



5. § Bedrijfsvoering

Maastricht, oktober '25

Inleiding

Bedrijfsvoering ondersteunt en stuurt het behalen van beleidsdoelstellingen door te zorgen voor betrokkenheid bij de omgeving, benaderbaarheid voor burgers en betrouwbaarheid in handelen. Er wordt gebouwd aan een organisatie die goed samenwerkt met ondernemers, burgers en maatschappelijke partners. Beleidsontwikkeling en communicatie worden steeds meer gecombineerd om effectief in te spelen op veranderingen.

Organisatievisie

We voeren in 2026 het organisatie-ontwikkeltraject 'Samen op weg naar een slagvaardige organisatie' uit

In 2026 zetten we het in 2024 vastgestelde Organisatie Ontwikkeltraject 'Samen op weg naar een slagvaardige organisatie' voort. Met deze koers versterken we het ambtelijk vakmanschap door te investeren in de ontwikkeling van onze Provincie Professionals, door te komen tot een duidelijke sturingsfilosofie en rolverdeling, en werkprocessen effectiever en efficiënter in te richten. Tegelijkertijd versterken we onze positie als (samenwerkings)partner in de regio en investeren we in sterke verbindingen met Den Haag en Brussel. Zo streven we ernaar om Limburg elke dag mooier, duurzamer en innovatiever door te geven aan de generaties die na ons komen.

Human Resources

Wij zorgen voor een kwalitatief goede dienstverlening aan de medewerkers en aan de organisatie in de vorm van een gedegen salarisadministratie, (financieel) personeelsadministratie, HR-data en informatie, P&O-advies en leer- en ontwikkelactiviteiten. Daarnaast investeren wij ook in het versterken van de organisatie. Met het oog op de toekomst ligt de focus op doorontwikkeling van in-, door- en uitstroomactiviteiten. Dat doen we door in te zetten op SPP, arbeidsmarktbenadering, recruitment, loopbaanontwikkeling, nieuwe leer- en ontwikkelactiviteiten, diversiteit & inclusie en duurzame inzetbaarheid.

Strategische personeelsontwikkeling

Strategische personeelsplanning (SPP) is een cyclisch proces van plannen, uitvoeren, evalueren en bijstellen. Met SPP brengen we de gewenste toekomstige personele bezetting in beeld: welke kennis, vaardigheden en gedragingen zijn op termijn nodig om als organisatie goed te blijven presteren? Tegelijkertijd brengt SPP in kaart over welke van deze kwaliteiten we op dit moment al beschikken. Door een gap-analyse uit te voeren, kunnen we op basis van zowel de huidige situatie als toekomstige ontwikkelingen gerichte strategische keuzes maken.

Deze analyse vormt de basis voor het formuleren van gerichte wervingsstrategieën om de juiste nieuwe collega's aan te trekken. Daarnaast ontwikkelen we leer- en ontwikkeltrajecten om Provincie Professionals te helpen in hun ontwikkeling op veranderende taken en verantwoordelijkheden. En bepalen we uitstroombestendige strategieën voor medewerkers van wie de kwaliteiten en ambities niet langer aansluiten bij onze veranderende opgaven.

Leren en ontwikkelen

Leren en ontwikkelen is cruciaal voor het realiseren van onze ambities, van uitvoeringskracht en digitalisering tot maatschappelijke opgaven en wendbaarheid. Onze visie is dat leren voortkomt uit de organisatievisie en direct toepasbaar is in het dagelijks werk. Via de Limburg Academie zetten we een volgende stap in professionalisering, waarbij Leren & Ontwikkelen nauwer wordt verbonden aan strategische plannen en clusterdoelen. Zo bouwen we aan een lerende organisatie waarin medewerkers zich blijven ontwikkelen en actief bijdragen aan de doelen van de Provincie. De Limburg Academie fungeert daarbij als katalysator voor het versterken van de leercultuur. Dit doen we niet alleen vanuit ons eigen aanbod, maar ook door actief partnership en kwalitatieve advisering aan het management, zodat de leercultuur zich verder kan ontwikkelen en verdiepen binnen de hele organisatie.

