

## 2.5 Bedrijfsvoering

## **Samen werken aan maatschappelijke opgaven**

Het adequaat kunnen inspelen op veranderende maatschappelijke vraagstukken vraagt om een wendbaar ingerichte organisatie en medewerkers die flexibel inzetbaar zijn. In de voorgaande jaren zetten we al stevig in op het werken met opgaven. Deze aanpak is voortgezet in 2019 en verder verfijnd. Wij werken actief aan verbindingen tussen de teams in de organisatie voor een nog betere samenwerking aan de Zeeuwse opgaven.

Na de implementatie van de nieuwe cao in 2018 kreeg het vitaliseren van ons medewerkersbestand in 2019 een stevige impuls. Ongeveer een derde van het personeelsbestand zal de komende tien jaar met pensioen gaan. Om het opgavegericht werken in onze organisatie verder te borgen, is doorontwikkeling en duurzame inzetbaarheid van medewerkers nodig. Onze organisatie blijft hierdoor voortdurend in beweging. Op deze wijze sturen we op een gezonde generatiebalans, de daarbij behorende kennisoverdracht en op de kwantitatieve en kwalitatieve inzet van medewerkers. Met als doel flexibele inzetbaarheid van vaste medewerkers op de Zeeuwse opgaven.

## **Speerpunten**

Samenwerking met partners

- Opgave gericht werken
- Strategisch personeelsbeleid
- Talentmanagement
- Goed werkgeverschap
- Basis op orde
- Modernisering
- Huisvesting

## **Beleidskader**

- Comply-or-explain norm voor externe inhuur is, conform de Rijksnorm, 10% van de totale personele uitgaven
- Inkoopbeleid

*\* Deze beleidskaders zijn een bevoegdheid van GS/Concerndirectie.*

## **Verbeteren in de nieuwe manier van werken door te leren van de praktijk**

In samenhang met de uitvoering van het coalitieakkoord 'Samen verschil maken 2019-2023' vond een verfijning plaats van onze interne werkwijzen. We richtten teams in rond de ambities van strategische opgaven en de uitvoeringsprogramma's zoals benoemd in het akkoord. De maatschappelijke opgaven kregen daarmee een bijpassende herkenbare organisatorische uitwerking. Zo kunnen we wendbaar blijven inspelen op veranderende maatschappelijke vraagstukken, optimaal gebruik maken van beschikbare competenties van medewerkers.

## **Strategisch personeelsbeleid: talentontwikkeling en duurzame inzetbaarheid**

Bij de ontwikkeling van onze organisatie in het opgavengerichte werken is leren en ontwikkelen van medewerkers heel belangrijk. We streven daarin naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers en zien dat als een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. Zelfontplooiing van medewerkers koppelen we daarbij nadrukkelijk aan onze maatschappelijke ambities door te zorgen voor de juiste persoon, op het juiste moment werkzaam aan de juiste taken. Het werken met opdrachten in plaats van vaste functies maakt hier onderdeel van uit. Daarbij heeft de medewerker meer ruimte en meer professionele verantwoordelijkheid om eigen regie te voeren op de loopbaan bij de provincie en breed inzetbaar te zijn. Daarnaast zorgt ook de aangepaste organisatiestructuur voor meer capaciteit die gericht is op het begeleiden van talentontwikkeling. Iedere medewerker heeft een persoonlijk ontwikkelbudget voor het volgen van opleidingen en cursussen. Verder bieden we elk halfjaar een intern opleidingsprogramma aan waarin medewerkers onder andere worden getraind op hun vaardigheden. Daar horen ook vakgerichte inhoudelijke workshops bij voor en door collega's. Zo maken we binnen ons opleidingsaanbod optimaal gebruik van onze eigen kwaliteiten.

