

Paragraaf Bedrijfsvoering

Samen slimmer voor Zeeland

Onder dit motto wordt in 2021 een gemeenschappelijke toekomstvisie voor de interne bedrijfsvoering vastgesteld, waarvan de uitvoering start in 2022. Om te komen tot deze toekomstvisie zijn er een aantal kernwaarden ontwikkeld:

- samenwerken als kunst;
- resultaatgerichtheid;
- vergroten in- en externe oriëntatie;
- adaptie & flexibiliteit;
- innovatief en inventief;
- bespreken en verbeteren.

Kengetallen

Capaciteit ambtelijke organisatie

Bezetting:

Ambtelijke organisatie: 530,0 fte

Statengriffie: 9,7 fte

Rekenkamer: 2,2 fte

Beleidskader

- *Norm voor externe inhuur is, conform de Rijksnorm, maximaal 10% van de totale personele uitgaven*
- *Inkoopbeleid*
- Informatiebeleid

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

Maatschappelijk verantwoord inkopen en aanbesteden

Vanaf 2022 maken we bij iedere inkoop gebruik van de duurzame ontwikkeldoelen, ook wel SDG's genoemd (Sustainable Development Goals), om de impact op zowel mens en milieu te vertalen in duurzaamheidseisen en -wensen die we stellen bij offertaanvragen. Hiermee geven we onder meer invulling aan circulair inkopen, sociaal inkopen en hebben we bij onze inkopen aandacht voor energiegebruik, -opwekking, CO2 reductie en het beperken van NOx uitstoot. Er is tevens aandacht voor 'korte ketens' om ook het lokale MKB in te schakelen bij het realiseren van duurzaamheidsambities. De resultaten worden gepubliceerd op een openbaar toegankelijk dashboard dat we zelf ontwikkeld hebben; www.mviplatform.nl.

Het Rijk zal een nieuw manifest Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) 2022-2025 uitbrengen. De wijze waarop wij invulling geven aan MVI sluit naadloos aan bij dit manifest, dus aansluiting wordt overwogen.

Gevolgen Tijd- en plaatsbewust werken (TPBW)

De coronacrisis heeft grote maatschappelijke invloed op Zeeland, op onze ambities en ook op onze organisatie. De ambitie om samen verschil te maken met partners blijft onverminderd hoog. Gericht op de lange termijn willen we leren van de nieuwe inzichten die deze coronacrisis ons heeft gebracht.

De organisatie maakt op dit moment keuzes om het werken op afstand een (meer) structurele plek te geven in de bedrijfsvoering en de omvang/inrichting van haar kantoorgebouwen aan te passen op de veranderende functie. Er wordt van uitgegaan dat medewerkers bewuste keuzes maken voor de plek waar wordt gewerkt en afwegen of en zo ja, hoe zakelijk wordt gereisd. Dit levert bij de juiste balans een win-win-win situatie op voor maatschappij, werkgever en werknemer.

Het Abdijcomplex als fysieke ontmoetingsplek voor medewerkers, bestuurders, klanten en/of netwerkpartners blijft ook in de toekomst een cruciale rol vervullen. Tegelijkertijd maken digitale ontwikkelingen het mogelijk om (soms zelfs effectiever) op afstand te werken, bijvoorbeeld omdat het werk concentratie vraagt of om reistijd (en daarmee samenhangend CO2 uitstoot) te vermijden. De aanpassingen op het gebied van TPBW- werken worden integraal aangepakt. Het gaat hierbij om de volgende drie aspecten:

- De mentale werkomgeving. Meer verantwoordelijkheid en vrijheid krijgt vorm in een verandering van organisatiecultuur en tevens houding en gedrag van medewerkers.
- De fysieke werkomgeving die ingericht wordt volgens de principes van TPBW, zowel in de kantoorgebouwen als bij werken op afstand (thuis).
- De virtuele werkomgeving waardoor tijd- en plaats onafhankelijk werken mogelijk wordt en die samenwerking en kennisdeling ondersteunt.