Arbeidsmarktstrategie

Om onze maatschappelijke opgaven ook in de toekomst te realiseren, is een doordachte en toekomstgerichte arbeidsmarktstrategie essentieel. Strategische Personeelsplanning (SPP) helpt ons daarbij door inzicht te geven in toekomstige personeelsbehoefte en ons in staat te stellen gericht en proactief te werven. We zetten in op een sterk werkgeversmerk, met het profiel van de 'Provincie Professional' als centraal uitgangspunt. De komende jaren professionaliseren we onze aanpak verder, met een herkenbare kandidaatreis, functiegroepgericht werven en een uniforme wervingsaanpak voor alle clusters. Zo bouwen we aan een wendbare organisatie met een duidelijk profiel, waar mensen graag willen werken én blijven werken.

Duurzame inzetbaarheid & vitaliteit

De Provincie Limburg zet sterk in op duurzame inzetbaarheid als gezamenlijke verantwoordelijkheid van medewerkers en organisatie. We streven naar een werkomgeving waarin werkgeluk, vitaliteit en professionele groei centraal staan, met aandacht voor eigen regie en balans tussen werk en privé. Vitaliteit draait om mentale veerkracht, persoonlijke ontwikkeling en zingeving. Met gerichte acties op verzuimpreventie, werkgeluk, gezondheid, flexibiliteit en sociale veiligheid bouwen we aan een toekomstbestendige organisatie.

Leiderschapsontwikkeling

Het in 2024 vastgestelde leiderschapsprofiel definieert duidelijk onze verwachtingen van leidinggevendenden in hun drievoudige rol als leider-veranderaar, coach en manager. Dit profiel vormt de basis voor hoe leidinggevendenden binnen onze organisatie mensen ontwikkelen, veranderingen leiden en hun teams aansturen. Daarnaast zijn we in 2024 gestart met het aanbieden van een 4-jarig leiderschapsprogramma om onze lijnmanagers actief te ondersteunen in hun groei. Dit traject helpt hen niet alleen om hun eigen capaciteiten te versterken, maar stelt hen ook in staat om hun cluster/team effectiever te leiden en bij te dragen aan onze organisatiedoelen. Het ontwikkeltraject "Op Weg Naar Leiderschap" gaat medewerkers van de Provincie Limburg beroepsmatig opleiden. Hiermee geven we een impuls aan het zorgdragen voor gekwalificeerde opvolgers in leidinggevende posities. Dit programma start in 2026 en heeft een doorlooptijd van circa 2 jaar.

Diversiteit & inclusie

Diversiteit gaat over alle zichtbare en onzichtbare verschillen tussen mensen; inclusie over een werkomgeving waarin iedereen zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelt. Alleen wanneer iedereen gelijke kansen krijgt om zichzelf te zijn en bij te dragen, ontstaat er ruimte voor ontwikkeling, samenwerking en vernieuwing. Hoewel inclusie nog geen vanzelfsprekendheid is binnen onze organisatie, zien we positieve beweging door training, dialoog en bewustwording. De komende jaren investeren we in een inclusiever werving- en selectieproces, versterken we bewustzijn rond gelijke beloning en bouwen we aan een cultuur van psychologische veiligheid en oordeelsvrij denken. Diversiteit en inclusie zijn geen losse thema's, maar raken de kern van ons leiderschap, beleid en organisatiecultuur. Door actief ongelijkheid tegen te gaan en verschil te omarmen, bouwen we aan een veerkrachtige, rechtvaardige en mensgerichte Provincie Limburg. Als we van binnenuit waarmaken wat we naar buiten toe uitdragen, groeit ons werkgeversmerk op een geloofwaardige en duurzame manier.

Optimalisering dienstverlening

We passen onze systemen, (werk)processen, communicatie- en informatievoorziening voortdurend aan op basis van strategische en tactische keuzes, nieuwe inzichten, digitaliseringsmogelijkheden en evaluaties.

