



Provinciale Staten

Clustercode CON
Ons kenmerk DOC-00658528
Bijlage(n) 4

Uw kenmerk -
Maastricht 28 mei 2024
Verzonden 28 mei 2024

Onderwerp

Beantwoording vragen GroenLinks en SP inzake rapport ZRK Grip op investeringen

Vragen GroenLinks

Vraag 1.

p20: U onderschrijft de conclusie van de ZRK "dat het risicomanagement binnen onze organisatie in algemene zin nog sterk in ontwikkeling is." Vervolgens benoemt u een aantal ingeplande stappen maar zonder duidelijk tijdspad. Kan GS aangeven:

1. Welke kwalificatie van risicomanagement GS nastreeft?
2. Op welk moment u verwacht dat deze kwalificatie gerealiseerd zal zijn?

Antwoord.

De ZRK kwalificeert het provinciale risicomanagement als "basis "niveau. GS onderschrijven dit. Risicomanagement wordt op een gestructureerde wijze binnen onze organisatie opgepakt. Het betreft een groeitraject om de kennis en kunde over risicomanagement overal op een zelfde niveau te krijgen. Binnen dit traject zijn een aantal pilots opgestart (Cultuur/Grond en Vastgoed) om de uitvoerbaarheid van het beleidskader integraal risicomanagement te toetsen. Als de genoemde pilots zijn afgerond (3^e kwartaal 2024) kan dit beleidskader, eventueel in aangepaste vorm, worden vastgesteld. Hiermee bieden wij een kader aan om zowel op strategisch als op operationeel niveau risico's zo veel mogelijk te mitigeren. Met deze actie zetten wij een belangrijke stap richting verdere ontwikkeling op gebied van risicomanagement en daarmee naar een groei op een hoger niveau "gevorderd". Wij zullen uw Staten informeren als wij het kader hebben vastgesteld.

De focus zal daarna gelegd worden op de implementatie van dit beleid binnen de totale organisatie door onder andere het opnemen van het risicomanagement als een onderdeel van de werkprocessen die binnen de organisatie zijn / worden gedefinieerd.

**Vraag 2.**

p20: U neemt aanbeveling A1 niet over omdat (alsnog) vaststellen van een exit-strategie "zou leiden tot onzekerheid en daarmee risico's". Kunt u dit verhelderen?

Antwoord.

Onlangs is voor de drie door de ZRK onderzochte investeringsprojecten een toekomststrategie zowel door ons college als Provinciale Staten vastgesteld. De koers is daarmee bepaald en de financiële kaders zijn aangegeven. Wij zijn een betrouwbare overheid. Een nieuwe discussie leidt tot onzekerheid bij de betrokken drie investeringsprojecten.

Vraag 3.

p21: U lijkt een andere definitie van "open-einde regeling" te hanteren dan de ZRK. Klopt dat en zo waarom neemt u de definitie van ZRK niet over?

Antwoord.

De ZRK hanteert een open einde regeling als een project waarbij geen harde inhoudelijke en financiële grenzen zijn gesteld voor aanvullende bijdragen in de nabije of verdere toekomst.

Ons college hanteert een min of meer gelijke definitie: Een open einde project is een project waarbij geen budgetplafond is toegekend.

Vragen SP**Vraag 1.**

U schrijft "Bij Brightlands campus Greenport Venlo blijkt dat de provincie betrokken wilt blijven bij het project" Waaruit blijkt dat?

Antwoord.

Deze vraag is gericht aan de ZRK.

Vraag 2.

Uit beantwoording van de technische vragen van de SP is de investering van Brightlands Campus Greenport Venlo voorzien tot 2029. Is dit ook het einde van de financiële bijdrage van de Provincie of is het te verwachten dat ook na 2029 de provincie zoals in vraag 1 geformuleerd betrokken wilt blijven bij het project?

Antwoord.

Zoals ook opgenomen in de aanbiedingsbrief bij het Statenvoorstel 'Brightlands Campus Greenport Venlo – visie en inzet tot 2030' (GS-22-039) is voor Brightlands Campus Greenport Venlo (BCGV), als jonge campus met veel regionaal verankerd MKB, de komende periode nog een forse bijdrage van de partners nodig om massa in kennisinstellingen, (R&D) faciliteiten en bedrijvigheid op te bouwen. Daarmee kan een stabiele basis voor een vastgoed-verdienmodel ontstaan. Of die situatie al in 2030 is bereikt, is minder zeker. De Provincie voorziet dat zij aandeelhouder blijft in ieder geval voor de periode tot 2030. Hoewel



de rol van de Provincie Limburg de komende periode zal veranderen van initiator naar facilitator, willen wij betrokken blijven om deze campussen richting de volwassenfase te ondersteunen.

Vraag 3.

Kan inzichtelijk worden gemaakt per NV of BV of er sprake is van een oprichtingsakte en evt. een aandeelhoudersovereenkomst? Dit kan worden aangevuld in het eerder aan de SP verstrekte overzicht

Antwoord.

Een BV of BV heeft per definitie een oprichtingsakte.

De Provincie heeft aandelen in 31 naamloze en besloten vennootschappen. Indien er meerdere aandeelhouders zijn dan is het raadzaam om afspraken met andere aandeelhouders vast te leggen in een aandeelhouders- of samenwerkingsovereenkomst. Bij 10 vennootschappen is de Provincie enig aandeelhouder en kan er geen sprake zijn van een aandeelhoudersovereenkomst. Bij 17 vennootschappen, waarbij er meer dan 1 aandeelhouder is, zijn er overeenkomsten gemaakt. De 4 overige zijn grote naamloze vennootschappen die onder het structuurregime van boek 2 van het burgerlijk wetboek vallen.

Vraag 4.

Kan inzichtelijk worden gemaakt bij welke BV en NV's een RVC van toepassing is? En waar dat niet het geval is, welke vorm er wel gekozen is?

Antwoord.

Zie bijlage 1.

Vraag 5.

Wanneer bevindt een Vennootschap zich in de oprichtingsfase en wanneer in de beheerfase? Beslist GS wanneer deze fases wisselen? Zo ja, op basis waarvan? In de reactie van GS (p.19 ZRK rapport) wordt zelfs geschreven dat er drie fases zijn: oprichten, beheren en uittreden?

Antwoord.

De fase waarin de verbonden partij / vennootschap zich bevindt wordt bepaald door met name juridische aspecten. GS bepaalt niet de fase wisseling.

Oprichtingsfase

Tijdens het oprichten van een verbonden partij tot de formele oprichting bij de notaris bevindt de verbonden partij zich in de oprichtingsfase. Voorafgaand aan de formele oprichting bij de notaris van de verbonden partij neemt GS een principe besluit en wordt PS gevraagd voor wensen en bedenkingen, waarna GS een definitief besluit neemt tot oprichting van een verbonden partij. Zie ook SIS 3.0 - Deel 2c – HFD 7.

Beheerfase

Daarna volgt de beheerfase van de verbonden partij tot een definitief besluit door GS van uittreding (met voorafgaand wensen en bedenkingen aan PS) of tot formele ontbinding van de verbonden partij (waarbij



ook voorafgaand wensen en bedenkingen aan PS worden gevraagd waarna GS een besluit neemt), waarna de exit-fase volgt. De beëindiging van een deelneming in een vennootschap is in paragraaf 7.11 beschreven in SIS 3.0. Voor het beëindigen van een deelneming moeten een viertal inhoudelijke beoordelingscriteria worden behandeld.

De beheerfase bij verbonden partijen betreft een lange termijn, meestal langer dan 10 jaar.

Exitfase

In de exit-fase vinden juridische en financiële activiteiten plaats om de verbonden partij te beëindigen of aan derden over te dragen. De termijn van deze fase is doorgaans circa 1 jaar, maar is afhankelijk van de specifieke casus. De beëindiging van een deelneming in een vennootschap is in paragraaf 7.11 beschreven in SIS 3.0.

Vraag 6.

Voor LEF heeft GS ons voorzien van een advies over het instellen van een toezichthoudende RVC. Heeft Mijnwater BV ook de ambitie om een RVC in te richten?

Antwoord.

Sinds begin dit jaar heeft Mijnwater een Raad van Advies (RvA) waarin naast de directeur van Mijnwater een vertegenwoordiger van de aandeelhouders (Enpuls/Enexis en het LEF) plaatsnemen. Hoewel er op dit moment nog geen voornemen is voor een verdere formalisatie door middel van een RvC zullen wij, gezien de omvang van de investeringsbedragen onderzoeken in hoeverre een RvC voor Mijnwater van meerwaarde kan zijn.

Vraag 7.

Op welke wijze zijn met de NV/BV's afspraken gemaakt over informatievoorziening en voldoen die per verbonden partij aan de minimale verantwoordingseisen zoals beschreven in sis 3.0 p. 99?

Antwoord.

Bij het oprichten van vennootschappen worden in de statuten of in andere oprichtingsdocumenten de informatievoorziening richting aandeelhouders beschreven. Gedurende het beheer kan, afhankelijk van de ontwikkelingen, bijsturing hierin plaatsvinden. Per verbonden partij wordt bekeken welke minimale verantwoording wordt verkregen door de aandeelhouder (Provincie) waarbij SIS 3.0 als uitgangspunt wordt genomen. Daar waar met verbonden partijen aanvullende financieringen worden aangegaan, worden in de documentatie waar nodig aanvullende eisen aan de informatievoorziening beschreven. In Q4 van 2024 wordt een aangepast kader SIS 4.0 aan PS voorgelegd.

Vraag 8.

U schrijft in uw reactie dat u een aantal pilots neemt om de uitvoerbaarheid van het beleidskader risicomanagement te toetsen. Om welke pilots gaat het?

Antwoord.

Om de uitvoerbaarheid van het (concept-)beleidskader risicomanagement te toetsen zijn pilots gestart bij een uitvoeringscluster, een beleidscluster en een programma / project. Dit is een strategische aanpak om



te verzekeren dat wij een brede vertegenwoordiging van de provinciale activiteiten en beleidsvelden hebben die een afspiegeling van de provinciale organisatie zijn.

Vraag 9.

Betrokkenheid riskmanager: bij welke vennootschappen/deelnemingen is de riskmanager betrokken en bij welke niet?

Antwoord.

De riskmanager is niet direct betrokken bij specifieke deelnemingen. De riskmanager is sinds 2022 in dienst en is verantwoordelijk voor het opzetten, werking en borging van een integraal systeem van risicomanagement binnen de provinciale organisatie. In de multidisciplinair samengestelde kernteams is voldoende risicobewustzijn aanwezig om de specifieke risico's van een deelneming mee te nemen bij de besluitvorming.

Vraag 10.

Kan GS een overzicht geven van wat er gebeurd is met het invullen van het risicomanagement tussen 2020 (organisatievisie) en 2024? In de bestuurlijke reactie van GS wordt vooral veel geschreven over documenten die nog moeten worden vastgesteld.

Antwoord.

De riskmanager heeft een concept beleidskader integraal risicomanagement geschreven dat nu wordt getoetst door middel van het uitvoeren van een drietal pilots.

Daarnaast zijn een aantal procesbeschrijvingen ('Zo werken wij') vastgesteld en periodiek getoetst. Dit zijn

1. Grond en vastgoed
2. Infrastructurele projecten
3. Tijdelijke inzet individuele externen

Vraag 11.

Brightlands Campus Greenport Venlo: kan inzicht worden gegeven in de reserves en uitputtingen van reserves gedurende de looptijd?

Antwoord.

In bijlage 2 treft u een overzicht aan van het verloop van de programmareserve voor het onderdeel Brightlands Campus Greenport Venlo.

Risicoreserve

Naast de programmareserves, hanteert de Provincie bij investeringen uit hoofde van de publieke taak, zoals leningen en deelnemingen, de systematiek rondom de risicoreserve. De Provincie maakt onderscheid in vrij aanwendbare bestemmingsreserves en gebonden bestemmingsreserves. De risicoreserve is een gebonden bestemmingsreserves.] Provinciale Staten hebben niet de mogelijkheid om via een besluit de bestemming van de risicoreserve te wijzigen. Van 'uitputting' is geen sprake en derhalve laten wij de risicoreserve hier verder buiten beschouwing. Voor nadere informatie verwijzen naar de toelichtingen omtrent de risicoreserve in Sturing in samenwerking 3.0.



Vraag 12.

Brightlands campus Greenport Venlo: Kan de ontwikkeling van het exploitatiesaldo inzichtelijk worden gemaakt sinds de bijdrage van de provincie?

Antwoord.

De ontwikkeling van het exploitatiesaldo van BV Campus Vastgoed Greenport Venlo (CVGV) en Brightlands Campus Greenport Venlo BV (BCGV) zijn te volgen via de jaarrekeningen van deze BV's.

Als er met 'deze bijdrage' de middelen vanuit de Statenvoorstellen 'Brightlands Campus Greenport Venlo – visie en inzet tot 2030' (2022) én Campus Vastgoed Greenport Venlo – visie en inzet tot 2030' (2023) bedoeld worden, dan is de jaarrekening 2023 de eerste jaarrekening waarin de door PS toegekende (extra) middelen zijn verwerkt.