De keuzes en bijbehorende instrumenten vullen elkaar aan zowel inhoudelijk als financieel. Uitgangspunt is dat deze verandering zoveel als mogelijk te bekostigen door bestaande overheadbudgetten anders te benutten.

Speerpunten voor 2022 zijn:

- Realiseren van nieuwe functies in de gebouwen o.a. gericht op ontmoeten/samenwerken, projectmatig werken en het faciliteren van video-vergaderen.
- Uitwerken thuiswerkfaciliteiten voor medewerkers op basis van Arbonormen.
- Aanpassen van de stijl van leidinggeven gericht op het op afstand resultaatgericht leiding geven aan medewerkers mét aandacht voor samenwerken en sociale verbinding.
- Bewaken van de balans tussen werk-privé met extra aandacht voor vitaliteit.
- Verduurzamen van het vervoersbeleid, hieronder nader toegelicht.
- Moderniseren van de werkomgeving (in het vervolg nader toegelicht).

Goed werkgeverschap: Strategisch personeelsbeleid en personeelsplanning

In het werken aan maatschappelijke doelen heeft de Provincie ook een belangrijke verantwoordelijkheid op het gebied van goed werkgeverschap. We blijven investeren in het zijn van een organisatie die een afspiegeling is van de Zeeuwse samenleving. Zo nemen we regelmatig nieuwe medewerkers aan op het gebied van inclusieve organisatie (participatiewet) en voldoen daarmee aan de landelijk gestelde doelen. Bepaalde taken doen we bewust met eigen personeel, in plaats van door het uit te besteden. Denk bijvoorbeeld aan onze facilitaire medewerkers. Daarnaast bieden we werk voor afgestudeerden en hebben we twintig stageplaatsen voor scholieren en studenten van diverse opleidingsrichtingen. Daarmee bieden we perspectief in Zeeland en geven zelf het goede voorbeeld. Het werken met opdrachten biedt perspectief voor alle medewerkers en de mogelijkheid om breed inzetbaar te zijn en zich verder te ontwikkelen.

Ook in 2022 en in volgende jaren blijft strategisch personeelsbeleid en personeelsplanning van groot belang. Dit alles in samenhang met een grote uitstroom door medewerkers met een pensioengerechtigde leeftijd vanaf 2022 (mede vanwege pre-pensioenkeuzes), in combinatie met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Strategische personeelsplanning is een jaarlijks terugkerend onderwerp doordat het onderwerp wordt geborgd in de jaarlijkse P&C-cyclus. Het krijgt uitwerking op concern-niveau en aanvullend daarop maatwerkacties per taakgebied. Acties die in 2022 worden uitgevoerd zijn onder andere opvolgingsplanning van kritische functies, vervanging van uitstroom AOW en borging van kennis en opbouw potentieel-inzicht van het bestaande personeel.

Moderniseren van de werkomgeving

“Tijd en plaats bewust werken” eist een andere dienstverlening en middelen in de IT- en informatiebeheer.

In 2021 is stevig ingezet op het naar “buiten” brengen van het vergaderen en werken binnen de kaders van informatieveiligheid (met als basisprincipe “bewust veilig genoeg”), middelen (digitaal vergaderen en een werkconcept op basis van mobiele devices), en infrastructuur. In 2022 bouwen we verder, aan het organiseren van het “digitaal gemak” in ons werk.

Speerpunten voor 2022 zijn:

- Vergroten van de zelfredzaamheid van medewerkers in (keuze en) gebruik van digitale middelen in het werk.
- Ontwikkelen van het digitaal werkplek- en vergaderconcept op basis van Microsoft 365.

- Vergroten van de digitale samenwerkingsmogelijkheden (hybride werken).
- Verbeteren van de (mobiele & digitale) bereikbaarheid van de organisatie.