Leveren van HR-data en informatie

We leveren (periodiek) relevante rapportages met HR- managementinformatie. Deze rapportages bevatten HR data die door onze professionals worden vertaald naar informatie, trends en adviezen. Dit levert niet alleen cruciale basisinformatie voor de Strategische sturingscyclus en de cluster(jaar)plannen maar biedt ook houvast in het doorlopen van de PDCA-cyclus op organisatieniveau. Elk half jaar leveren we een rapportage aan op basis van HR-data. Dit gaat onder meer over data zoals het personeelsbestand, ziekteverzuim, leren en ontwikkelen, diversiteit en inclusie, recruitmentdata. Deze data ondersteunen de PDCA-cyclus en helpen bij het beter nemen van besluiten en het verder bouwen aan een gezonde en slagvaardige organisatie.

Communicatie

De activiteiten vanuit communicatie zijn gefocust op de prioriteiten van de beleidskaders, de organisatievisie, en het organisatieontwikkelpaan. Deze vormen de basis om communicatie-inspanningen (en de bijbehorende capaciteit) uit te voeren zowel extern als intern, met als doel de inwoner van Limburg op een open en transparante manier te informeren over het beleid van de Provincie Limburg.

2026 staat in het teken van de verdere communicatieve uitwerking van de projecten en thema's spelend binnen de acht beleidskaders. Dat betreft het opzetten en uitvoeren van communicatiestrategieën, -plannen en -uitingen en de ondersteuning van bestuur op inhoud en communicatie.

Informatievoorziening

Wij ondersteunen de provinciale organisatie bij het realiseren van de maatschappelijke opgaven door middel van een kwalitatief goede informatievoorziening en geoptimaliseerde processen. Daarbij speelt het cluster O&I een centrale adviserende en coördinerende rol op het gebied van het gebruik en het beheer van data met specifieke aandacht voor informatiebeveiliging, dossiervorming en archivering. Leidend voor de werkzaamheden is het uitvoeringsprogramma van het Strategisch Informatiebeleid Limburg (SIBL 2025-2028) dat in 2025 is geactualiseerd.

Het SIBL 2025-2028 positioneert informatievoorziening als het kloppend hart van de organisatie. Onze kernambitie is het beschermen en versterken van publieke waarden in een digitale wereld. Dit vraagt om digitaal leiderschap in de vorm van kennis en commitment vanuit directie, bestuur en management.

Het SIBL onderscheidt drie hoofdlijnen:

1. Sterke basis: professionalisering van informatieveiligheid, modernisering van de informatiehuishouding (onder meer door digitalisering archieven, zaakgericht werken en implementatie van een e-depot), en een proactieve, integrale benadering van wetgeving (zoals de Woo, WDO, Archiefwet, AI-Act, Cyberbeveiligingswet).
2. Ambitie en vernieuwing: stimulering van interne dataficatie, digitale dienstverlening en innovatie—waaronder de verantwoorde toepassing van AI en samenwerking met kennisinstellingen. Dit alles met oog voor gebruiksgemak, inclusiviteit en ethiek.
3. Randvoorwaarden: Versterking van governance en sturing via heldere rollen, het bevorderen van digitale vaardigheden van medewerkers via trainingen, het borgen van ethiek in beleid én praktijk, en eigentijdse communicatie over beleid en besluitvorming.

De medewerker staat centraal in dit beleid: van een moderne, flexibele werkomgeving (zoals overstap naar hoogwaardige WiFi, nieuwe werkplekken) tot gebruiksvriendelijke digitale processen die de administratieve last en digitale stress verminderen. Digitale kennis en AI-geletterdheid worden via een breed leerprogramma ontwikkeld, zodat medewerkers kunnen blijven meegaan met de ontwikkelingen.