## Dynamiek in het personeelsbestand

De afgelopen jaren hebben tal van interne en externe ontwikkelingen gevraagd om aanvullende personele capaciteit. Daar de financiële situatie van de provincie tot 2018 geen aanvullende capaciteit toestond, is dit opgelost door scherp te prioriteren binnen de ambtelijke capaciteit, en te accepteren dat de personele capaciteit op sommige (kern)taken tot een “onderhoudsdosis” is teruggebracht. Mede door de omslag naar opgavegericht werken en aanvullende externe ambities zijn vanuit Provinciale Staten aanvullende tijdelijke financiële middelen beschikbaar gesteld voor personeel. Ook in 2019 is invulling gegeven aan vitalisering van ons personeelsbestand. Dat betekent ontwikkeling op het gebied van zowel in-, door- als uitstroom, met doorgroeimogelijkheden voor onze huidige medewerkers alsook aantrekken van nieuwe collega's. In samenhang en in combinatie met een in- en doorstroomregeling voor ons huidige personeel is nieuw personeel geworven. Ook helpen we daarin mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan betaald werk. Verdere informatie over de samenstelling van ons personeelsbestand is opgenomen in het cijfermatige onderdeel van deze paragraaf.

## Gastvrijheid in het Provinciehuis

Onze organisatie werkt in een snel veranderende maatschappelijke omgeving, die zich ontwikkeld naar een netwerksamenleving waarin de samenwerking met partners centraal staat. Mede hierdoor ontstaat de behoefte om op een andere manier onze partners te ontvangen. Door goed ‘gastheerschap’ willen we bezoekers en medewerkers nog meer dan voorheen het gevoel geven dat ze welkom zijn en dat we er samen zijn om resultaten te boeken. Ons hospitality-concept geeft hier invulling aan. Een sprekend voorbeeld hiervan was de nieuwe manier van gastenontvangst in de centrale hal. Dit als voorloper op geplande verbouwing van de hal in 2020. Daarnaast zijn in 2019 voorbereidingen getroffen om een 'netwerkruimte' te realiseren. Deze hoogwaardige voorzieningen sluiten aan op de veranderde rol van onze organisatie.

## Maatschappelijk verantwoord inkopen

Ons inkoop- en aanbestedingsbeleid is onderdeel én uithangbord van de economische agenda 2017 – 2021. Op deze manier brengen we circulaire economie in de praktijk onder de noemer ‘practise what you preach’. In 2019 zijn de ambities op het gebied van maatschappelijk verantwoord inkopen, innovatie uit het actieplan Maatschappelijk Verantwoord Inkopen 2017-2020 volledig gerealiseerd. De realisatie op detailniveau is ook openbaar gemaakt en te vinden op <https://mviplatform.nl/dashboard-provincie-zeeland/>. We voldoen aan de wettelijke verplichting om E-facturen te kunnen ontvangen en zijn gestart om leveranciers die veel facturen inzenden hiertoe te bewegen en nemen dit mee in nieuwe aanbestedingen. De verdergaande digitalisering van aanbestedingsprocessen is nog niet gerealiseerd. Dit wordt in 2020 gekoppeld aan een ‘lichte versie’ van een digitale meervoudige offerteaanvraag die speciaal wordt ontwikkeld voor (regionale) MKB-ers. Er zijn in 2019 geen projecten geweest die voldeden aan de criteria voor het toepassen van de systematiek ‘past performance’, dit is dus nog niet in de praktijk getest.

## Algemene Verordening Gegevensbescherming

### *Samenwerking in de regio*

In het coalitieakkoord 2019 – 2023 is opgenomen dat de Provincie actief naar samenwerkingspartners zoekt rond de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Het jaar 2019 heeft in het teken gestaan van een intensieve samenwerkingsverkenning voor een gezamenlijke invulling van de functie van Functionaris Gegevensbescherming (FG) voor meerdere Zeeuwse overheden. Alle overheidsinstanties zijn verplicht om een FG, een interne toezichthouder die toeziet op de naleving van privacywetgeving, binnen de organisatie aan te stellen. De volgende deelnemers hebben de intentie uitgesproken om per 1 januari 2021 op dit terrein samen te werken: Gemeente Terneuzen, Gemeente Hulst, Gemeente Sluis, Gemeente Schouwen-Duiveland, Sabewa Zeeland, RUD Zeeland, GGD Zeeland, Veiligheidsregio Zeeland en Provincie Zeeland. Het is een groeimodel waaraan in de toekomst ook andere Zeeuwse overheidsinstellingen kunnen deelnemen.