Deze jaarrekening 2023 van CVGV wordt behandeld in de aandeelhoudersvergadering op 4 juli 2024 en de jaarrekening 2023 van BCGV wordt behandeld in de aandeelhoudersvergadering op 3 oktober 2024.

Vraag 13.

Brightlands campus Greenport: welke kennis van vastgoed hebben de bestuurders/rvc?

Antwoord.

Sinds oktober 2023 is er een vastgoeddirecteur aangesteld, waarmee de inhoudelijke kennis op het gebied van vastgoed binnen het directieteam van BCGV & CVGV is versterkt. Dit in lijn met de actiepunten zoals opgenomen in het Statenvoorstel 'Campus Vastgoed Greenport Venlo – visie en inzet tot 2030'. Uw Staten zijn hierover geïnformeerd middels de Q3 kwartaalrapportage van Campus Vastgoed Greenport Venlo (CVGV). Daarnaast is conform het Statenvoorstel 'Campus Vastgoed Greenport Venlo - inzet en visie tot 2030' (G-22-061) per november 2023 mevrouw K. Snieders toegetreden tot de RvC van beide entiteiten. Dit RvC lid kent het "ondernemersprofiel" en beschikt over specifieke deskundigheid en ervaring ten aanzien van bedrijfsmatige aangelegenheden. Daarnaast is het profiel aangevuld met kennis en ervaring in de vastgoedsector, om ook in de RvC de kennis van vastgoed te versterken.

Vraag 14.

Brightlands campus Greenport an de onderhoudsstatus van de aanwezige gebouwen inzichtelijk worden gemaakt? Al dan niet met voorziene investeringen waarover nog besluiten genomen moeten worden?

Antwoord.

CVGV heeft per gebouw meerjarenonderhoudsplannen opgesteld . De investeringen in het onderhoud van de gebouwen worden jaarlijks opgenomen in de investeringsbegroting welke een onderdeel is van de begroting van CVGV.

Vraag 15.

Brightlands campus Greenport: Kan inzichtelijk worden gemaakt wat de bezettingsgraad van de gebouwen is op welke wijze hierop gestuurd wordt?



Antwoord.

De bezettingsgraad van de gebouwen is in de kwartaalrapportages van Campus Vastgoed Greenport Venlo terug te vinden. Deze rapportages worden elk kwartaal via een mededeling portefeuillehouder aan uw Staten toegestuurd.

Vraag 16.

Brightlands campus Greenport: Zijn er recente ontwikkelingen aan te duiden rondom de betrokkenheid van de kennispartners?

Antwoord.

Met de Brightlands rapportage worden uw Staten jaarlijks geïnformeerd over o.a. de voortgang van de inhoudelijke ontwikkeling van de Brightlands Campus Greenport Venlo. In de tweede helft van 2024 (1 juli 2024) ontvangt uw Staten de 'Brightlands rapportage 2024 – tweede voortgangsrapportage in het kader van de Regeling Grote Projecten Provincie Limburg'. Hierin zijn ook ontwikkelingen rondom kennispartners opgenomen.

Vraag 17.

Mijnwater: kan inzicht worden gegeven in de reserves en uitputtingen van reserves gedurende de looptijd?

Antwoord.

De langjarige doorkijk van het meest recente financieel model laat zien dat de huidige verwachtingen van de financieringsbehoefte binnen de kaders van het Masterplan fase 1 (Heerlen) blijft. Er is door Mijnwater nog niet getrokken onder de EUR 40 miljoen Masterplan lening. De verwachte toekomstige trekkingen onder de EUR 40 miljoen Masterplan lening zijn afhankelijk van de tractie die er is bij de ontwikkeling van specifieke clusters in Heerlen (m.a.w. de voortgang van de prospectgesprekken) en de investeringen die daarvoor zijn benodigd. De omgeving waarbinnen Mijnwater opereert is continu in beweging en dit leidt tot verschuivingen tussen en binnen clusters. Deze continue verschuivingen hebben invloed op de reserves en de uitputtingen gedurende de looptijd.

Vraag 18.

Mijnwater: Kan inzicht worden gegeven in de ontwikkeling van het exploitatiesaldo sinds provinciale bijdrage?

Antwoord.

Mijnwater begeeft zich nog in een fase waarbij de investeringen substantieel zijn en de kosten voor de baten uitlopen. De uitvoering (start) van fase 1 van het Masterplan heeft vertraging opgelopen door de langer dan verwachte goedkeuringsperiode voor fase 1 en door de langere doorlooptijd van de benodigde vergunning voor de nieuwe warmtebron (GT-03) Inmiddels zijn deze obstakels verholpen en vindt er voortgang plaats op de uitrol van fase 1 van het Masterplan.



De langjarige doorkijk van het meest recente financieel model laat zien dat de huidige verwachtingen van de operationele kasstroom binnen de kaders van het Masterplan fase 1 (Heerlen) blijft.

Om uw Staten conform PS besluit van 9 februari 2023 te informeren, is een mededeling portefeuillehouder in voorbereiding over de voortgang van het masterplan fase 1 van Mijnwater welke op korte termijn naar uw Staten zal worden verzonden.

Vraag 19.

Mijnwater: kunnen het aantal aansluitingen en te verwachten aansluitingen inzichtelijk worden gemaakt?

Antwoord.

Ten opzichte van het Masterplan zijn de verwachtingen dat er een kleine verschuiving van Grootverbruik (GV) naar Kleinverbruik (KV) plaatsvindt. Bij de initiële aanvraag (goedkeuring) was er sprake van een gebiedsanalyse en inmiddels wordt er concreter met klanten gesproken waardoor de verhouding/clusters wijzigen. De omgeving waarin Mijnwater zich bevindt is continue in beweging en het afgelopen jaar heeft Mijnwater meerdere verzoeken gekregen vanuit de markt om nieuwbouwappartementen aan te sluiten (bijvoorbeeld via projectontwikkelaars). Een kleine verschuiving van GV naar KV impliceert meer aansluitingen. Het exacte aantal aansluitingen en de te verwachten aansluitingen is bedrijfsvertrouwelijke informatie.

Vraag 20.

Mijnwater: welke ontwikkelingen kunnen met PS gedeeld worden over het aantrekken van externe financiers?

Antwoord.

Op dit moment lopen er gesprekken met externe financiers voor Mijnwater. Gezien de vroege fase en de vertrouwelijkheid van deze gesprekken kunnen wij hier geen verdere details over geven.

Vraag 21.

Mijnwater: welke ontwikkelingen kunnen met PS gedeeld worden over de ontvlechting Mijnwater uit het LEF?

Antwoord.

De ontvlechting van Mijnwater uit het LEF zal op termijn plaatsvinden waarbij aangesloten wordt op een natuurlijk moment. Dit kan aan de orde zijn bij de invoering van de Wet collectieve warmte (Wcw) dan wel op het moment dat een externe financier of aandeelhouder in Mijnwater gaat deelnemen. Voor dit laatste scenario is zicht op zwarte cijfers (op termijn) van belang hetgeen de reden is waarom het masterplan eind 2022 is opgesteld door Mijnwater.

In de hiervoor genoemde mededeling portefeuillehouder wordt nader ingegaan op de in voorbereiding zijnde wetgeving (Wcw en Wet gemeentelijke instrumenten warmtetransitie – Wgiw), naast het instellen van een Waarborgfonds door het Rijk. Het Waarborgfonds is een belangrijk aanpalend instrument en is bedoeld om ervoor te zorgen dat warmtebedrijven makkelijker financiering kunnen aantrekken bij banken, omdat het Waarborgfonds garant staat (onder voorwaarden). Het zal voor Mijnwater een positieve ontwikkeling zijn als dit Waarborgfonds er komt, omdat dit de mogelijkheden voor het aantrekken van externe financiers vergroot.



Vraag 22.

Mijnwater: kan inzichtelijk worden gemaakt wat de laatste stand van zaken is rondom energiewetgeving?

Antwoord.

Voor Mijnwater zijn twee wetten die betrekking hebben op de warmtetransitie van belang: de Wet gemeentelijke instrumenten warmtetransitie (Wgiw) en de Wet collectieve warmte (Wcw).

De Wgiw is op 23 april 2024 aangenomen in de Tweede Kamer. De verwachting is dat deze wet nog dit jaar in de Eerste Kamer behandeld zal worden. De Wcw is voorgelegd aan de Raad van State en het advies is ontvangen op 18 april 2024. De verwachting is dat dit wetsvoorstel in de zomer naar de Tweede Kamer gestuurd wordt en in het najaar behandeld wordt.

Het is voor Mijnwater van belang dat deze wetgeving op zo kort mogelijke termijn wordt afgerond. Eén van de voorwaarden om van het Waarborgfonds gebruik te kunnen maken, is dat er duidelijkheid is of de Wgiw aangenomen wordt.

De regulering van de warmtemarkt en de sturing hierop van het Rijk krijgt met deze instrumenten steeds meer vorm. De bedoeling is dat de warmtemarkt hiermee volwassen en minder risicovol wordt.

Vraag 23.

MAA: kan inzicht worden gegeven in de reserves en uitputtingen van reserves gedurende de looptijd?

Antwoord.

Verwezen wordt naar de tweede herziene basisrapportage (peildatum 1 januari 2024) die geagendeerd staat voor de Statencommissie ESA van 31 mei 2024.

Vraag 24.

MAA: Kan inzicht worden gegeven in de ontwikkeling van het exploitatiesaldo sinds provinciale bijdrage?

Antwoord.

Verwezen wordt naar de tweede herziene basisrapportage (peildatum 1 januari 2024) die geagendeerd staat voor de Statencommissie ESA van 31 mei 2024.

Vraag 25.

MAA: wat zijn de laatste ontwikkelingen ten aanzien van elektrische vluchten op MAA?

Antwoord.

Verwezen wordt naar de tweede herziene basisrapportage (peildatum 1 januari 2024) die geagendeerd staat voor de Statencommissie ESA van 31 mei 2024.

Vraag 26.

Daarnaast heb ik ook het verzoek om de volgende GS documenten met mij te delen indien deze openbaar zijn en besloten door GS. Als ze niet openbaar zijn wil ik ze ter inzage zien:

1. Risico managementbeleid
2. Organisatievisie 2020
3. Three lines of defences strategie-zo werken wij



4. Beleidskader benoemingen
5. Zo Werken wij bij vennootschappen
6. Evaluatie uitvoeringsfase Sturing in samenwerking 3.0
7. Is er al een SiS 4.0 opgesteld en besloten door GS?
8. Op pagina 20 van het ZRK rapport wordt beschreven dat onlangs de 1e rapportage op basis van dit nieuwe kader is afgerond. Om welke rapportage gaat het?

Antwoord.

1. Risico managementbeleid
Het risicomanagementbeleid is niet door GS vastgesteld en is nog een concept-versie. Vooraleer vaststelling aan de orde is wordt de uitvoerbaarheid van dit beleid via een pilot getoetst. Na afronding daarvan volgt een evaluatie waarna het beleid wordt aangepast of vastgesteld.
2. Organisatievisie 2020
De organisatievisie 2020 treft u bijgaand aan (bijlage 3).
3. Three lines of defense strategie - zo werken wij?
De zo werken wij documenten zijn een codificatie van de werkprocessen. Deze zijn gebaseerd op de three lines of defence-gedachte. Op dit moment zijn de volgende ZWW vastgesteld:
 1. Grond en vastgoed
 2. Infrastructurele projecten
 3. Tijdelijke inzet individuele externenEen aantal andere zitten in de pijplijn zoals Vennootschappen, Omgevingswet, Inkoop-en aanbesteding en Subsidies.
4. Beleidskader benoemingen 2.0
Het Beleidskader benoemingen treft u bijgaand aan (bijlage 4).
5. Zo werken wij bij vennootschappen
Deze 'Zo werken wij' is in voorbereiding en nog niet vastgesteld door ons college.. Wij verwachten deze in Q1 2025 gereed te hebben.
6. Evaluatie uitvoeringsfase sturing in samenwerking 3.0 en is er al een sis 4.0 opgesteld en besloten door GS?
Het strategisch kader SIS 4.0 wordt in Q3 2024 aan PS voorgelegd en parallel -met een uitloop tot Q1 2025- de uitwerking van ZWW bij deelnemingen. Voorafgaand aan SIS 4.0 wordt SIS 3.0 geëvalueerd.
7. Op pagina 20 van het ZRK rapport wordt beschreven dat onlangs de 1e rapportage op basis van dit nieuwe kader is afgerond. Om welke rapportage gaat het?
Het betreft de eerste rapportage inzake Beleidskader benoemingen 2.0 (DOC-00631244 dd. 2 april 2024).