Juridische zaken

Wij leveren de expertise die nodig is om de ambities van het provinciebestuur op een rechtmatige manier te kunnen verwezenlijken. Dit doen we vanuit de teams Bestuursrecht, Omgevingsrecht, Privaatrecht en het secretariaat van de Ondernemingsraad (OR). We doen dat op verschillende manieren. Bijvoorbeeld door het (helpen bij het) opstellen van subsidiebeschikkingen, overeenkomsten of vergunningen, door te adviseren over de governance bij publiek-private samenwerkingen of door de juridische risico's in projecten inzichtelijk te maken en te adviseren over hoe we binnen de gegeven context daar zo goed mogelijk mee om kunnen gaan.

Registratie persoonsgegevens

De Provincie Limburg hanteert een privacybeleid waarin wordt gesteld dat een adequaat niveau van privacy- en informatiebeveiliging wordt nagestreefd. Hierbij wordt constant afgewogen welke maatregelen noodzakelijk zijn om risico's te beperken, zodat de juiste balans kan worden gevonden tussen wetgeving, de taakstelling van de organisatie, een praktische manier van werken en de persoonlijke levenssfeer van betrokkenen.

Het privacybeleid kenmerkt zich door een cyclisch proces dat voldoet aan een gestandaardiseerd patroon met daarin de elementen: voorbereiden, ontwikkelen, goedkeuren, communiceren, uitvoeren, implementeren en evalueren. Dit houdt in dat er sprake is van een terugkoppelmechanisme, waardoor het beleid - indien noodzakelijk - op basis van inzicht kan worden bijgestuurd en aangepast.

De Functionaris Gegevensbescherming (FG) fungeert als interne privacy toezichthouder en rapporteert jaarlijks rechtstreeks aan de directeur bedrijfsvoering (zoals afgesproken met de algemeen directeur) en Gedeputeerde Staten over zijn werkzaamheden en bevindingen.

Voor 2026 zijn wat betreft de bescherming van persoonsgegevens binnen de Provincie Limburg onder andere de volgende acties/werkzaamheden gepland:

- het vergroten van privacy awareness;
- de aanpassing van de werkwijze voor de afhandeling van datalekken;

- het uitvoeren van Impact Assessment Mensenrechten en Algoritmes (IAMA) bij de inzet van (nieuwe) algoritmes;
- het uitvoeren van gegevensbeschermingseffectbeoordelingen bij (nieuwe) risicovolle verwerkingen;
- de vertaling van de bevindingen van de FG in concrete actie- en verbeterpunten;
- de periodieke aanpassing van het verwerkingenregister.

Inkoop en aanbesteding

Wij adviseren gevraagd en ongevraagd over de doelmatigheid en rechtmatigheid van opdrachten, het thema Maatschappelijk Verantwoord Inkopen, het inkoop- en aanbestedingsbeleid, uitvoeren van inkoopanalyses én contractmanagement- en beheer. Cluster Inkoop en aanbesteding is eindverantwoordelijk voor de begeleiding van aanbestedingsprocedures vanaf € 50.000 en het centraal contractbeheer.

Het zwaartepunt in 2026 zal liggen op het verankeren en borgen van het (decentrale) contractmanagement in de organisatie, maar ook het verkrijgen van meer inzicht in de efficiency van de uitgaven. Daarnaast zal voldoende aandacht zijn voor de opleiding en ontwikkeling van de medewerkers tot een Provincie Professional op het gebied van inkoop en aanbesteden.

Financiën

Wij zorgen voor het financiële beleid en beheer. Aan de basis staat een up-to-date financiële administratie en betrouwbare financiële verslaglegging.

Topics 2026:

In 2026 zal de implementatiefase plaatsvinden van het nieuw financieel informatiesysteem AFAS, dat per 1-1-2027 operationeel moet zijn. We nemen afscheid van K2F dat sinds 1998 actief was voor de provincie.