Belangrijk aandachtspunt daarbij is dat de inrichting van de ondersteuning blijft volgen op de ondersteuningsbehoeften van de medewerkers, GS en PS in het gebruik van deze digitale middelen in hun keuzes in tijd en plaats bewust werken en vergaderen.

Verduurzaming vervoersbeleid

Onze ambitie van aantrekkelijk en modern werkgeverschap koppelen we op diverse onderdelen aan onze ambities ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). In 2022 voeren we aanvullende acties uit om werknemers te stimuleren duurzaam te reizen tussen (alle mogelijke vormen van) woning en werk, en werk en werk. De acties dragen bij aan het behalen van de doelstellingen in de Regionale Energiestrategie Zeeland (RES): 49% CO₂-reductie van zakelijke reizen in 2030 en een zero emissie mobiliteit in 2050. Ook sluit deze ambitie aan op het addendum van de sectorale werkgeversvisie 2025, waarin een visie wordt gegeven op hoe werkgever en werknemer verantwoord tijd- en plaatsbewust (TPBW) kunnen werken. Voor 2022 staat een herziening gepland van de huidige forensenregeling en uitbreiding van het eigen vervoerspark met onder andere fietsfaciliteiten en elektrische (deel)auto's.

Sturen mét data = sturen óp data

In 2022 krijgt de ontwikkeling van het datagedreven sturen een verder vervolg. Steeds meer gebruiken we data als feitelijke onderbouwing van onze keuzes en besluitvorming. Met behulp van data-analyse zien we de effecten van ons beleid; en kunnen we desgewenst bijstellen.

Speerpunten voor 2022 in deze ontwikkeling zijn:

- De opzet van datagedreven sturing op onze programma's en opgaven, daarbij gebruik makend van prestatie-indicatoren en dashboards;
- Het aangaan van data-samenwerking met Zeeuwse overheden en kennisinstellingen;
- Het leggen van een sterk fundament onder data-inwinning en data-gebruik: vaardigheden, technieken en data-governance;
- Het operationaliseren van de aanbevelingen van de verkenning Ethiek en de Digitale Transformatie.

De Zeeuwse Digitale agenda

De Verkenning Zeeuwse Digitale agenda is in de Statenvergadering van 23 juli 2021 vastgesteld. In 2022 wordt gewerkt aan verdere uitwerking van deze Verkenning. Het gaat dan bijvoorbeeld om het Zeeuws "Trusted Network" tussen Zeeuwse zorgorganisaties, het uitwerken van provinciebrede IoT (Internet of Things) voorzieningen en het organiseren van synergie tussen de Zeeuwse Digitale agenda en de Interprovinciale Digitale Agenda (IDA). Hiermee komt een uitvoeringsprogramma beschikbaar dat ambtelijk/ bestuurlijk sturing geeft aan de uitwerking en dat tevens een platform biedt voor stakeholders om hieraan deel te nemen.

Impact digitalisering en Wetgeving op informatiebeheer

Vanwege de verdergaande ontwikkelingen op het gebied van digitalisering is de rol van de klassieke DIV (Documentaire Informatie Voorziening) steeds meer aan het veranderen. Informatie wordt digitaal gecreëerd, verzonden, en bewaard. Medewerkers zijn zelf steeds meer verantwoordelijk voor het op de juiste manier omgaan met informatie. De rol van de klassieke DIV-medewerker verandert meer en meer naar een rol van informatieadviseur en informatiedienstverlener. In 2021 is, onder begeleiding van een extern bureau, een traject ingezet om de medewerkers informatiebeheer te begeleiden in deze verandering.

In 2022 is het doel om de organisatie van ons informatiebeheer nog beter in te richten. Dit betekent verder vormgeven aan het inrichtingsmodel, zodanig dat we onder andere bij inwerkingtreding van de Wet Open Overheid in de voorwaarden kunnen voorzien die deze wet stelt aan een ordelijke informatiehuishouding ten behoeve van het actief kunnen openbaren van informatie en conform wetgeving kwalitatief antwoord kunnen geven op informatie opvragingen (voorheen de Wob).