Gedeputeerde Staten van Limburg

voorzitter

secretaris

Instrument Type	Instrument Naam	Instrument Rechtsvorm	Van		
			RvC aanwezig?	Toepassing	Indien niet waarom niet?
Verbonden partij	Aangewezen Luchthaventerrein Maastricht-Aachen Airport N.V.	Naamloze Vennootschap	nee	Ja	NV heeft geen of nauwelijks eigenstandige activiteiten
Verbonden partij	B.V. Ontwikkelbedrijf Greenport Venlo (VP)	Besloten Vennootschap	Ja	Ja	
Verbonden partij	BNG Bank N.V. (VP)	Naamloze Vennootschap	Ja	Ja	
Verbonden partij	Brightlands Agrifood Fund B.V. (VP)	Besloten Vennootschap	Ja	Ja	
Verbonden partij	Brightlands Campus Greenport Venlo B.V. (VP)	Besloten Vennootschap	Ja	Ja	
Verbonden partij	Brightlands Venture Partners Fund IV B.V. (VP)	Besloten Vennootschap	Ja	Ja	
Verbonden partij	Businesspark (MAA) B.V. (VP)	Besloten Vennootschap	Nee	Ja	BV is dochtervennootschap van PLAC BV.
Verbonden partij	CSV Amsterdam B.V. (VP)	Besloten Vennootschap	Nee	Ja	BV heeft geen of nauwelijks eigenstandige activiteiten
Verbonden partij	Campus Heerlen Huisvesting B.V. (VP)	Besloten Vennootschap	Nee	Ja	De BV fungeert enkel als beherend vastgoed vehikel. Toezicht en sturing via de AvA
Verbonden partij	Campus Heerlen Management & Development B.V. (VP)	Besloten Vennootschap	Ja	Ja	
Verbonden partij	Campus Vastgoed Greenport Venlo B.V. (VP)	Besloten Vennootschap	Ja	Ja	
Verbonden partij	Chemelot Campus B.V. (VP)	Besloten Vennootschap	Ja	Ja	
Verbonden partij	Chemelot Participaties B.V. (VP)	Besloten Vennootschap	Nee	Ja	BV heeft geen of nauwelijks eigenstandige activiteiten
Verbonden partij	Chemelot Research Facilities B.V. (VP)	Besloten Vennootschap	Nee	Ja	BV is dochtervennootschap van Chemelot Participaties BV
Verbonden partij	Chemelot Scientific Participations B.V (VP)	Besloten Vennootschap	Nee	Ja	Transparante organisatie, activiteiten overzichtelijk, namelijk investeren in twee kennisinstellingen.
Verbonden partij	Chemelot Ventures B.V. (VP)	Besloten Vennootschap	Ja	Ja	
Verbonden partij	Enexis Holding N.V. (VP)	Naamloze Vennootschap	Ja	Ja	
Verbonden partij	Holding Businesspark Luchthaven Maastricht N.V. (VP)	Naamloze Vennootschap	Ja	Ja	
Verbonden partij	IBA Parkstad BV (VP)	Besloten Vennootschap	Nee	Ja	De BV fungeert enkel als vehikel voor het verstrekken van subsidies. Toezicht en sturing via de AvA
Verbonden partij	Land Development AviationValley Maastricht N.V. (VP)	Naamloze Vennootschap	Ja	Ja	
Verbonden partij	Limburg Business Development Fonds (LBDF) B.V. (VP)	Besloten Vennootschap	Ja	Ja	
Verbonden partij	Limburgs Energie Fonds (LEF) B.V. (VP)	Besloten Vennootschap	Nee	Ja	Adviescommissie ingesteld, in statuten is wel de mogelijkheid opgenomen voor RvC
Verbonden partij	Limburgs Instituut voor Ontwikkeling en Financiering N.V. (VP)	Naamloze Vennootschap	Ja	Ja	
Verbonden partij	Limburgse Herstructureringsmaatschappij voor Bedrijventerrein	Besloten Vennootschap	Nee	Ja	BV heeft geen of nauwelijks eigenstandige activiteiten
Verbonden partij	MKB-Leningenfonds (MKB-L) B.V. (VP)	Besloten Vennootschap	Ja	Ja	
Verbonden partij	Maastricht Aachen Airport B.V. (VP)	Besloten Vennootschap	Nee	Ja	BV is dochtervennootschap van NV HBLM
Verbonden partij	Maastricht Aachen Airport Beheer & Infrastructuur B.V. (VP)	Besloten Vennootschap	nee	Ja	BV is dochtervennootschap van NV HBLM
Verbonden partij	Maastricht Health Campus B.V. (VP)	Besloten Vennootschap	Ja	Ja	
Verbonden partij	Nederlandse Waterschapsbank N.V. (VP)	Naamloze Vennootschap	Ja	Ja	
Verbonden partij	Provincie Limburg AviationValley Commandiet B.V. (VP)	Besloten Vennootschap	Nee	Ja	BV heeft geen of nauwelijks eigenstandige activiteiten
Verbonden partij	Provincie Limburg Commandiet B.V. (VP)	Besloten Vennootschap	Nee	Ja	De BV fungeert enkel ter financiering van de bovenliggende CV, Provincie Limburg is enig aandeelhouder. Toezicht en sturing via de AvA
Verbonden partij	Publiek Belang Elektriciteitsproductie B.V. (VP)	Besloten Vennootschap	Nee	Ja	BV heeft geen of nauwelijks eigenstandige activiteiten
Verbonden partij	RvR Limburg Beheer B.V. (VP)	Besloten Vennootschap	Nee	Ja	Voert de directie over Ruimte voor Ruimte CV. Deze CV heeft vastomlijnde activiteiten en een afgebakende planningshorizon. Provincie Limburg is enig aandeelhouder. Toezicht en sturing via de AvA
Verbonden partij	Waterleiding Maatschappij Limburg N.V. (VP)	Naamloze Vennootschap	Ja	Ja	

Programmareserve Brightlands onderdeel Brightlands Greenport Venlo									
Beschikbare middelen									
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	Totaal	
campusorganisatie CVGV	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	800.000	5.600.000	
campusorganisatie BCGV			300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	1.500.000	
R&D programma's en projecten	1.642.857	1.642.857	1.642.857	1.642.857	1.642.857	1.642.857	1.642.857	11.500.000	
UCV (totaal € 1,5 mln. eenmalig)	214.286	214.286	214.286	214.286	214.286	214.286	214.286	1.500.000	
Totaal beschikbaar	2.657.143	2.657.143	2.957.143	2.957.143	2.957.143	2.957.143	2.957.143	20.100.000	
Afroep middelen									
2023 - 3 - 9	PS 15-12-2022 Statenvoorstel Brightlands Campus Greenport Venlo (G-22-039)	-1.500.000						-1.500.000	University Colleg Venlo
2023 - 3 - 9	PS 15-12-2022 Statenvoorstel Brightlands Campus Greenport Venlo (G-22-039)		-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-1.500.000	Campusorganisatie BCGV
2023 - 3 - 59	PS 10-2-2022 Campus Vastgoed Greenport Venlo	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000	-5.600.000	campusorganisatie CVGV
2023- 3 - 82	GS 20-12-2022 AvA Campus Vastgoed Greenport Venlo en Brightlands Campus Greenport Venlo	-357.143	-1.242.857	-600.000				-2.200.000	extra agiostorting € 600.000 per jaar voor de jaren 2023 t/m 2025 en € 200.000 per jaar voor de jaren 2023 en 2024 vastgoedexpertise tlv FTE
2023 - 4 - 9	PS 10-11-2023 Najaarsnota 2023		-265.000					-265.000	project GRILL
2024 - 2 - 79	PS 28-6-2024 Voorjaarsnota 2024		-250.000					-250.000	Versterking campusorganisatie
Totale afroep		-2.657.143	-2.557.857	-1.700.000	-1.100.000	-1.100.000	-1.100.000	-11.315.000	
Nog beschikbaar		-0	99.286	1.257.143	1.857.143	1.857.143	1.857.143	8.785.000	



Organisatievisie 2020

Ambtelijk vakmanschap voor Limburg

www.limburg.nl



De Limburgers



heten u welkom

Voorwoord

Het gesternte waaronder deze visie geboren wordt, is er een van trots. Trots op de ontwikkeling die Limburg het afgelopen decennium heeft doorgemaakt. Trots op onze organisatie en onze collega's voor het leveren van betekenisvolle bijdragen daaraan. Een ontwikkeling die natuurlijk haar iconen kent zoals de Brightlands-campussen, maar die zeker ook in de volle breedte van ons takenpakket zichtbaar is. De Provincie Limburg is, breed gedragen, een vaste waarde en wezenlijke partner in Limburg en omstreken geworden. Deze trots vertaalt zich in twee rode draden in de organisatievisie.

Allereerst en bovenal gaat de nieuwe organisatievisie uit van de wens en de wil om te blijven investeren in een sterke eigen organisatie en in al onze collega's in die organisatie. Een organisatie die vakmanschap en eigenaarschap vraagt en ontwikkelkansen biedt. In de tweede plaats vanuit de wetenschap dat met onze groeiende rol onze omgeving meer van ons vraagt en daarmee ons risicoprofiel is gegroeid. Deze organisatievisie vraagt veel van ons allen, maar we willen ook veel geven: ruimte voor persoonlijke ontwikkeling, initiatief en nieuwe ideeën, richting en daadkracht waar nodig en last but not least werken aan de toekomst van Limburg.

Onze laatste organisatievisie dateert van 2011. Sindsdien is er zowel in de buitenwereld als binnen onze eigen organisatie het nodige veranderd. Denk alleen al aan de toename van het aantal verbonden partijen en de nieuwe manier van sturing en control die dat met zich meebrengt. De directie wil het momentum van een nieuw college en een nieuw samengesteld directieteam benutten om de uitgangspunten van Toekomst Vast Limburg (TVL) tegen het licht te houden en, op basis van nieuwe ontwikkelingen en ervaringen, nieuwe accenten te benoemen. Accenten die ervoor zorgen dat onze organisatie nog effectiever en efficiënter kan opereren, dat het bestuur beter bediend wordt en met als ultieme doel het realiseren van impact voor Limburg en de Limburgers.

Deze organisatievisie heeft niet tot doel om te reorganiseren of om de bestaande organisatiestructuur (zie bijlage 1) sinds 2011 volledig om te gooien. We bouwen voort op de bestaande organisatievisie en manieren van werken. Waar nodig willen we, volgens de kunst van de acupunctuur, gericht en doeltreffend enkele knelpunten in onze organisatie oplossen.

De organisatievisie is tot stand gekomen op basis van een dialoog met medewerkers, het managementteam, de ondernemingsraad en het college van Gedeputeerde Staten (GS). Het directieteam nodigt alle collega's uit om hier vanaf 2020 samen mee aan de slag te gaan.

Carola, Diederik, Tom en Guido

Inhoudsopgave

1.	Missie en visie	7
1.1.	Missie	7
1.2.	Kernwaarden	7
1.3.	Organisatiedoelen	8
2.	Provincie en buitenwereld	11
2.1.	Onze partners: zeven rode draden	11
2.2.	Wat betekenen deze ontwikkelingen voor onze organisatie?	13
2.3.	Middenbestuur	13
2.4.	Euregionaal	14
2.5.	Wat gaan we daarmee doen?	14
3.	Een sterke en flexibele eigen organisatie	15
3.1.	Minder inhuur, meer ambtelijk vakmanschap	15
3.2.	Bestuurlijk-ambtelijke samenwerking	16
3.3.	Expertise	16
3.4.	Professionaliteit	17
3.5.	Flexibiliteit	19
3.6.	Diversiteit	19
4.	Een heldere sturingsfilosofie	21
4.1.	Opgavegericht met prioriteiten	21
4.2.	Rolopvatting directie en management	21
4.3.	Medezeggenschap	23
5.	Uitvoeringsprogramma 2020	25
5.1.	Nieuwe opdrachtgeversoverleggen	25
5.2.	Centrale Sturing aanscherpen	26
5.3.	Versterking van beheersing en control	27
5.4.	Efficiënte processen	28
5.5.	Samenvattend overzicht	30



1 Missie en visie

1.1 Missie

Wie werkt bij de Provincie Limburg, werkt voor het welzijn en de welvaart van Limburg en de Limburgers. Resultaten boeken met impact is hierbij onze gezamenlijke missie. We doen dit vanuit de overtuiging dat onze partners buiten hierbij onmisbaar zijn. Vanuit een zelfbewuste rol als middenbestuur tussen gemeenten en Rijk. En vanuit een open bestuurlijk-ambtelijke samenwerking met respect voor elkaars rollen en verantwoordelijkheden.

De Provincie Limburg acteert in een dynamische omgeving waarin zij haar toegevoegde waarde naar partners en burgers voortdurend moet bewijzen en waarin de verwachtingen hooggespannen zijn. Een goed openbaar bestuur doet er toe. Verandering is daarbij de enige constante geworden. De noodzaak tot innoveren is niet alleen iets voor ondernemers, het is ook een permanente opdracht voor overheden. Voor de provincie vertalen we dit naar de ambitie om te groeien naar een open, lerende overheidsorganisatie, waar ruimte is voor professionals om innovaties na te streven samen met relevante partners. Dit proces zal tijd nodig hebben, maar we geloven in een veranderbeweging vanuit kleinschalig experimenteren, zoeken en leren.