### *Toezicht AVG*

De Autoriteit Persoonsgegevens (AP), de externe toezichthouder in Nederland, heeft tot nu toe nog geen specifieke verzoeken gedaan of onderzoek uitgevoerd bij de Provincie. Wel zijn er in 2019 zes meldingen van datalekken gedaan bij de AP en ontving de Provincie één verwijderingsverzoek en één inzageverzoek. De FG heeft over 2019 een jaarrapportage opgesteld. De algehele conclusie is dat de

Provincie Zeeland in 2019 goede stappen heeft gezet om te voldoen aan de AVG. De aanpak van de hoogste prioriteiten onder verantwoording van het projectteam AVG heeft sterk bijgedragen aan het verhogen van het AVG volwassenheidsniveau van de Provincie Zeeland. Hiermee heeft zij ervoor gezorgd dat de basis voor de naleving van de AVG op orde is.

### Cybercrime

Onze organisatie is zich er van bewust dat informatieveiligheid meer behelst dan uitsluitend technische maatregelen, waar vaak als eerste aan gedacht wordt. In de planperiode van het Informatieveiligheidsbeleid 2019-2023 zetten wij in op het verhogen van informatieveiligheid en op verdere professionalisering van de informatieveiligheidsfunctie. Een betrouwbare informatievoorziening is noodzakelijk voor het goed functioneren van de organisatie. Informatieveiligheid vereist een integrale aanpak, goed opdrachtgeverschap en risicobewustzijn; ieder organisatieonderdeel is hierbij betrokken. Het is de ambitie om eind 2021 gecertificeerd te zijn voor ISO27001. Om dat te bereiken zijn in 2019 diverse acties uitgevoerd, zoals het doen van een GAP-analyse, risicoanalyses, het inregelen van een ISMS (Information Security Management System) en het op orde brengen van relevante processen. Onze netwerkomgeving wordt 24/7 gemonitord op cyberaanvallen middels een SIEM (Security information and event management). Ook wordt ingezet op bewustwording van informatieveiligheid en privacy bij de medewerkers. De rol van CISO (Chief Information Security Officer) is tevens opgewaarderd naar een voltijdfunctie.

### Continuïteitsmaatregelen Corona-virus (COVID-19)

Eind 2019 vond de plaats van nieuwe variant (COVID-19) van het coronavirus. In de maanden daarna verspreidde het virus zich mondiaal en worden ook in Nederland maatregelen getroffen om het virus te controleren. Wij hechten maximale waarde aan ieders gezondheid en volgen de landelijke protocollen die verstrekt worden door het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu, en het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Daarnaast is er contact met de Veiligheidsregio Zeeland, de GGD en onze arbodienst.

Wij willen de continuïteit van ons provinciale bestuur en onze organisatie in deze periode zoveel als geborgd houden. Ons continuïteitsplan (met uitwerking van vitale processen en maatregelen) zorgt daarin voor een gestructureerde aanpak en vormt de lokale uitwerking van het interprovinciale kaderplan Continuïteit (2009). Het plan is er op gericht om de provincie, bestuur én ambtelijke organisatie voor te bereiden haar maatschappelijke taak te kunnen blijven vervullen, door de vitale processen te garanderen. Voor de centrale monitoring, sturing op de bedrijfsvoering en communicatie richting personeel is een crisisteam geformeerd.

### Bedrijfsvoering in cijfers

Aanvullend op de financiële verantwoording in deze jaarrekening wordt binnen deze paragraaf een cijfermatige weergave gegeven van de ontwikkelingen in personele zin. Hierin is aandacht voor de ontwikkelingen in personeelsbezetting, verdeling man/vrouw, ziekteverzuim en externe inhuur.

### Personeel

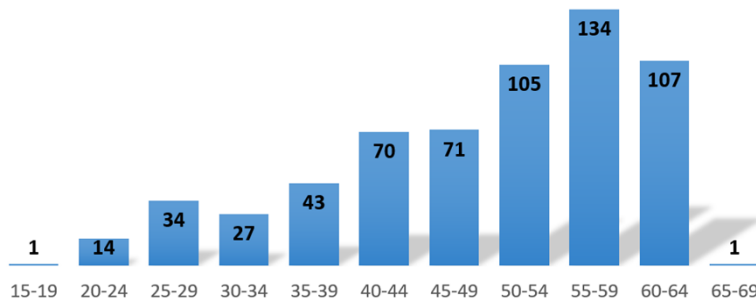
Zoals eerder genoemd heeft de organisatie een op het gebied van personele bezetting ook in 2019 een forse ontwikkeling doorgemaakt. Onderstaand overzicht toont de bezetting en de procentuele onderverdeling over 2019 ten opzichte van voorgaand jaar.