Subsidies

We leveren een stevige bijdrage aan het behalen van (strategische) organisatiedoelstellingen door:

- het ontwikkelen en monitoren van subsidiebeleid;
 - het geven van advies over het al dan niet inzetten van het subsidie-instrument om organisatiedoelstellingen te behalen;
 - het uitvoeren en continu verbeteren van het proces en de ondersteunende systemen;
 - het leveren van juridische/rechtmatige en financieel goed onderbouwde subsidiebeschikkingen.
- Subsidieaanvragen worden daarbij zo spoedig mogelijk en binnen de wettelijke termijnen afgehandeld.

Huisvesting en facilitaire zaken

Wij organiseren en regisseren ten behoeve van de provinciale organisatie:

- de totale facilitaire dienstverlening, waaronder ook;
- het bieden van mobiliteitsoplossingen, hospitality activiteiten en de organisatie van evenementen;
- de adequate huisvesting van het bestuur, directie en provinciale medewerkers;
- het beheer en onderhoud van de provinciale gebouwen.

Als dynamische en strategische partner beschikken wij over de vereiste expertise ten aanzien van een breed scala aan facilitaire en onderhoudsactiviteiten. We zijn klantgericht, resultaatgericht en flexibel, waarbij we steeds inspelen op de behoeften van onze interne klanten.

Belangrijke speerpunten zijn het verminderen van energieverbruik en het realiseren van een klimaat-neutrale organisatie in 2050. Wij integreren duurzaamheid en circulariteit in onze bedrijfsvoering door:

- energiezuinige technologieën, producten en werkwijzen toe te passen om het energieverbruik en de CO₂-uitstoot van de organisatie te minimaliseren/te reduceren;
- circulaire processen en ketens in te richten, waarbij we afval minimaliseren en producten en materialen zoveel mogelijk hergebruiken.

Rechtmatigheid

De rechtmatigheidsverantwoording heeft betrekking op onderstaande drie rechtmatigheidscriteria:

Begrotingscriterium; passen de verplichtingen en uitgaven binnen de grenzen van de door Provinciale Staten vastgestelde begroting?

Voorwaardencriterium; is aan de gestelde voorwaarden voldaan, bijvoorbeeld bij subsidies en aanbestedingen?

Misbruik) en Oneigenlijk gebruik (M&O)-criterium; zijn gegevens die tot doel hebben overheidssubsidies te verkrijgen of een heffingsbedrag vast te stellen door de belanghebbende volledig verstrekt en zijn deze inhoudelijk juist en volledig?

Het rechtmatigheidsonderzoek heeft ten doel voldoende mate van zekerheid te verkrijgen dat de baten, lasten en balansmutaties in overeenstemming met de relevante externe en interne regelgeving (spelregels) in de jaarrekening zijn verantwoord. Een gedegen en zorgvuldig uitgevoerd rechtmatigheidsonderzoek vormt het fundament voor de onderbouwing van de rechtmatigheidsverantwoording.

Het belang van het rechtmatigheidsonderzoek is gelegen in onderstaande redenen:

Kwaliteitsimpuls voor de interne processen en beheersing;

Meer vooruitkijken naar het voorkomen en verlagen van de kans op onrechtmatigheden;

Voldoen aan Provinciewet, BADO en BBV;

Het rechtmatigheidsonderzoek kan tevens een positieve bijdrage leveren aan de doelmatigheid en doeltreffendheid van de bedrijfsvoering, en het vertrouwen van de burgers en bedrijven en het imago van de provincie vergroten.

In de jaarstukken zal in lijn met de Kadernota rechtmatigheid van de commissie BBV in de paragraaf bedrijfsvoering over de volgende onderwerpen worden gerapporteerd:

- 1) Individuele afwijkingen hoger dan de rapportagegrens;
- 2) Verbeteracties om afwijkingen in de toekomst te voorkomen;
- 3) Niet-financiële onrechtmatigheden wet Fido (treasury);
- 4) Adviezen M&O-beleid;
- 5) Naleving uitgangspunten gids proportionaliteit (aanbestedingen);
- 6) Interne fraude.

De verbeteracties uit het rechtmatigheidsonderzoek 2024 krijgen hun opvolging in de operationele bedrijfsvoering.