Dit betekent ook dat medewerkers een eigen verantwoordelijkheid moeten voelen en nemen voor hun eigen ontwikkeling. Met andere woorden: innoveer jezelf. De tijd dat je met dezelfde kennis en ervaring tientallen jaren in het openbaar bestuur vooruit kon, is definitief voorbij. Goed ambtenaarschap, je inzetten voor de publieke zaak in een steeds complexere wereld, is topsport. Een rol die wij als *civil servants* met trots vervullen. De Provincie Limburg ondersteunt krachtig persoonlijke ontwikkeling en verwacht daarbij ook initiatief en inspanningen van haar medewerkers.

1.2 Kernwaarden

We werken aan onze missie vanuit de volgende vijf kernwaarden:

Impact

Al onze werkzaamheden zijn er direct of indirect op gericht om in de buitenwereld een positieve impact te genereren voor Limburg en de Limburgers. We richten onze interne processen zodanig in dat deze dienstbaar zijn aan deze impact. Het vaststellen van een beleidskader is geen eindproduct in ons werk, maar een belangrijke eerste stap om impact te bereiken. Belangrijker nog dan beleidsontwikkeling is beleidsuitvoering en -realisatie. Daar moet het zwaartepunt van onze inzet liggen: zelf realiseren, samen realiseren of anderen laten realiseren. Dat vraagt om ambtelijk ondernemerschap.

Verbinding

De verschillende opgaven in Limburg hangen met elkaar samen. Economische structuurversterking, gezondheidsbevordering en verduurzaming zijn bijvoorbeeld opgaven die niet los van elkaar kunnen worden opgelost. Dat betekent dat we die samenhang ook in onze interne organisatie moeten opzoeken. Samenhangende opgaven vragen om een cluster-overstijgende aanpak. Werken in de matrix is werken in multidisciplinaire (project) teams. Het leveren van bijdragen in zo'n team is geen eigen clusterafweging, maar een voortdurende opdracht van iedereen. Dit vraagt ook om verbindend leiderschap en vertrouwen.

Professionaliteit

Als je impact wilt creëren in verbinding met je collega's en partners in de buitenwereld is professionaliteit van groot belang. We maken heldere afspraken met elkaar, komen deze na en spreken elkaar daarop aan. Uitgangspunt is een heldere verantwoordelijkheid: je bent ervan of je bent er niet van. We voelen ons eigenaar van de opgaven die bij onze functie of verantwoordelijkheid horen en gaan daar ook voor staan, juist als het moeilijk wordt. Eigenaarschap is geen formele rol, maar een state of mind: ongeacht je positie in een team. Je werkt met al je kracht, kennis en ervaring aan het resultaat waarvoor het team is ingesteld.

Leren

Waar gehakt wordt vallen spaanders. We zijn erop aanspreekbaar dat we ons werk goed doen. Maar als het een keer misgaat zijn we daar transparant in en spreken we daar openlijk over. Deze grondhouding is noodzakelijk om een cultuur van indekken en risico's wegmoffelen te voorkomen. Het gaat erom dat we van fouten leren. Dat betekent ook dat we genoeg tijd nemen om voorbij de waan van de dag te evalueren en te leren en om in onze medewerkers en collega's te investeren. Waar processen structureel niet goed verlopen moeten we durven doorpakken en onze werkwijze aanpassen.

Verantwoord

We werken met publiek geld. Iedere euro die wij uitgeven is verdiend door de (Limburgse) belastingbetaler. Dat verplicht ons om zorgvuldig met de middelen om te gaan en vooral daarop in te zetten waar we de meeste impact genereren voor Limburg. Het betekent ook dat we goed op de hoogte zijn en blijven van de risico's die we met bepaalde voorstellen nemen en de beheersmaatregelen die we daar tegenover stellen. En het betekent dat we permanent alert zijn op maatregelen die we kunnen treffen om ons werk zo efficiënt mogelijk te doen.

Deze kernwaarden zijn samengesteld op basis van het gesprek met alle medewerkers op 16 september 2019, met de OR op 27 september, met het managementteam op 10-11 oktober en met het college van GS op 21-22 oktober. Deze kernwaarden zijn leidend in ons dagelijks werk, worden betrokken bij onze werving- en selectieprocedures en kunnen onderwerp van 'het goede gesprek' zijn.

1.3 Organisatiedoelen

Onze organisatie kent verschillende inhoudelijke ambities. Leidend daarin zijn het collegeprogramma en de wettelijke taken. Naast deze inhoudelijke doelen stellen we de volgende organisatorische doelen:

Een sterke en flexibele eigen organisatie

We kiezen voor een sterke eigen organisatie. We willen minder afhankelijk zijn van inhuur en opdrachtverlening. Dit betekent dat we, daar waar mogelijk en noodzakelijk, structurele inhuur omzetten in vaste formatie. En het betekent dat we meer zullen investeren in het ambtelijk vakmanschap in onze eigen organisatie. We willen de kennis, expertise en potentie van alle medewerkers optimaal benutten. Daarnaast zullen we permanent zoeken naar efficiencyvoordelen en bezuinigingen. Om goed te blijven aansluiten op de prioriteiten van het bestuur, zullen we sturen op een flexibele inzet van medewerkers. Zie hiervoor verder hoofdstuk 3.

Een heldere sturingsfilosofie

Een heldere afbakening van rollen, taken en verantwoordelijkheden draagt bij aan de effectiviteit en efficiëntie van ons werk. Het bestuur maakt keuzes op basis van ambtelijke adviezen. De directie en de managers zorgen voor de ambtelijke aansturing, waardoor medewerkers de bestuurlijke besluitvorming gedegen kunnen voorbereiden en uitvoeren. Daarnaast is helderheid nodig over de spelregels van centrale sturing op onze capaciteit. Zie hiervoor verder hoofdstuk 4.

Slagkracht met partners in de buitenwereld

We hebben niet de illusie dat de provinciale overheid alle Limburgse opgaven zelf wel even kan oplossen. De aanpak van samenhangende opgaven vraagt om een samenhangende aanpak met partners in de samenleving. Dit kunnen bedrijven, kennisinstellingen en (mede-)overheden zijn, maar ook burgerinitiatieven, vrijwilligers en inwoners. Dit betekent dat onze medewerkers in contact staan met de buitenwereld en tijd en energie steken in het vormen van partnerschappen op basis van gedeelde belangen en doelen. Onze rol kan verschillend zijn: als trekker, als partner, als duwer of als initiatiefnemer. Zie hiervoor verder hoofdstuk 2.

In control bij grote projecten

De Provincie Limburg neemt deel aan een aantal grote projecten met grote financiële risico's en verschillende verbonden partijen. Dit vraagt om de nodige expertise en professionaliteit om onze organisatie (financieel) in control te houden. In het recente verleden is de noodzaak duidelijk geworden om de inrichting van onze controlfunctie te veranderen en te verstevigen. Daarnaast werken we aan zo eenvoudig en transparant mogelijke governance-structuren met onze verbonden partijen, zodat we effectief kunnen sturen. Zie hiervoor verder het uitvoeringsprogramma in hoofdstuk 5.

Efficiënte processen

Onze organisatie kent vele processen en procedures. Sommige daarvan zijn nuttig en noodzakelijk, maar andere wellicht niet (meer). Onze processen moeten uiteindelijk dienstbaar zijn aan onze missie om buiten impact te genereren voor Limburg en de Limburgers. Helpen ze ons bij deze doelen, of leiden ze onze aandacht af van wat er echt toe doet? We zullen bestaande processen kritisch onder de loep (blijven) nemen op nut en noodzaak. Er is meer aandacht nodig voor beleidsuitvoering, naast beleidsontwikkeling. Daarnaast zullen we bezien of bestaande processen effectiever of efficiënter kunnen. Te denken valt aan de processen bij subsidies, het grondbedrijf en de parafenprocedure bij GS-nota's. Zie hiervoor verder het uitvoeringsprogramma in hoofdstuk 5.

In de volgende hoofdstukken worden deze organisatiedoelen nader uitgewerkt en worden acties benoemd die wij gaan ondernemen om deze doelen te bereiken.



2 Provincie en buitenwereld

Het bestaansrecht van de Provincie Limburg ligt bij het realiseren van *toegevoegde waarde* in en *maatschappelijke impact* generen voor de Limburgse samenleving. Toegevoegde waarde betekent samen met partners acties ondernemen waarmee het publieke belang voor Limburg op de lange termijn gediend is. Inspanningen alleen zijn daarbij echter niet voldoende, het gaat uiteindelijk om het realiseren van impact, publieke waarde voor de Limburgers. Voor de provinciale organisatie vergt dat:

- Een scherpe blik op de maatschappelijke opgaven en transities;
- Een scherpe blik op met wie wij deze opgaven en transities willen vormgeven (partners);
- Een scherpe blik op waar wij voor staan en willen gaan (maatschappelijke impact);
- Een scherpe blik op onze provinciale rolopvatting(en) in de aanpak (toegevoegde waarde);

Een organisatievisie kan dus alleen gevormd worden door een blik op ontwikkelingen in deze samenleving en hoe de Provincie zich hiertoe wenst te verhouden. Kennis en begrip van elkaar vergroot de kansen voor het verder ontwikkelen van nieuwe vormen van samenwerking om grotere maatschappelijke impact voor Limburg te realiseren.

2.1 Onze partners: zeven rode draden

Uit een analyse van de organisatorische en strategische keuzes van aantal van onze externe partners zijn de volgende rode draden te kenmerken:

1. *'Global & local' steeds meer met elkaar verbonden*

Transitiethema's als klimaatverandering, digitalisering en technologische vernieuwing, wereldhandel, demografie, (cyber)veiligheid en transparantie in bedrijfsvoering en besluitvorming hebben grote invloed op organisaties en de doelen die zij zich stellen. Dit wordt vaak vertaald naar tactisch-operationele keuzes voor 'lokale' locaties, marktsegmenten en organisatiestructuur en –cultuur.

2. *Sterke nadruk op 'het goede' doen, maatschappelijke relevantie tonen, transparantie*

Opvallend is de grote aandacht in de jaarverslagen en (meerjaren-)strategieën die uitgaat naar 'het goede' willen doen voor de wereld. Of dat nou gaat om 'goed politiewerk', 'energie in goede banen', 'growing a better world together', 'de mens centraal', of 'chemistry that matters'. Dit is meer dan alleen slogans of marketing, het gaat vooral om het zoeken toegevoegde waarde in (mondiale) opgaven in onze samenleving en daarbij ook het persoonlijk engageren van eigen personeel, klanten en (lokale) gemeenschappen. Dit betekent soms afscheid nemen van verouderde systemen, ingesloten verkeerde routines of versleten normen- en waardenpatronen.

3. 'Sustainable Development Goals' (SDG's) vertalen naar eigen organisatie-doelen

In het verlengde van 'het goede' is er een brede ontwikkeling in organisaties om de 17 wereldwijde duurzaamheidsdoelen van de Verenigde Naties concreet te vertalen naar eigen organisatiedoelen. Het prioriteren van een selectie uit de 17 doelen gebeurt daarbij in zowel kwantitatieve als kwalitatieve zin. Daarmee geven bedrijven en organisaties ook uiting aan maatschappelijk verantwoord ondernemen.

4. Strategische partnerships om eigen doelen te bereiken, vooral op innovatiegebied

Om doelen te bereiken is strategische samenwerking nodig. Na een periode van wereldwijde economische neergang en als gevolg kostenbesparingen en bezuinigingen, is er inmiddels weer veel aandacht en ruimte om strategische partnership aan te gaan. Innovaties komen voor een groot deel uit samenwerking met partners. Expertises uit verschillende vakgebieden bij elkaar brengen zorgt voor nieuwe producten, processen en grotere toegevoegde waarde voor het realiseren van eigen doelstellingen.

5. Digitalisering en technologisering zorgen voor uitdagingen en risico's

Veel interne organisatieprocessen en IT-systemen worden opnieuw ingericht om a) in te spelen om de nieuwe en snellere ontwikkelingen in de markt, klanten, studenten, burgers en b) anderzijds om kosten te besparen en efficiency in de ketens en c) nieuwe markten aan te boren met nieuwe data en informatie.

6. Planbaarheid (koers/strategie) versus flexibiliteit (inspelen op ontwikkelingen) eist veel van organisaties met name ten aanzien van 'wendbaarheid' en omgaan met onzekerheden

Veel organisaties werken met 'transitieprogramma's'. Niet alleen vanuit noodzakelijke inhoudelijke transities of kernprocessen van een organisatie, maar ook de daarbij horende veranderende competenties, kwaliteiten en wijze van samenwerking van de eigen medewerkers. Interne opleidingsprogramma's voor leiderschap, traineeship, werken in teams, klantbenadering en voorbeeldgedrag zijn daar voorbeelden van. 'Wendbaarheid' van medewerkers is daarbij een kernbegrip, maar ook omgaan met onzekerheden.

7. Financiële eisen/vereisten zijn strenger en urgenter geworden; 'niet alles kan'!

Koers houden versus inspelen op actuele ontwikkelingen moet ook gezien worden binnen de mogelijkheden en randvoorwaarden van een organisatie. 'Niet alles kan', betekent ook keuzes maken, heldere prioriteiten stellen en ook kiezen om zaken niet te doen. De schaarsheid van menskracht en middelen, battles for talent en toegevoegde waarde van een geïnvesteerde euro of dollar blijven onverminderd van belang.