	Bezetting FTE 31-12-2018	Bezetting FTE 31-12-2019
Ambtelijke organisatie	500,3	512
Statengriffie	6,8	6,8
Rekenkamer	2,2	2,2
Totaal	509,3	521

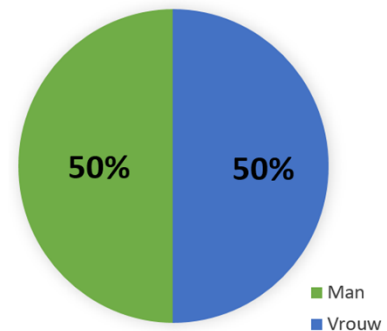
### Opbouw personeelsbestand

Onderstaande grafiek en diagram laten het aantal medewerkers zien per leeftijdscategorie en de man/vrouw-verdeling op peildatum 31 december 2019. De verdeling man-vrouw is 2019 in evenwicht. Daarmee is het aandeel vrouwelijke medewerkers met 1% toegenomen ten opzichte van 2018.

Aantal medewerkers per leeftijdscategorie



Verdeling man-vrouw



## Participatiewet

Denken in kwaliteiten in plaats van beperkingen. Als werkgever vinden we het belangrijk dat ons medewerkersbestand een afspiegeling is van de Zeeuwse maatschappij. Deze ambitie koppelen we onder andere aan de doelstelling van de Participatiewet. Deze is gericht op het creëren van duurzame functies voor mensen met een arbeidsbeperking. Ook deze medewerkers bieden we perspectief voor langere termijn. Onze doelstelling voor 2019 was het creëren van banen voor 17,7 fte volgens de banenafpraak. Bij banen vanuit de participatiewet geldt dat 1 fte gelijk staat aan 25,5 uur. De doelstelling is behaald.

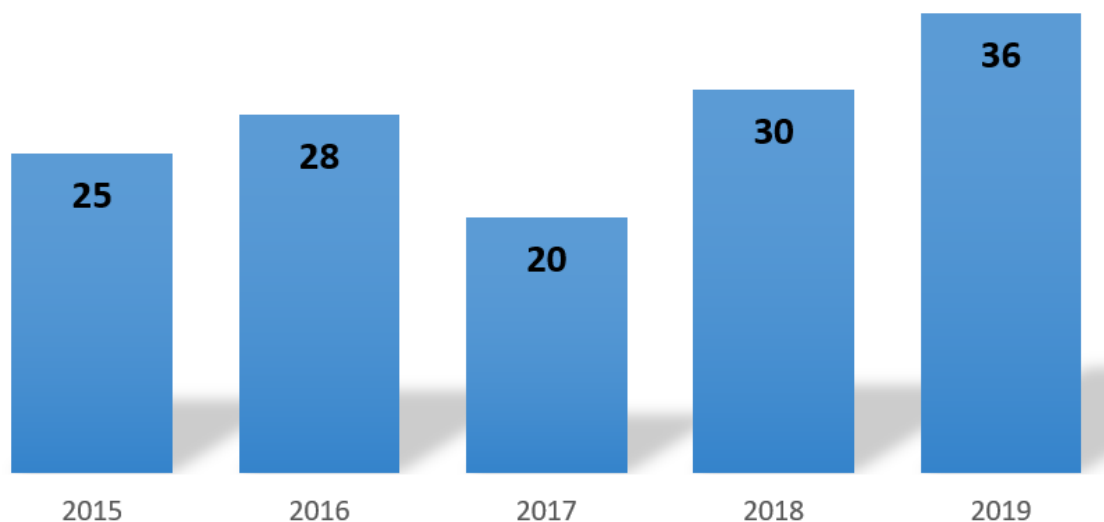
Het totaal aantal medewerkers uit de doelgroep banenafpraak binnen de organisatie in 2019 betreft 18,25 fte verdeeld over 18 medewerkers. Een deel van deze medewerkers is werkzaam binnen ons bedrijfsrestaurant en als medewerker hospitality. Daarnaast zijn medewerkers onder andere werkzaam binnen de steunpunten van ons wegbeheer, groenbeheer, bedrijfsvoering en binnen onze beleidsprogramma's. 7 medewerkers hebben per 1 januari 2019 een vast dienstverband gekregen. Daarnaast bieden we ook werk-leertrajecten aan voor medewerkers uit de doelgroep banenafpraak. Om de begeleiding voor deze collega's zo goed mogelijk te regelen werken we met twee interne jobcoaches.