Cybercrime

Informatieveiligheid omvat meer dan het nemen van technische maatregelen. In het Informatieveiligheidsbeleid 2019-2023 wordt ingezet op het verhogen van informatieveiligheid en op

verdere professionalisering van de informatieveiligheidsfunctie. Een betrouwbare informatievoorziening is noodzakelijk voor het goed functioneren van het provinciaal bestuur.

Informatieveiligheid vereist een integrale aanpak, goed opdrachtgeverschap en risicobewustzijn; ieder organisatieonderdeel is hierbij betrokken. Het was de ambitie om eind 2021 gecertificeerd te zijn voor ISO27001. Zorgvuldigheid in implementatie en het kwalitatief goed ingericht krijgen van beheerprocessen maakt dat deze ambitie bijgesteld moet worden en certificering in het eerste kwartaal van 2022 zal plaatsvinden.

Financieel meerjarig perspectief

De begroting voor 2022 laat zien dat de financiële ruimte voor nieuwe ambities en het oplossen van knelpunten de komende jaren beperkt is. Dit wordt niet alleen geïllustreerd doordat de structurele budgettaire ruimte voor de komende jaren krap is, maar ook doordat de vrije ruimte binnen de Investeringsagenda bescheiden is. Ook zit de ruimte binnen de Algemene Reserve maar net boven de € 15 mln.

Een van de draaiknoppen om als bestuur te zorgen voor meer financiële bewegingsruimte is om kritisch de begroting na te lopen, waarbij gekeken wordt naar de nut en noodzaak van onze huidige taken. Hierbij kijken we naar de omvang van begrote lasten en van (toekomstige) verplichtingen. Dit proces zal in de vorm van een “zero-based light” eind 2021 gaan starten.

Financiële informatievoorziening

In 2019 zijn we in overleg met Provinciale Staten tot aanschaf van het softwarepakket Pepperflow overgegaan. Pepperflow is een rapportagetool en wordt gebruikt voor het opstellen en digitaal publiceren van onze P&C documenten zoals begroting en jaarrekening.

In 2022 willen we de toepassing van het pakket verder gaan verbreden met o.m. het integreren van het proces van begrotingswijzigingen. Hierbij kijken we naar een rapportagetool voor het bewaken van de voortgang van acties uit de begroting en gaan wij onderzoeken of de zogenaamde “raadsmodule” die behulpzaam kan zijn bij (technische) vragen door leden van PS over de begroting, van meerwaarde is.

Doorontwikkeling Horizontaal Toezicht

De Belastingdienst heeft het afgelopen jaar gewerkt aan de doorontwikkeling van het zogenaamde Horizontaal Toezicht (DHT) dat leidt tot veranderingen die gevolgen hebben voor (de samenwerking tussen) de Provincie en de Belastingdienst.

In het verleden lag de nadruk op de samenwerking met de Belastingdienst. Nu is het accent in de nieuwe opzet verschoven naar het zelf (systematisch) monitoren van interne beheersmaatregelen.

De Provincie Zeeland conformeert zich aan deze doorontwikkeling van het Horizontaal Toezicht. Met de Belastingdienst is afgesproken dat we het vernieuwde HT-convenant voor 3 jaar vaststellen vóór eind 2022.

Betalen en invorderen

Onderdeel van de Provinciale coronamaatregelen was om de oorspronkelijke betalingstermijn van 30 dagen los te laten. De Provincie heeft zich daarnaast coulant opgesteld bij termijnen voor terugbetalingen of invorderingen, om zodoende een bijdrage te leveren aan de problematiek voor o.m. het MKB.

Wij willen dit beleid ook in 2022 voortzetten. Daarnaast verbeteren we het proces van inkoop en betalen. In 2022 starten we met het gebruiksvriendelijk inrichten van het proces van inning van leges voor vergunningen en ontheffingen.