2.2 Wat betekenen deze ontwikkelingen voor onze organisatie?

De afgelopen 10 jaar heeft de Provincie Limburg haar strategische partnerships met de buitenwereld fors ontwikkeld. Deze partnerships verlopen elk met een eigen dynamiek en snelheid. Het grondig verdiepen en bundelen van elkaars strategische agenda's, doelstellingen, belangen en middelen van onze partners zal de komende jaren alleen nog maar groter én noodzakelijker worden:

- Verdiepen van onze kennis over de belangen, agenda, afwegingen en keuzes van onze partners en hierover op gezette tijden het gesprek over aangaan. Samenwerken met de buitenwereld vraagt veel van onze eigen medewerkers. Verdiepen in elkaars belangen, het werken in teams met verschillende competenties, ondernemerschap en verbindend leiderschap organiseren (zowel intern als extern), zijn belangrijke aandachtspunten. Voor de buitenwereld is de individuele medewerker 'de Provincie'. Dat is niet alleen inhoudelijke expertise en kennis inbrengen, maar ook het uitdragen van de politiek-bestuurlijke lijn.
- Bundel de agenda's en krachten in de samenleving. De kracht van beleid staat of valt met de slagkracht in de uitvoering om tot de gewenste maatschappelijke impact te komen. Het koers houden, maatschappelijke impact definiëren en in samenwerking met onze partners daarin keuzes maken (meerjarig) vraagt veel onze organisatie. Professioneel ambtenaarschap is spiegelend, niet alleen gevoed door eigen expertise, maar ook door de ontwikkelingen in de wereld en van daaruit opties verkennen en wegen en bestuurlijk het goede gesprek kunnen entameren. Uiteindelijk bepalen politiek-bestuurlijke keuzes de koers. Een koers die vervolgens loyaal en uitvoeringsgericht moet worden uitgevoerd, in samenwerking met onze partners.
- Wees helder en toon karakter. Samenwerken betekent ook kleur bekennen. Een standpunt innemen en het provinciale belang uitdragen en/of toegevoegde waarde bieden zijn daarbij cruciaal. Als Provincie moet je helder zijn over de eigen agenda en prioriteiten. Waar staan wij voor, welke maatschappelijke impact willen we realiseren? Een collegeprogramma geeft richting voor de komende jaren. Juist omdat provinciaal beleid en het realiseren van impact samen met partners in de samenleving gebeurt (een provincie voert zelden zelf beleid uit!), is er een nieuwe zakelijkheid in de uitvoeringspraktijk nodig. Een zakelijkheid waarin afspraken en verwachtingen met elkaar goed gedeeld worden, de toegevoegde waarde naar elkaar helder is en we elkaar bevragen op de voortgang en de bereikte resultaten.

2.3 Middenbestuur

De Provincie vormt het middenbestuur tussen het Rijk en de Limburgse gemeenten. We werken aan de regionale, gemeente-overstijgende opgaven van Limburg. We hebben daarin een eigenstandige rol, maar zoeken vooral ook de samenwerking met medeoverheden: gemeenten, het Rijk en Europa. De regiodeal Parkstad Limburg en de samenwerking met de EIB voor Limburgse duurzaamheidsleningen zijn hier voorbeelden van. Voor onze medewerkers betekent dit dat ze een netwerk opbouwen en onderhouden bij medeoverheden. Het team Public Affairs kan helpen bij het leggen van de eerste contacten. Via het IPO zetten we ons in voor een sterk geluid van Limburg via de Provincies naar het Rijk.

2.4 Euregionaal

De bijzondere ligging van Limburg in de euregio maakt dat we meer dan bij andere provincies georiënteerd zijn op de buurlanden. Vanuit Public Affairs is er structurele aandacht voor Düsseldorf en Brussel. Onze werkzaamheden in het kader van internationalisering en euregio zijn verspreid over de organisatie bij onder andere de clusters Strategie, Kabinet en EMR. We gaan de samenwerking op dit terrein intensiveren.

Ook voor onze beleidsmedewerkers in brede zin geldt dat oriëntatie op en samenwerking met onze burens ons beleid nog effectiever kan maken. Dat veronderstelt wel dat (een deel van) onze medewerkers de buurtalen tot op zeker niveau machtig zijn en een euregionaal netwerk onderhouden. Om dit verder te stimuleren zetten we de interne taalcursussen in ons opleidingsaanbod door. Voor zowel de nationale als euregionale belangenbehartiging verwachten we dat op ieder beleidsterrein minimaal één medewerker investeert in het benodigde netwerk en betrokken is bij lobbywerkzaamheden vanuit het team Public Affairs.

2.5 Wat gaan we daarmee doen?

Naar buiten gericht werken is uiteindelijk vooral een kwestie van doen. Vanuit het besef dat naar buiten gaan geen doel op zich is, maar een middel om tot beleid te komen dat beter aansluit op de realiteit en de maatschappelijke behoefte. Om dit te stimuleren hanteren we de volgende uitgangspunten in het dagelijks werk:

1. Wij brengen geen advies uit aan een bestuurder zonder op locatie te zijn geweest en de mensen (burgers, verenigingen, bedrijven) die het aangaat in de ogen te hebben gekeken.
2. Wij betrekken in onze projectteams voor beleidsontwikkeling en -uitvoering ook partners van buiten.
3. Wij zoeken bij onze lobby op sleuteldossiers de samenwerking met onze Triple Helix-partners.
4. Wij organiseren korte werkstages bij en voor partnerorganisaties, ook grensoverschrijdend.
5. Wij zetten ons in om samen met gemeenten en andere (publieke) organisaties de krachten te bundelen door waar mogelijk wederzijds medewerkers te detacheren in het belang van onze gezamenlijk projecten.

Wij vragen managers om medewerkers de ruimte te geven om hieraan te werken, naast de interne werkzaamheden die ook nodig zijn.

3 Een sterke en flexibele eigen organisatie

3.1 Minder inhuur, meer ambtelijk vakmanschap

Het collegeprogramma 2019-2023 bevat een heldere opdracht van het college aan de directie:

“Ambitieuus beleid vraagt om een sterke ambtelijke organisatie die zich blijft ontwikkelen, die flexibel kan meebewegen en naar buiten gericht is. De Provincie participeert steeds meer in grote projecten en programma’s met verschillende partners. Dit vraagt enerzijds om nieuwe vormen van verbindend leiderschap en ambtelijk ondernemerschap. Anderzijds vraagt dit om de nodige expertise en professionaliteit om onze organisatie (financieel) in control te houden. Voor een gedegen collectieve besluitvorming is het cruciaal dat risico’s en rendementen scherp in het oog worden gehouden en integraal aan de bestuurstafel worden afgewogen.”

“Wij vragen de directie om een geactualiseerde organisatievisie op te stellen en uit te voeren, gericht op een flexibele, effectieve en kostenefficiënte organisatie. De komende jaren gaan veel medewerkers met pensioen. In de organisatievisie zal ook gekeken worden naar de wijze waarop met de invulling van vrijkomende vacatures wordt omgegaan. Op het gebied van inhuur en opdrachtverlening willen wij binnen deze collegeperiode een aanzienlijke efficiëntieslag maken.”

We kiezen voor een sterke eigen organisatie die minder afhankelijk is van inhuur en opdrachten. Momenteel hanteren we als maximumnorm bij inhuur 10% van het personeelsbudget met een factor 1,6. Voor opdrachten bestaat geen norm. Uitgangspunt is dat we bij structurele taken en werkzaamheden zorgen dat we de daarvoor benodigde kennis, kunde en capaciteit ook structureel in eigen dienst hebben. Inhuur en opdrachtverlening vindt alleen plaats als dit slechts incidenteel of tijdelijk benodigd is. In samenwerking met de clustermanagers zal de directie nog scherper gaan sturen op deze uitgangspunten. Voor het terugdringen van de inhuur zullen we zo veel mogelijk de bestaande personeelsbegroting inzetten (daar waar mogelijk de structurele inhuur omzetten in vaste formatie). Per saldo levert dit een voordeel voor de beleidsbudgetten.

Door minder geld te besteden aan inhuur en opdrachten kunnen en zullen we ook meer investeren in onze eigen mensen. We investeren in de duurzame inzetbaarheid van alle medewerkers: jong, oud en daartussenin. We hebben al onze medewerkers namelijk hard nodig om alle ambities uit het collegeprogramma uit te kunnen voeren. De komende jaren gaan veel medewerkers met pensioen. De directie zal, in samenwerking met het management, consequent nut en noodzaak van het invullen van ontstane vacatures bezien. Ook de kwaliteit van onze eigen mensen is van belang. We gaan voor een herwaardering van het ambtelijk vakmanschap en investeren daarin.

3.2 Bestuurlijk-ambtelijke samenwerking

Ambtenaar zijn is een vak. Net als bij andere beroepen vraagt een goede uitoefening van dat vak om specifieke vaardigheden. Een van de belangrijkste vaardigheden is politiek-bestuurlijke sensitiviteit. We werken in een politieke omgeving. We werken ten dienste van de samenleving voor het algemeen belang, aangestuurd door de (politieke) keuzes van het bestuur dat na verkiezingen tot stand is gekomen.

Om de rol van ambtenaar optimaal te kunnen vervullen is gevoel voor de verschillende rollen, verantwoordelijkheden en verhoudingen van Gedeputeerde Staten en Provinciale Staten onontbeerlijk. In een democratische samenleving is het politiek primaat van groot belang. Dat neemt niet weg dat de ambtenaar een belangrijke adviserende rol vervult voor het bestuur. Het behoort tot de verantwoordelijkheid van de ambtenaar dat voorstellen aan het bestuur een juist en volledig beeld geven van alle kosten, baten en risico's. Ambtelijke tegenspraak is van belang om aan de voorkant alle relevante perspectieven op de bestuurstafel te krijgen en af te wegen. Dit is niet in de laatste plaats in het belang van het bestuur zelf, dat een besluit moet kunnen nemen op basis van volledige en juiste informatie. Daarbij is de timing natuurlijk wel van belang. Heeft het bestuur eenmaal een keuze gemaakt, dan is het de taak van de ambtenaar om dit te respecteren en loyaal uit te voeren. Uiteraard worden nieuwe feitelijke ontwikkelingen ook gedurende de uitvoering aan het bestuur kenbaar en bespreekbaar gemaakt. Politiek-bestuurlijke sensitiviteit is een evenwichtsoefening: we zijn dienstbaar, maar niet serviel.

De directie ziet het als haar eindverantwoordelijkheid dat alle collegevoorstellen voorzien zijn van een gedegen afweging van kosten en baten. Risico's dienen niet impliciet maar expliciet afgewogen te worden. Daarbij is collectieve besluitvorming (door GS) de absolute norm, en niet individuele of bilaterale besluitvorming (door projectleider en/of portefeuillehouder). De directie zal zich samen met de managers hard maken voor een cultuur waarin we de verschillende rollen van het bestuur en de ambtenaren wederzijds respecteren en waarin we elkaar versterken, ook als het moeilijk wordt.

Sinds 2019 kent onze provincie een extraparlamenteair college. Dit betekent een verandering in de dynamiek tussen Provinciale Staten en Gedeputeerde Staten. De mogelijkheid bestaat dat beleid meer dan voorheen tot stand komt op basis van participatieve trajecten tussen (wisselende delen van) PS en GS. Dit vraagt van onze medewerkers om nog meer dan voorheen oog en gevoel te hebben voor de verschillende opvattingen die er in PS en GS bestaan en voor de manier waarop beleidskaders hieraan recht kunnen doen en daarmee op draagvlak kunnen rekenen.

3.3 Expertise

Ook kennis en expertise zijn van belang. Zowel bij specialistische functies (financieel, juridisch, planologisch, etc.), als bij generalistische functies (vakinhoudelijk, projectmatig werken, management, etc.). We gaan voor een herwaardering van de inhoud en van kennis en expertise in eigen huis. We willen minder afhankelijk zijn van externe inhuur.

Om dat te realiseren is het nodig dat we meer (centraal) inzicht krijgen in de kennis en expertise die we in huis hebben en die we de komende vijf jaar extra nodig gaan hebben: Wie zijn onze medewerkers, wat kunnen ze, welk ontwikkelpotentieel en welke ontwikkelbehoeften hebben ze? We zullen daarom in Q2 2020 een herijking van ons strategisch personeelsbeleid opleveren. Voor het opstellen en uitvoeren hiervan is een nauwere samenwerking tussen de clusters Strategie en P&O van belang. Het herijkte strategisch personeelskader zal aanknopingspunten bieden voor ons werving- en selectiebeleid voor de komende 5 jaar.

Zorgen voor voldoende kennis en expertise begint bij de werving en selectie van medewerkers. Een van de manieren om dit te doen is via ons traineeprogramma RichtingZuid, waarbij sinds 2013 pas afgestudeerde hoger opgeleiden worden getraind tot junior medewerker bij gemeenten en provincie. We zorgen dat de werving en selectie van trainees blijft aansluiten op ons (herijkte) strategische personeelsbeleid.