## Stages

Wij bieden jongeren de mogelijkheid om ervaring op te doen en een bijdrage te leveren aan de organisatie Provincie Zeeland. Zo kunnen zij hun kennis en netwerk verbreden en geven ze tegelijkertijd onze organisatie nieuwe inzichten op het gebied van bijvoorbeeld digitaal werken en gebruik van social media. Jaarlijks hebben wij de doelstelling om minimaal 15 stageplaatsen beschikbaar te hebben voor diverse opleidingsrichtingen zoals: HRM, Communicatie, ICT, Bedrijfskunde MER en Deltamanagement. In 2019 liepen 36 scholieren/studenten stage bij de Provincie Zeeland.



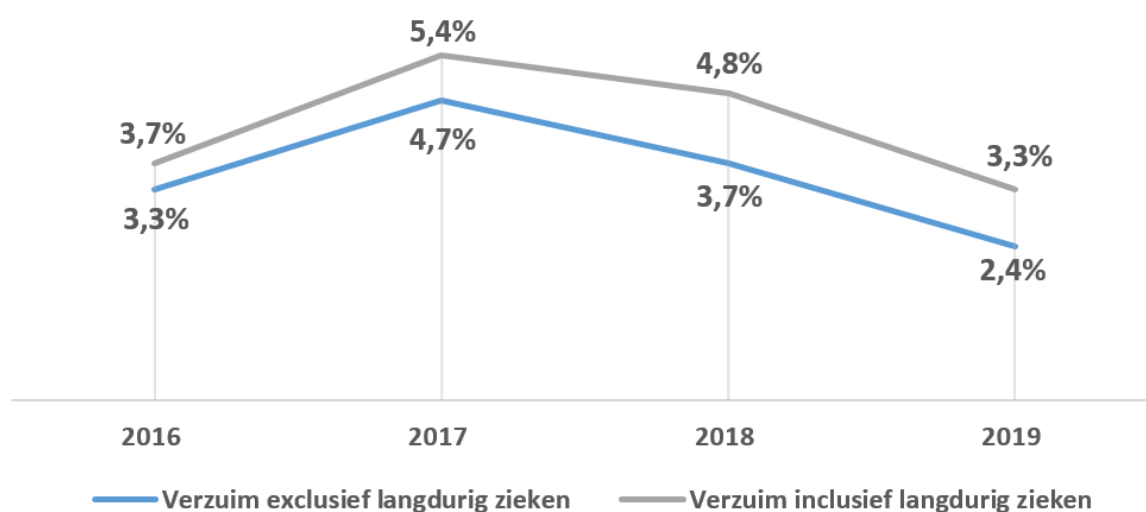
## Aantal stageplaatsen



### Ziekteverzuim

Na een piek in het verzuim in 2017 neemt het percentage verzuim (zowel kortdurig als langdurig) steeds verder af. Het provinciale verzuimpercentage is in 2019 in lijn met de (jaarlijks bijgestelde) Verbaannorm van 3,3%. De organisatie voert een actief verzuimbeleid. Analyses van het verzuim worden vertaald naar een actieplan, waarbij in 2019 aanvullende maatregelen zijn getroffen op het gebied van verzuimpreventie. De maatregelen om het verzuim terug te dringen lijken daarmee effectief en worden ook gecontinueerd.

