor ontwikkeling bedrijfsvoering. Jaarlijks zal worden bekeken welk bedrag daadwerkelijk nodig is. We zullen uw Staten hier jaarlijks over informeren met een programmering Organisatie. De extra structurele lasten zullen worden verwerkt op de begroting vanaf 2024.

*2. De geconstateerde achterstanden hebben als consequentie dat wij ons ambitieniveau ten aanzien van de organisatie moeten bijstellen.*

Naast de uitgebreide exercitie om de geconstateerde tekorten bij bedrijfsvoering terug te dringen, hebben we als college ook besloten ons ambitieniveau op een aantal punten bij te stellen teneinde de financiële huishouding kloppend te maken. Onze ambitie ten aanzien van ons gebouw is om realistisch te investeren in de verduurzaming ervan, wanneer dit ook financieel verantwoord is. We gebruiken de aanpak van de roadmap om te komen tot realistische investeringsvoorstellen.

We bekijken welke middelen beschikbaar zijn voor een verdere verduurzaming van de Nieuwbouw in relatie tot andere te nemen verduurzamingsmaatregelen van het provinciehuis, teneinde deze locatie aantrekkelijker te maken voor een eventuele verkoop danwel duurzaam te kunnen verhuren. In het kader van de besparingsopgave van € 30 miljoen, zoals wordt beschreven in de Statenmededeling opdracht 'Koers 2030', zullen meerdere (inhoudelijke) ambities naar beneden bijgesteld worden.

**Europese en internationale zaken**

Niet van toepassing.

**Communicatie**

Via de begroting wordt gecommuniceerd over de benodigde middelen voor de provinciale organisatie. Daarnaast vindt geen actieve communicatie plaats.

**Vervolg**

Een financieel voorstel voor het oplossen van het bovengenoemde structurele tekort wordt aan uw Staten voorgelegd bij de begrotingsbehandeling. Vervolgens blijft ons college uw Staten jaarlijks over de toekomstbestendige organisatie informeren.

**Bijlagen**

Geen.

Gedeputeerde Staten van Noord-Brabant,

de voorzitter,

de secretaris,

prof. dr. W.B.H.J. van de Donk

drs. M.J.A. van Bijnen MBA

Opdrachtgever: mevrouw C. Thomassen, (06) 27 74 50 58,  
cthmassen@brabant.nl.

Opdrachtnemer: de heer H.W. Schoone, (06) 52 79 44 03,  
hschoone@brabant.nl.

**Datum**

29 september 2020

**Documentnummer**

GS: 4763227

PS: 4766996