Daarnaast is het van belang dat medewerkers zich blijven ontwikkelen en bijscholen. In 2019 zijn we gestart met de Limburg Academie, met een gevarieerd opleidingsaanbod voor de junior-, medior- en seniormedewerker. We zorgen voor een aanbod dat zowel de zachte kant van ons werk (coaching, persoonlijk leiderschap, etc.) als de harde kant (GS-nota's schrijven, P&C-cyclus, etc.) omvat. Ook hier kiezen we voor een herwaardering van de inhoud. Dat betekent dat we in ons opleidingsaanbod ook de mogelijkheden gaan bekijken om op inhoudelijk onderwerpen, zoals energie en duurzaamheid, te kunnen bijscholen. Meer informatie over het opleidingsaanbod is te vinden in bijlage 6. Het Fast Forward Leadership-programma voorziet verder in een intern trainingstraject voor leiderschap en management.

Naast het opdoen van nieuwe kennis verdient ook het vasthouden en optimaal benutten van de kennis die we al hebben onze aandacht. Zeker nu binnen een periode van 5 jaar veel medewerkers met pensioen zullen gaan, is het belangrijk om ervoor te zorgen dat kennis kan worden overgedragen. We geloven niet in één kennismanagementsysteem voor alle clusters. Ons uitgangspunt is dat iedere medewerker verantwoordelijk is om pro-actief te bezien wat zijn/haar eigen bijdrage aan kennisoverdracht kan zijn. Dat kan in verschillende vormen (zie ook de Inspiratiewaai Kennismanagement van FFL): van meester-gezel-relaties tot intervisie en themalunches. We vragen van het management om ervoor te zorgen dat de kennisoverdracht binnen het cluster geborgd is. Dit zal ook onderwerp van het periodieke gesprek tussen directeur en manager zijn.

3.4 Professionaliteit

Naast vaardigheden en kennis vraagt ambtelijk vakmanschap om de juiste beroepshouding van de medewerker. Professionaliteit is een abstract begrip, maar heeft in ieder geval te maken met verantwoordelijkheid nemen. In hoeverre voel ik me echt eigenaar van de taken, problemen en opgaven die op mijn bord liggen? Hoe maken we werkafspraken en spreken we elkaar ook daarop aan? In hoeverre stem ik mijn werkzaamheden af op de bestuurlijke prioriteiten?

Uit de inspiratiesessie van 16 september 2019 blijkt dat hier nog een wereld te winnen valt. Van belang is in ieder geval dat je binnen je team zorgt voor een heldere verdeling en afbakening van taken, rollen en verantwoordelijkheden, dat je afspraken vastlegt en elkaar ook aanspreekt op de naleving ervan. Daarnaast is loyaliteit en collegialiteit binnen een team van belang. Kom je als team een bepaalde aanpak overeen, dan sta je daar ook gezamenlijk als team voor. Krijg je als team de knoop niet doorgehakt? Bespreek dit dan open en transparant met je opdrachtgever. De directie ziet het als haar taak om een voorbeeldfunctie te vervullen in deze omgangsvormen en vraagt dit ook van de clustermanagers.

Verder is ook onze professionaliteit naar de buitenwereld van belang. Als medewerker vertegenwoordig je de provinciale overheid. Dat vraagt om een betrouwbare en klantvriendelijke houding. We helpen burgers, verenigingen en bedrijven op een efficiënte manier naar een antwoord, oplossing of het juiste aanspreekpunt en sturen ze niet van het kastje naar de muur. Ook dat is eigenaarschap.

De basisvoorwaarde voor professionaliteit is integriteit. Dat komt onder andere tot uiting bij het afleggen van de eed of belofte door eenieder die voor de overheid gaat werken. Medewerkers die advies nodig hebben op het gebied van integriteitskwesties kunnen terecht bij onze adviseur integriteit bij het Kabinet. Jaarlijks levert onze organisatie een jaarrapportage op over integriteitszaken. Daarnaast is voor onze medewerkers een (interne en externe) vertrouwenspersoon beschikbaar voor het melden of bespreken van zaken op het gebied van ongewenste omgangsvormen, werkstress, discriminatie, (seksuele) intimidatie, agressie, geweld en pesten. Ook de vertrouwenspersoon levert jaarlijks een rapportage met aanbevelingen op.



3.5 Flexibiliteit

We werken in een politieke omgeving. Iedere vier jaar zijn er verkiezingen. Dit betekent dat de bestuurlijke prioriteiten iedere vier jaar kunnen wijzigen. Dat vraagt de nodige flexibiliteit van onze organisatie. Op landelijk/cao-niveau zijn er verschillende maatregelen genomen die de flexibiliteit en mobiliteit van medewerkers bij overheidsorganisaties beogen te vergroten, zoals het in algemene dienst nemen van ambtenaren en de Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren (WNRA).

Ook als provincie zelf kunnen we de nodige maatregelen nemen om flexibiliteit te bevorderen, zonder dat daar een reorganisatie voor nodig is. Nu we meer willen inzetten op een sterke eigen organisatie en minder op inhuur en opdrachten, is die flexibiliteit van nog groter belang. Die flexibiliteit kunnen we bevorderen door meer ruimte te creëren voor flexibele, tijdelijke en clusteroverstijgende teams. Vanuit kwaliteiten en complementariteit. Ook flexibiliteit en doorstroom in managementposities is normaal en betekent niet dat er sprake is van diskwalificatie. We zullen de Deskundigenpool meer gaan benutten om de doorstroom in onze organisatie te bevorderen en flexibele inzetbaarheid voor het collegeprogramma mogelijk te maken. Dit betekent ook dat we zullen overwegen de trainees weer tijdelijk in dienst nemen bij de Deskundigenpool, in plaats van dezen in te huren. De clusters Strategie en P&O zullen samen een signalerende rol spelen als het gaat om de opgaves waar extra inzet uit de Deskundigenpool nodig en passend is. Daarbij zullen de bevindingen van het Action Learning Project van FFL (de 'Interne motie Marnix Matcht') worden meegenomen.

De directie streeft naar een hoge mate van flexibele inzetbaarheid en zal in gesprek gaan met het management en de OR om te onderzoeken welke mate van flexibilisering verder mogelijk en wenselijk is. Het doel is om optimaal gebruik te maken van de kennis, kunde en expertise van onze medewerkers.

3.6 Diversiteit

Om de maatschappelijke opgave goed te kunnen realiseren, streven we naar een goede afspiegeling van de Limburgse samenleving in onze organisatie. We geven uitvoering aan het Charter Diversiteit op de Werkvloer. Zo wordt er aandacht geschonken aan een bredere arbeidsmarktpositionering, het optimaliseren van de werving & selectie en het in balans brengen van het aantal mannen en vrouwen in hoger ingeschaalde functies.

We hebben aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van alle generaties en de daarbij horende (algemene) ontwikkel- en loopbaanmogelijkheden. Het is van belang dat onze collega's gezond en vitaal hun werk kunnen verrichten en dit in een goede werk-privé balans doen. Dat we kennis, kunde optimaal benutten, kennis en kunde behouden en kennis en kunde verder ontwikkelen. Voor ieder individu betekent dit iets anders. Daarom hanteren we maatwerk in een goed gesprek tussen medewerker en leidinggevende. Meer hierover is terug te vinden in ons HR-kader. Specifiek voor 55plussers zetten we ons in om de kennis en expertise die bij deze generatie zit over te brengen naar de jongere medewerkers.



4 Een heldere sturingsfilosofie

4.1 Opgavegericht met prioriteiten

Werken in een politieke organisatie betekent werken in een dynamische omgeving. Onze werkzaamheden kunnen van de ene op de andere dag onder een vergrootglas komen te liggen. Door ontwikkelingen in de politieke arena of door verslaggeving in de media. Dit betekent dat we snel moeten kunnen acteren met veranderende omstandigheden en nieuwe ontwikkelingen. Tegelijkertijd is het van belang om oog te houden voor onze lange termijn doelstellingen, om prioriteiten te stellen en om koersvastheid te behouden. De maatschappelijke opgaven zijn daarbij leidend; onze organisatiestructuren ondersteunend. We zullen binnen de bestaande organisatiestructuur de maximale flexibiliteit opzoeken om in samenhang aan de verschillende opgaven in Limburg te kunnen werken.

De directie zal met hulp van het cluster Strategie nadrukkelijker (centraal) gaan sturen op de uitvoering van het collegeprogramma. Het cluster Strategie zal begin 2020 een voorstel opleveren over hoe we dit kunnen inrichten. Dit moet ook leiden tot een meer planmatige en samenhangende aanpak als het gaat om de totstandkoming van beleidskaders en uitvoeringsprogramma's. Daarnaast zal er strakker gestuurd worden op een zorgvuldige, tijdige voorbereiding van RO-, GS- en DT-stukken met als doel om de kwaliteit van de voorstellen te vergroten. Zie bijlage 4 voor de aandachtspunten die de provinciesecretaris hierbij zal hanteren.

Ook nadat het collegeprogramma is vastgesteld is het van belang om oog te blijven houden voor ontwikkelingen in de buitenwereld en de beleidsprioriteiten waar nodig bij te stellen. We zullen structureel bezien welke activiteiten door een nieuw collegeprogramma of door voortschrijdend inzicht geprioriteerd en gedeprioriteerd kunnen worden. De directie zal samen met het cluster Financiën bij iedere stap in de P&C-cyclus een advies aan het bestuur inbouwen over welke activiteiten we kunnen stoppen en welke middelen daarmee kunnen vrijvallen ten behoeve van de taakstelling en nieuw beleid. Zie bijlage 5 voor de aanpak van de taakstelling.

4.2 Rolopvatting directie en management

Onze organisatie kent twee managementlagen: de directie en de clustermanagers. De clustermanagers sturen de medewerkers in hun cluster aan, zowel op inhoud als op het gebied van HRM. Als uitgangspunt blijft gelden dat ieder cluster 1 fte management kent, eventueel verdeeld tussen een manager en adjunct-manager, waarbij iedere (adjunct-)manager naast zijn managementwerkzaamheden ook voor een deel werkt aan beleidsinhoudelijke opgaven. De bestaande uitzonderingen op dit uitgangspunt blijven gehandhaafd.

De rol van de directie wordt aangescherpt. Bij het bestuur bestaat de behoefte om bij majeure opgaven de directieleden nadrukkelijker te positioneren in een ambtelijke opdrachtgeversrol. Het voordeel hiervan is dat sterker gestuurd kan worden op een samenhangende, clusteroverstijgende aanpak. Voor de rol en positie van het management is het van belang om deze opdrachtgevende rol te beperken tot een aantal duidelijk afgebakende thema's.

De rolopvatting van het directieteam is als volgt:

- De directie is eindverantwoordelijk voor een goede voorbereiding, advisering en uitvoering van bestuurlijke besluitvorming door de ambtelijke organisatie op alle gebieden. Daartoe sturen de directieleden (onderlinge verdeling op basis van de portefeuillevereiding directie; zie bijlage 2) de clustermanagers en (met de clustermanager Ontwikkeling) de programmamanagers aan. De clustermanagers sturen de medewerkers binnen hun cluster aan.
- De directie benoemt, in afstemming met het college van GS en op basis van het collegeprogramma, een aantal inhoudelijke speerpunten waarbij de directie als ambtelijk opdrachtgever zal fungeren. Concreet betekent dit dat RO-stukken en GS-nota's over deze onderwerpen altijd via de betreffende directeur (bepaald in de portefeuillevereiding directie) dienen te lopen. Het kan ook betekenen dat de betreffende directieleden deelnemen aan de RO's, de GS-vergadering en/of (als ondersteuning van het college) bij de Statencommissies of Statenvergaderingen voor zover deze onderwerpen op de agenda staan. De speerpunten, evenals eventuele wijzigingen gaandeweg de collegeperiode, worden op intranet bekendgemaakt (zie bijlage 3). Criteria voor het benoemen van deze speerpunten zijn: de mate waarin de opgave clusteroverstijgend is, de politieke gevoeligheid, de financiële impact. De keuze voor deze speerpunten betekent niet dat ze urgenter of belangrijker zijn ten opzichte van andere opgaven uit het collegeprogramma.
- Voor alle andere onderwerpen die buiten deze inhoudelijke speerpunten vallen, geldt dat de clustermanager of programmamanager als ambtelijk opdrachtgever fungeert. Directieleden spelen bij deze onderwerpen alleen een rol indien zij dit zelf vanuit hun eindverantwoordelijkheid nodig vinden of indien daar vanuit het college van GS of de clustermanager of programmamanager om gevraagd wordt.
- De directie beoordeelt clustermanagers en programmamanagers op resultaten maar clustermanagers ook op de uitvoering van hun HRM-taken. Dit gebeurt op basis van de HR-afspraken zoals vastgelegd in de HR-paragraaf van het clusterjaarplan en dit wordt onderdeel van het goede gesprek en beoordelingsmomenten tussen managers en directieleden.
- De directie en het management benoemen samen jaarlijks op een gezamenlijke heisessie een aantal concernopgaven voor de organisatie. Per concernopgave worden een opdrachtgevend directeur en een aantal opdrachtnemende managers benoemd. Iedere manager heeft de verantwoordelijkheid over minstens een van de benoemde concernopgaven. Zo kan het directieteam en management ook effectief als een team opereren in belang van het concern.