## Verzuim



### Externe inhuur

Met het inhuren van externen gaan we afgewogen om. De rijksoverheid heeft voor haar eigen bedrijfsvoering het begrip 'externe inhuur' gedefinieerd en genormeerd op 10 procent van de totale

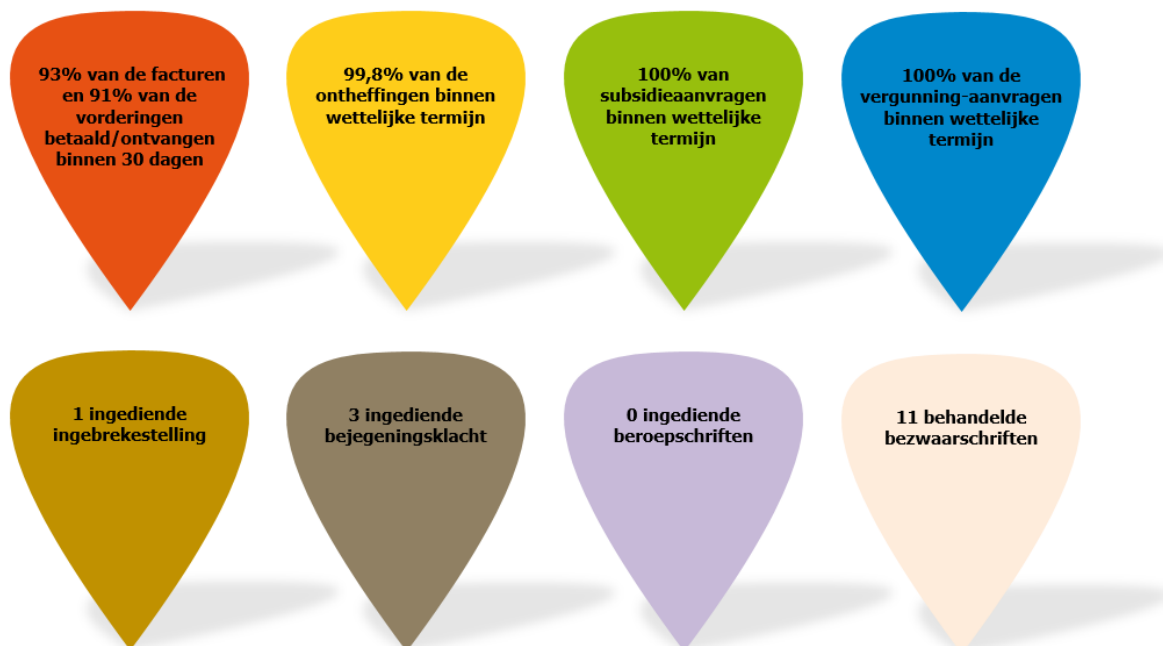
personele uitgaven. Het uitgangspunt daarbij is 'pas toe of leg uit' in het geval de norm wordt overschreden. Wij sluiten aan bij deze norm.

Bij een interprovinciale inventarisatie naar registratie van externe inhuur bleek in 2016 dat de berekeningsgrondslag van het Rijk afweek van die van de Provincie Zeeland. Deze is hier op aangepast. Ook voor dit jaar rapporteren wij conform beide berekeningsgrondslagen. Evenals in voorgaande jaren wordt in 2019 de rijksnorm van 10%, vanuit beide berekeningsgrondslagen, niet overschreden.

	2015	2016	2017	2018	2019
Totaalbedrag externe inhuur op basis van de Rijksdefinitie (x 1 mln.)	3,6	2,6	1,6	3,3	3,3
Externe inhuur afgezet tegen de loonsom (berekeningsgrondslag tot 2016)	10,2%	7,6%	4,5%	8,6%	7,7%
Externe inhuur afgezet tegen totale personele uitgaven (conform rekenmethode van het Rijk)	-	7,0%	4,3%	7,9%	7,1%

## Externe dienstverlening

De kwaliteit van de provinciale dienstverlening wordt getoetst aan de wettelijke (behandel)termijnen van onder meer bezwaarschriften, klachten, vergunning- en subsidieaanvragen, zoals die staan vermeld in de Algemene wet bestuursrecht (Awb). Een overzicht van onze prestaties op de servicenormen in het kwaliteitshandvest Provincie Zeeland over de periode van 1 januari tot en met 31 december 2019:



## Controloffunctie

Door personele mutaties was de capaciteit begin 2019 beperkt. Vanaf het 2<sup>e</sup> kwartaal was de capaciteit weer op sterkte en zijn verschillende onderzoeken en actiepunten opgepakt. Zo is in 2019 een 217a onderzoek uitgevoerd naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het provinciaal subsidiebeleid en is een start gemaakt met het 217a onderzoek naar ons begrotingsbeheer. Daarnaast zijn op verzoek van de directie interne leer- en verbeteraudits uitgevoerd naar o.m. "het werken in opdracht". De voortgang van de verbeterpunten uit deze en andere onderzoeken, uit de Managementletter en het Accountsverslag wordt bewaakt door met gebruikmaking van het

Verbeterregister. De voortgang van verbeterpunten maakt inmiddels een vast onderdeel uit van de periodieke voortgangsgesprekken tussen directie en management. Verder is in 2019 gestart met een interne kwaliteitstoetsing door de eenheid Control op de begroting en op de jaarstukken, heeft een interne doorlichting plaats gevonden van het betaalproces, is een doorstart gemaakt met het houden van risicosessies en is het normenkader uitgewerkt naar een toetsingskader. Daarnaast zijn de reguliere werkzaamheden rond o.m. de kwartaalrapportages grote projecten, interne controles en procesbeschrijvingen uitgevoerd. Tenslotte is een bijdrage geleverd aan verschillende evaluaties w.o. die van de Slag om de Schelde, van onze accountant en aan de start van de evaluatie van de eenheid Control.

## **Rechtmatigheid**

Voor de uitvoering van beleid is de Provincie gebonden aan kaders die voortkomen uit wet- en regelgeving afkomstig van de Rijksoverheid of uit eigen, door Provinciale Staten vastgestelde kaders. Bij het onderzoek naar de rechtmatigheid bij de accountantscontrole gelden voor deze kaders de volgende drie criteria: het begrotingscriterium, het voorwaardencriterium en het M&O-criterium.

### **Begrotingscriterium**

Hier gaat het erom dat financiële handelingen plaatsvinden binnen het kader van de geautoriseerde begroting (ex. artikel 216 Provinciewet). Het college van GS moet ervoor zorgen dat de lasten van de programma's, zoals geautoriseerd in de begroting, na wijziging niet worden overschreden.

In de Jaarrekening 2019 staat dat er op 2 programma sprake is van een dergelijke overschrijding. In alle gevallen is vastgesteld dat deze hogere lasten wegvallen tegen navenant hogere baten en/of dat deze lastenoverschrijding veroorzaakt wordt door de uitvoering van door Provinciale Staten vastgestelde beleidsdoelstellingen uit de begroting 2019. Door de jaarstukken 2019 vast te stellen autoriseren Provinciale Staten deze begrotingsoverschrijdingen achteraf.

### **Voorwaardencriterium**

Bij het voorwaardencriterium is van belang welke regelgeving, zowel intern als extern, van toepassing is bij de uitvoering van financiële beheershandelingen. Deze regelgeving is geïnventariseerd en wordt jaarlijks geactualiseerd. Binnen het voorwaardencriterium zijn twee aandachtsgebieden van belang voor de Provincie Zeeland, inkoop- en aanbestedingsregels en verstrekte subsidies.

### **M&O-criterium**

Het gaat hierbij om misbruik en oneigenlijk gebruik van provinciale middelen. Om dit te voorkomen, inventariseren we of alle risico's zijn afgedekt door wet- en regelgeving.

- Misbruik: het bewerkstelligen van geen of te geringe betaling van verplichte bijdragen aan de overheid en van het verkrijgen of genieten van een (te hoge) uitkering door bewust niet, niet tijdig, niet juist of niet volledig verstrekken van gegevens en inlichtingen.
- Oneigenlijk gebruik: het volgens de regels van de wet, maar in strijd met de bedoelingen van de wettelijke bepalingen, geheel of ten dele ontgaan van een verplichte bijdrage aan de overheid en verkrijgen of genieten van een (te hoge) uitkering.

De basis van het voorkomen van M&O is dat processen, waarbij M&O-gevoeligheden spelen, voldoende voorzorgsmaatregelen bevatten. M&O-maatregelen zijn verankerd in de administratieve organisatie, die we jaarlijks actualiseren. Bij het maken van nieuwe regelingen en verordeningen toetsen we of het M&O-beleid hierin voldoende is verankerd.