Communicatie

We willen het beste voor Zeeland en de Zeeuwen. En dan is in de veranderende wereld van nu vrijwel alles communicatie. Pers, publiek, politiek en medewerkers beoordelen onze organisatie op ons vermogen om te communiceren. Dat doen we omdat er een wettelijke plicht is om actief en passief informatie te verschaffen als overheid. Maar ook omdat communicatie er aan bijdraagt dat Zeeland en de Zeeuwen weten waarvoor ze terecht kunnen bij de Provincie. Wat ze van de Provincie mogen verwachten, hoe ze zaken bij ons kunnen aankaarten, wat wij actief doen om het beste voor Zeeland en de Zeeuwen te doen en hoe we dat doen. Dat doen we via mensen: bestuurders en medewerkers

en via middelen, zoals onder andere social media, zeeland.nl, online magazines, huisstijl, narrowcasting, de Abdijstudio, beeldloket, mediaberichten en het sociaal intranet voor provincied medewerkers. Via halen en brengen van informatie, interactief, duidelijk, betrouwbaar, rol bewust, inspirerend en geloofwaardig.

In 2022 zetten we in op het verder vergroten van het aantal volgers op social media. We gaan daar nog meer beeld en video voor inzetten. Governance gaat meer aandacht krijgen, vanwege zichtbaarheid van de Provincie en het werken in opgaven.

Daarnaast is er ook in 2022 gerichte en blijvende aandacht voor het gebruik van duidelijke en begrijpelijke taal. In 2019 ondertekenden we al het convenant Direct Duidelijk van het Ministerie van Binnenlandse Zaken om het belang van duidelijke taal te onderstrepen. Een ander onderwerp dat nog meer aandacht gaat krijgen is digitale toegankelijkheid.

Ook in 2022 organiseert de Provincie relatie evenementen om in contact te blijven met inwoners en samenwerkingspartners om zo gezamenlijk de ambities van Zeeland te realiseren. Belangrijk evenement is de Nieuwjaarsbijeenkomst met de uitreiking van de Zeeuwse complimenten om Zeeuwse burgers te bedanken voor hun bijzondere inzet of bijdrage aan Zeeland.

Daarnaast zal de Provincie samen met haar partners, zoals het Overleg Zeeuwse Overheden (OZO) en Economic Board Zeeland, Zeeland weer op de kaart zetten in Den Haag en Brussel. Dat doen we onder andere door het organiseren van de Haagse Dag en de Zeeuwse Oesterontmoeting.

Controloffunctie

De controloffunctie gaat om het beter 'in control' zijn en blijven van de organisatie. We werken aan een goed georganiseerd en geaccepteerd systeem van sturing en beheersing. De controloffunctie ligt niet alleen bij de afdeling Control, het 'in control' zijn is van de gehele organisatie. We doen het samen, wel heeft de afdeling Control een duidelijke regiefunctie.

Er wordt structureel gewerkt aan de volgende zes hoofdonderwerpen:

1. De Planning- & Controlcyclus: de ontwikkeling en implementatie van een sluitend raamwerk waarmee bestuur en politiek in staat wordt gesteld om te kiezen, te sturen en te verantwoorden.
2. Risicomanagement: het op een gezamenlijke en ook integrale wijze verhogen van het risicobewustzijn in de organisatie. Speerpunt voor 2022 is om uitvoering te geven aan de wens vanuit PS om naast de reeds bestaande kwartaalrapportages grote projecten ook periodiek risico-inventarisatie- en evaluaties uit te voeren naar de strategische opgaven.
3. Projectcontrol: het toetsen van en adviseren over de beheersing van de grote projecten en programma's. Speerpunt voor 2022 is het afronden van de actualisatie van het kader en het handboek projecten & programma's.
4. Rechtmatigheidsverantwoording. In de nota van wijziging bij het wetsvoorstel versterking decentrale rekenkamers, waar de invoering van de rechtmatigheidsverantwoording onderdeel van uitmaakt is opgenomen dat de invoering van de rechtmatigheidsverantwoording met een jaar is uitgesteld. De nieuwe planning gaat er van uit dat voor het eerst bij de jaarstukken 2022 een door het college opgestelde rechtmatigheidsverantwoording moet zijn opgenomen. Het doel van deze rechtmatigheidsverantwoording is om vast te stellen of baten, lasten en balansmutaties rechtmatig tot stand zijn gekomen, dat wil zeggen overeenkomstig relevante (financiële) wet en regelgeving.
5. Het 217a onderzoek: op grond van artikel 217a van de Provinciewet wordt in opdracht van het college onderzoek uitgevoerd naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het door Gedeputeerde Staten gevoerde beleid.
6. De verbijzonderende interne controles en diverse leer- en verbeter audits.

Een vervolgstap in de doorontwikkeling van Control is om, na de ontvlechting met Financiën, vorm te geven aan het zogenaamde "three lines of defence" model. Deze drie 'lijnen' dienen ervoor te zorgen dat de interne beheersing wordt gewaarborgd. Hierin vormt het operationele proces de eerste lijn, welke eindverantwoordelijk is voor de keuzes en de risico's die worden aangegaan. In de tweede lijn zitten verschillende risicofuncties op gebieden als juridisch, risicomanagement, privacy en financiën. Als derde lijn is de afdeling Control gepositioneerd. Vanuit de elementen adviseren, stimuleren, controleren en signaleren moet deze afdeling een aanjagende rol richting de eerste- en

tweedelijnsfuncties vervullen. Voor het 'in control' zijn geldt immers: stilstand is achteruitgang. 'In control' zijn is een continu proces.

Ook heeft informatieveiligheid extra veel aandacht in het jaar 2022. Vooral vanuit de nauwe betrokkenheid bij de geambieerde ISO 27001 certificering en de voorafgaande audit hiervan.

Jaarlijks worden meerdere onderzoeksplannen opgesteld voor de werkzaamheden van de controlfunctie. Het betreft onder andere een controleplan voor de interne controle, een auditplan voor projectaudits van grote projecten en een onderzoeksplan voor onderzoeken naar doelmatigheid en doeltreffendheid. Een speerpunt voor 2022 is om provinciebreed te komen tot een integraal (leer- en verbeter)plan waarin deze onderzoeks-, audit- en controlewerkzaamheden zijn opgenomen.

Structurele ambities

Naast de bovengenoemde bestuurlijke ambities hebben wij binnen onze bedrijfsvoering een aantal structurele doelstellingen waaraan we ook in 2022 invulling geven:

- Het ziekteverzuim bevindt zich onder de 3,3% (landelijke Verbaannorm). Het verzuim nam de afgelopen jaren af. Ook in 2022 worden (zo nodig aanvullende) maatregelen genomen om het ziekteverzuim te reduceren c.q. beperkt te houden.
- Wij faciliteren binnen onze organisatie minimaal twintig stageplaatsen per jaar.
- Onze externe inhuur bedraagt niet meer dan 10% dan de Rijksnorm (comply or explain).
- Wij realiseren in 2022 de landelijke norm van minimaal 23,1 fte (1fte = 25,5 uur) aan banen voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt (Participatiewet). De organisatie loopt op schema om deze ambitie te realiseren.
- Wij betalen facturen zo snel als mogelijk, maar uiterlijk binnen 30 dagen.
- Wij behandelen subsidie-, vergunning- en ontheffingsaanvragen binnen de daarvoor gestelde wettelijke termijnen.
- Wij behandelen ingediende ingebrekestellingen, bejegeningklachten, beroepschriften en bezwaarschriften binnen de daarvoor gestelde wettelijke termijn.