De nieuwe rolverdeling tussen directie en management veronderstelt een open cultuur waarin manager en directeur op een laagdrempelige manier met elkaar in gesprek kunnen gaan over de invulling van ieders rol. Zowel het management als de directie spreken hiervoor hun commitment uit.

4.3 Medezeggenschap

Voor het bereiken van de benoemde organisatiedoelen is ook een nieuwe vorm van samenwerking met de ondernemingsraad nodig: minder nadruk op de eindfase en meer samen aan de voorkant de strategische koers bepalen. Vanuit gezamenlijke organisatiedoelen, vertrouwen en respect voor elkaars rollen. De OR en het directieteam hebben op 27 september 2019 hun commitment uitgesproken voor een nieuwe samenwerking: samen aan zet voor een sterke en flexibele organisatie. In deze organisatievisie staan een aantal ontwikkelingen die om advies of instemming van de OR vragen. Deze voorstellen zullen bij de OR worden geagendeerd. In bijlage 7 is de voorraadagenda opgenomen met voorstellen die het komende jaar met de OR worden besproken.

Overleg over zaken waarover volgens de cao overleg dient plaats te vinden met de vakbonden zal 1 à 2x per jaar worden ingepland, waarbij de algemeen directeur of zijn plaatsvervanger de gesprekspartner zal zijn.





5 Uitvoeringsprogramma 2020

De voorgaande hoofdstukken van de organisatievisie geven de richting waar we als organisatie naar toe willen. In dit hoofdstuk maken we de vertaling naar concrete actiepunten die ons in die richting helpen. Het gaat om een dynamisch uitvoeringsprogramma waar op een later moment nog acties aan toegevoegd kunnen worden.

5.1 Nieuwe opdrachtgeversoverleggen

Ondersteunend aan de in hoofdstuk 5 beschreven sturingsfilosofie en opdrachtgeversrol van de directieleden worden twee nieuwe overlegstructuren ingericht: een strategisch beleidsoverleg en een bedrijfsvoeringsoverleg. Het doel van deze overleggen is om te komen tot een eenduidige doorvertaling van het collegeprogramma naar beleidskaders en uitvoeringsprogramma's. In deze overleggen krijgt het opdrachtgeverschap van de directieleden handen en voeten. Daarbij zoeken we de verbinding tussen beleid en uitvoering. Ook clusteroverstijgende nota's worden hier afgestemd met de opdrachtgevend directeur. De samenstelling van het overleg is afhankelijk van de agenda. De opdrachtgevend directeur bepaalt de agenda in afstemming met de managers. Naast deze twee nieuwe overleggen continueren we de bestaande overleggen: de DT-vergadering, de wekelijkse briefing van het management door de algemeen directeur en het overleg van het escalatieteam.

Het Strategisch Beleids Overleg (SBO)

- Doel: beleidskaders en uitvoeringsprogramma's organiseren, voortgang collegeprogramma bewaken, bij clusteroverstijgende opgaven de opdracht en voortgang bespreken, GS-nota's en RO-nota's voorbereiden.
- Voorzitter: de opdrachtgevend directeur.
- Samenstelling: clusterhoofden Strategie, Ontwikkeling, clusterhoofden van de clusters in de werkvelden Beleid en Uitvoering en Concerncontroller/clusterhoofd Financiën.

Het Bedrijfsvoerings Overleg (BVO):

- Doel: het bespreken van de voortgang van clusteroverstijgende opgaven zoals concerncontrol, digitalisering, koppelingen van systemen, inrichting van onze dienstverlening aan burgers, contractmanagement, centrale sturing, aanpak inhuur en opdrachten, stroomlijning subsidies, strategische personeelsplanning.
- Voorzitter: de opdrachtgevend directeur.
- Samenstelling: clusterhoofden van het werkveld Services.

Het escalatieteam:

Het overleg van het escalatieteam voor calamiteiten en urgente opgaven rondom vergunningen, toezicht en handhaving wordt gecontinueerd.

- Voorzitter: de opdrachtgevend directeur;
- Samenstelling: clusterhoofden VTH, E&I en COM en verder afhankelijk van de agenda.

Briefing managementteam

Naast deze overleggen geeft de algemeen directeur op dinsdagmiddag een briefing aan het managementteam over de besluiten, vragen en opdrachten uit de collegevergadering van GS.

De DT-vergadering

Het directieteam vergadert wekelijks op maandag van 10:00-12:00u. Het doel van dit overleg is om besluiten te nemen die de goedkeuring van de gehele directie behoeven:

- Capaciteit-gerelateerde zaken, P&O, bedrijfsvoering en OR-zaken.
- Strategische overwegingen over de organisatie en implementatie van het collegeprogramma.
- Voorstellen die onder de speerpunten van de directie vallen en afstemming tussen directieleden behoeven.
- Zaken die om opschaling naar directieniveau vragen.
- Actiepunten en verslag uit het SBO en BVO.
- Goedkeuring van buitenlandse dienstreizen van medewerkers.

Deze opsomming is indicatief en niet limitatief. Bij twijfel kan de directiesecretaris worden geraadpleegd. Voor de aanlevering van DT-nota's geldt als deadline de voorafgaande donderdag om 11:00u. Voorwaarde voor agendering is dat de betreffende directeur achter de nota staat.

5.2 Centrale Sturing aanscherpen

Er vindt centrale sturing op ons personeel en onze formatie plaats. Het voordeel hiervan is dat het concernbelang beter kan worden bewaakt. Het nadeel hiervan is dat managers voor wijzigingen in hun formatie goedkeuring van de directie moeten krijgen. Gelet op de grote, samenhangende opgave die er ligt om (1) inhuur en opdrachten terug te dringen, (2) de aankomende pensioenuitstroom op te vangen en (3) de kwaliteit van onze eigen medewerkers te versterken, kiest de directie ervoor om het principe van centrale sturing vooralsnog te handhaven.

Tegelijkertijd gaan we het huidige systeem van inkoop en centrale sturing tegen het licht houden en waar nodig herijken. Ten aanzien van inhuur en opdrachtverlening zullen we de procedure aanscherpen en verbreden naar opdrachtverleningen. De meeste inhuur en

opdrachtverlening vindt momenteel geconcentreerd in enkele clusters plaats. Conform de aanbevelingen van het Action Learning Project van FFL zullen we met de managers van de top 5 van clusters met de meeste inhuur/opdrachten in gesprek gaan over alternatieven. Ten aanzien van inkoop zullen we bezien of een meer sturende rol, in plaats een adviserende rol, wenselijk is. Q1 2020 levert het projectteam een verbetervoorstel voor het DT aan, wat moet leiden tot heldere spelregels voor de hele organisatie.

Vooralsnog blijft de regel in stand dat capaciteit-gerelateerde acties, zoals het openstellen van vacatures, inhuur en van opdrachtverleningen vanaf €20.000, goedkeuring behoeven door de directie.

5.3 Versterking van beheersing en control

Van verspreide controlfuncties naar een eenduidige organisatie van (concern)control

De Provincie Limburg werkt samen met een groot aantal maatschappelijke partners en kent een groeiend aantal verbonden partijen. Bovendien werken en betalen we mee aan een aantal grote projecten met grote financiële risico's. Het is daarom van belang dat we, naast voldoende project-trekkende kracht, ook voldoende control-krachten in huis hebben. In iedere projectfase dient met nuchterheid/distantie en op basis van de feiten bezien te worden wat de kosten, baten en risico's zijn. Voor een gedegen collectieve besluitvorming is het cruciaal dat risico's en rendementen scherp in het oog worden gehouden en integraal aan de bestuurstafel worden afgewogen.

De huidige controlfunctie van onze organisatie is bij diverse clusters belegd. Het ontbreekt aan centrale en samenhangende kaders en richtlijnen over rechtmatigheid, doelmatigheid, doeltreffendheid en risicomanagement. De verificatie van sturingsinformatie vindt beperkt plaats en rapportages over doelmatigheid en doeltreffendheid zijn voor verbetering vatbaar. Het doel is om te komen tot een eenduidige organisatie van sturing en risicobeheersing bij grote projecten en verbonden partijen, waarbij ons lerend vermogen niet alleen per casus is georganiseerd, maar ook op concernniveau.

Three lines of defence

Om dit doel te bereiken gaan we de controlfunctie in onze organisatie anders inrichten. Het gaat om een combinatie van decentraal en centraal georganiseerde controlfuncties. We kiezen voor het inbouwen van drie systeemniveaus, ook wel het model van three lines of defence genoemd:

1. Het lijn-/projectmanagement is primair zelf verantwoordelijk voor de beheersing, het resultaat en de informatievoorziening.
2. Het lijn-/en projectmanagement wordt ondersteund door de Services-clusters (zoals JZI, FIN) die tevens zorgen voor tegenmacht en een kritische blik. Concreet voor control betekent dit dat vanuit het cluster Financiën een controller aanspreekpunt is voor het projectteam. Deze controller draagt zorg voor alle control-zaken rondom het project.
3. De afdeling Concerncontrol zorgt voor een extra onafhankelijke blik op het totale systeem van control. Door middel van audits of steekproeven worden de control-werkzaamheden binnen de eerste en tweede lijn getoetst op diverse aspecten (financieel, juridisch, planning, doelmatigheid).

Grote projecten, verbonden partijen en business control

De versterking van Concerncontrol kent drie aandachtsgebieden. Op de eerste plaats vindt er control plaats bij de grote, fysieke projecten. Te denken valt aan de OV-concessie aan Arriva, de Maaslijn, de Buitenring, Ooijen-Wanssum en andere grote/infrastructurele projecten. Op de tweede plaats vindt er control plaats ten aanzien van verbonden partijen. Het gaat dan onder andere om onze deelnemingen in Brightlands. Hiervoor is momenteel een tijdelijk complianceteam ingesteld, dat structureel ingebed zal worden bij Concerncontrol. Op de derde plaats is er de interne/business control. Hierbij gaat het om de control op alle kritieke processen in de organisatie die zijn weerslag krijgen in de begroting en jaarrekening van de Provincie.

Leren van fouten

De directie ziet het versterken van concerncontrol als één van haar speerpunten (zie bijlage 3) voor 2020. Deze intensievere aandacht voor concerncontrol kan betekenen dat er op de korte termijn ook meer vraagstukken, risico's of problemen aan het licht komen. De directie ziet het als haar verantwoordelijkheid om deze vraagstukken op een professionele manier bespreekbaar te maken en van oplossingsgerichte adviezen aan het bestuur te voorzien. Het gaat erom dat we leren van fouten en daar echt iets mee doen.

5.4 Efficiënte processen

Onze organisaties kent vele procedures en processen. Deze zijn bedacht met als doel om de zorgvuldigheid van ons handelen te garanderen. Bijvoorbeeld om ervoor te zorgen dat het bestuur juist en volledig geïnformeerd wordt. Na verloop van tijd kan nut en noodzaak van dergelijke procedures veranderen. Ook door nieuwe technologische mogelijkheden kunnen processen op den duur efficiënter worden ingericht. Daarom zullen we voortdurend kritisch naar onze processen moeten blijven kijken, zonder dat we meteen het kind met het badwater weggooien. Het gaat erom dat de processen die onze medewerkers doorlopen uiteindelijk bijdragen aan een zo goed mogelijke besluitvorming en daarmee aan impact voor Limburg en de Limburgers.

Parafenprocedures

Onze organisatie kent een aantal procedures waarin parafen een rol spelen. Dat geldt bijvoorbeeld voor de aanlevering van voorstellen voor het DT, het RO en GS. Het doel van deze parafenprocedures is onder meer om de integraliteit, volledigheid en rechtmatigheid (juridisch, financieel) van voorstellen te bewaken. De directie wil in samenwerking met het management ervoor zorgen dat onze parafenprocedures worden beperkt tot die met echte toegevoegde waarde én dat de waarde van een paraaf in die noodzakelijke procedures weer hersteld wordt. Een paraaf zetten betekent staan voor de kwaliteit van het stuk. De bestuurssecretaris en de directiesecretaris zullen de parafenprocedures kritisch bekijken en met een verbetervoorstel komen in Q1 2020. De nieuwe rol van de directieleden als opdrachtgever bij bepaalde speerpunten betekent ook dat de paraaf op dat gebied niet langer van de manager komt, maar van het betreffende directielid.

Stroomlijnen subsidieproces

De Provincie Limburg handelt jaarlijks ongeveer 5.500 subsidieaanvragen af (waarvan 4.000 duurzaamheidsleningen). Gemiddeld zijn er jaarlijks 30 (door GS vastgestelde) subsidieregelingen van kracht. 20 van deze regelingen zijn structureel en 10 regelingen tijdelijk, niet zelden meer college-gebonden regelingen. Op jaarbasis verleent de Provincie Limburg ongeveer 1.200 subsidies. Voor de verwerking van al deze subsidieaanvragen zijn procedures in het leven geroepen. In 2019 heeft een projectteam onderzocht in hoeverre de bestaande procedures voor verbetering vatbaar zijn. Dit onderzoek heeft tot aanknopingspunten geleid om het subsidieproces te herijken. De herijking is gericht op verdere vereenvoudiging en dus ook op vermindering van administratieve- en uitvoeringslasten, voor zowel de Provincie Limburg als de (potentiële) subsidieaanvrager/ontvanger. Het belangrijkste verbeterpunt voor burgers en organisaties is versimpelen, door begrijpelijke taal, duidelijke subsidieregelingen en eenvoudige en transparante procedures. Zo kunnen we subsidieaanvragen sneller, klantvriendelijker en efficiënter afhandelen. Digitalisering en deregulering staan hierbij centraal. In 2020 zal de door GS op 5 november 2019 vastgestelde verbeteraanpak verder worden doorgevoerd. We verwachten dat hierdoor de inhuur bij het cluster Subsidies kan afnemen.

Dienstverlening door de Services-clusters

Onze Services-clusters ondersteunen het primaire proces van de andere clusters. We zien mogelijkheden om dit dienstverleningsconcept effectiever en efficiënter te maken. Gedacht kan worden aan digitalisering, koppelingen van systemen, contractmanagement en betere dienstverlening aan burgers. Vanuit één frontoffice. Deze mogelijkheden worden nader uitgewerkt in het nieuwe Bedrijfsvoeringsoverleg en vervolgens voorgelegd aan het DT.

Grondbedrijf

Het cluster Ontwikkeling werkt momenteel aan het transparanter en effectiever maken van onze processen rondom grond en vastgoed. Het doel is om onze ambtelijke adviezen aan het bestuur op het gebied van vastgoed en grondzaken verder te professionaliseren. Dit zal leiden tot verbetervoorstellen aan het college in Q1 2020.

Digitalisering

Of het nu gaat om onze manier van werken, het gebruik en de analyse van data, het optimaliseren van bedrijfsprocessen, het vormgeven van onze dienstverlening of nieuwe maatschappelijke vraagstukken: digitalisering vraagt aandacht en dus investeren we in onze kennis en kunde op dit gebied. Zo pakken we de kans om efficiënter en effectiever te werken en onze impact te vergroten. Samen met de buitenwereld. Digitalisering is geen doel, maar altijd een middel om onze maatschappelijke doelen, de Limburgers en onze publieke waarden te dienen.

Hiervoor zetten we in op de digitale kennis en vaardigheden van onze nieuwe én huidige medewerkers in ons strategisch personeelsbeleid. Met onze innovatiestrategie vergroten de innovatiecapaciteit van onze medewerkers en investeren we in nieuwe manieren van werken. Tot slot leggen we in onze informatiestrategie vast hoe we onze dienstverlening en bedrijfsvoering snel en efficiënt organiseren, hoe we in Limburg onze data maximaal benutten en welke eigentijdse ICT hiervoor nodig is.

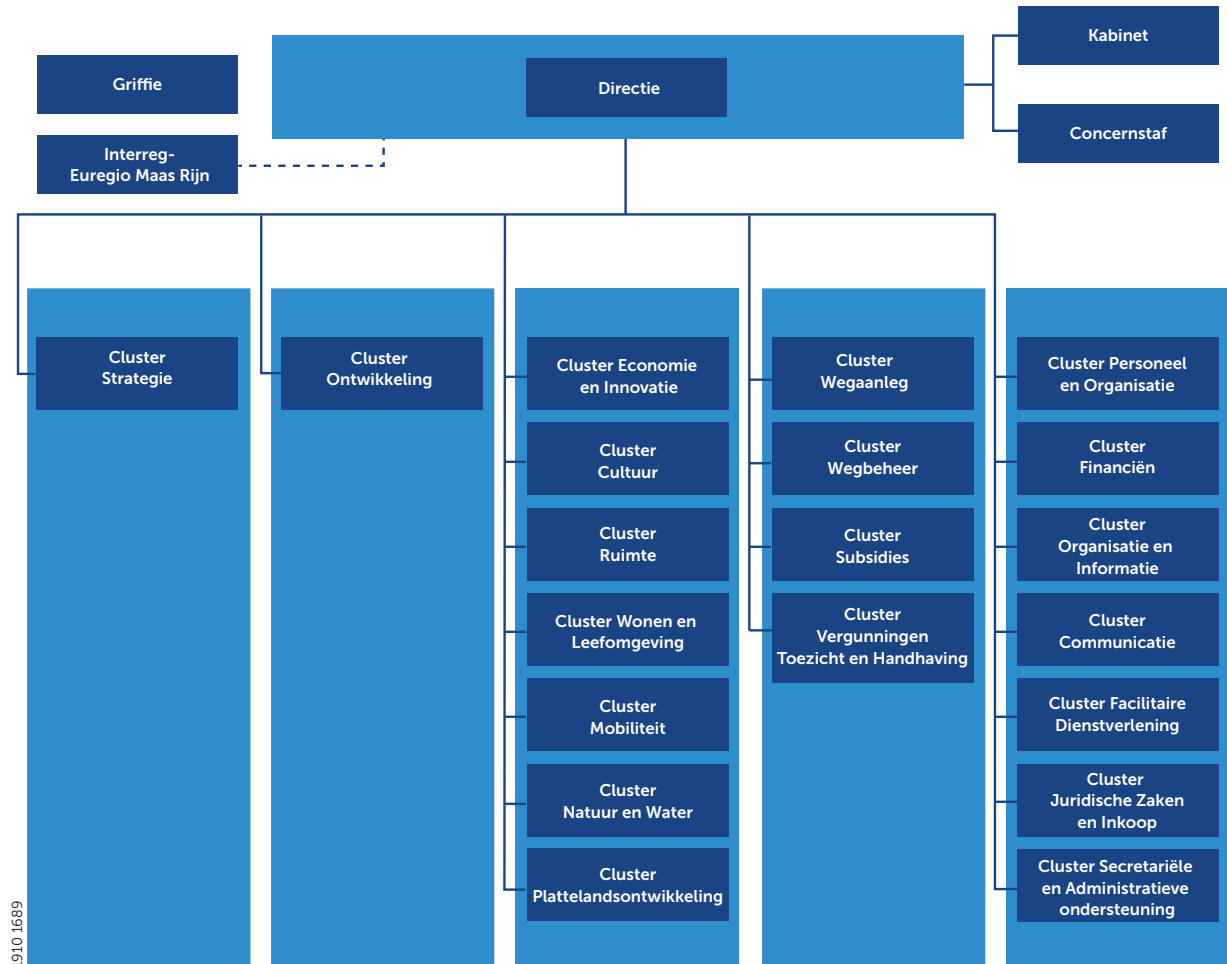
5.5 Samenvattend overzicht

De actiepunten uit het uitvoeringsprogramma en de voorgaande hoofdstukken kunnen worden samengevat in onderstaand schema. Alle actiepunten vragen commitment van zowel directie, management als medewerkers. We nodigen alle collega's uit om bij te dragen aan deze actiepunten. Heb je ideeën over een van de thema's? Meld je dan bij een van de opdrachtnemers.

De directiesecretaris zal de uitvoering van alle acties uit deze organisatievisie in 2020 monitoren. In samenwerking met het cluster Communicatie houden we alle medewerkers op de hoogte van de vorderingen. Voor de directie, de ondernemingsraad en voor de bestuurlijk portefeuillehouder Bedrijfsvoering zal in september 2020 een rapportage worden opgeleverd over de voortgang. Deze rapportage zal op een volgende heisessie van respectievelijk de OR en het college van GS worden besproken.

	Actiepunt	Opdrachtgever	Opdrachtnemers	Deadline
1	Aanpak centrale sturing op capaciteit, inhuur en opdrachten	Tom Schulpen	Marion Gerritsen, Hermie Keulen, Anne de Vreeze, Kay Bemelen, Remy Luyten	Q1 2020
2	Versterking concerncontrol	Tom Schulpen	Jos Rompelberg, René Smeets, Hermie Keulen, Jack Maka	Q1 2020
3	Inrichten Strategisch Beleid Overleg	Carola van der Weijden	Cecile Salomons, René Smeets, Emile Janssen, Paul Baeten	Q1 2020
4	Inrichten Bedrijfsvoering Overleg	Tom Schulpen	John Albertz, René Smeets, Jos Rompelberg, Wilbert Kurvers, Maud Savelsbergh, Marc Rongen, Claudia Deben	Q1 2020
5	Intensiveren scholingsaanbod Limburg Academie t.b.v. ambtelijk vakmanschap	Diederik Timmer	Jos Simons, Frank Dieters, Ruby van Dinther, Ruben van Beusekom, Karianne Schmitz-Winthagen, Sevda Caris, Ingrid Wildhagen, Ruud Verheijen	Q2 2020
6	Herijking Strategisch personeelsbeleid inclusief deskundigenpool	Guido Derks	Marion Gerritsen, Jeroen Eijkenboom, Thijs Arts, Esther Jansen, Evelyne Engels, Paul Kubben, Ruben van Beusekom, Petra van Tilburg, Mike Lückner	Q2 2020
7	Centraal en planmatiger sturen op uitvoering collegeprogramma en taakstelling	Guido Derks en Tom Schulpen	René Smeets, Paul Kubben/Baeten	Doorlopend
8	Verbetervoorstel parafenprocedures	Guido Derks	Stefan Jansen, Remy Luyten, Petra Possen, Bas Peusens, Niek Boonekamp	Q1 2020
9	Stroomlijnen subsidieproces conform GS-besluit 5 november 2019	Tom Schulpen	Emile Janssen, Niek Boonekamp	Q1 2020
10	Uitwerken effectiever en efficiënter dienstverleningsconcept van Services-clusters en digitalisering	Tom Schulpen	John Albertz, Ron Helwig, Nathalie Ploem, Fenna Bekkers, Berend Gerbrands	Q2 2020
11	Transparanter en effectiever maken van processen en advisering rondom grond en vastgoed.	Diederik Timmer	Edo Okkema en de concerncontroller	Q1 2020
12	Van buiten naar binnen werken	Carola van der Weijden	Patrick Cortenraede, Angelique Hendriks, Youri Soemers, Jordy Salden, Titia Martens, Erik Weusten, Loek Steinbusch, Marco Ritzen, Mirella Partouns, Ester Temme	Q1 2020
13	Jaarrapportage integriteit	Guido Derks	Ruby van Dinther	Jaarlijks
14	Broodje inhoud: organiseren van lunchbijeenkomsten over actuele thema's	Guido Derks	Jelle Egas, Ruby van Dinther	Doorlopend

Bijlage 1: Organogram Provincie Limburg



Bijlage 2: Portefeuilleverdeling directieteam

Guido Derks	Carola van der Weijden	Diederik Timmer	Tom Schulpen
Aandachtsgebieden - Strategie en Public Affairs - Personeel & Organisatie - Relatie met de griffie - IPO - IBA - MAA / LDAVM* - Openbare orde & Veiligheid - Integriteit - Bestuurlijke organisatie - Internationalisering - Communicatie en mediabeleid - Branding - Waterveiligheid - Einstein Telescoop - Organisatieontwikkeling incl. Limburg Academie en trainees - Regiodeal Parkstad Limburg - BAC DROW (AAC DROW vz.) - OR en GO - Working on Europe * Overdracht naar Diederik Timmer volgt op een later moment.	Aandachtsgebieden - Brightlands Maastricht Health Campus - Brightlands Chemelot Campus Sittard - Brightlands Smart Services Campus Heerlen - Brightlands Campus Greenport Venlo - Programma Chemelot 2025 - Logistiek en distributie - Industriebeleid - Duurzaamheid / Circulaire economie - Afval en recycling - RUD's - Toerisme en recreatie - Cultuur, erfgoed, archeologie en monumenten - Sport - Mijnbouw / mijnschade - LIOF & MKB-fondsen - Regiodeal Noord-Limburg	Aandachtsgebieden - Energie - Plattelandsonwikkeling - Natuur - Provinciale Omgevingsvisie - MIRT - VDL Nedcar - Vastgoed en grondzaken - Woningmarkt / Volkshuisvesting - Ruimte voor Ruimte - Stedelijke ontwikkeling - Ontwikkelbedrijf - Openbaar vervoer en mobiliteit - Verkeersveiligheid - Ooijen-Wanssum, Maaslijn, BPL - Stikstof (PAS)	Aandachtsgebieden - Bedrijfsvoering - Risicomanagement & Control - Financiën en Treasury - Europese programma's (inclusief opdrachtgeverschap RIS3) - DDI - Verduurzaming provinciale gebouwen - CBS, BDC, PDC - Deelnemingen - Toezicht gemeentefinanciën - Coördinatie Interbestuurlijk Toezicht - Sociale agenda & Zorg - Arbeidsmarkt - Onderwijs - Integratie / arbeidsmigranten - Veiligheid
Aansturing clusters - Strategie - Personeel & Organisatie - Communicatie - Kabinet - Concernstaf - Deskundigenpool	Aansturing clusters - Economie & Innovatie - Cultuur - Vergunningen, Toezicht en Handhaving	Aansturing clusters - Natuur en Water - Ruimte - Plattelandsonwikkeling - Ontwikkeling - Mobiliteit - Wegaanleg / Wegbeheer - Wonen & Leefomgeving	Aansturing clusters - Financiën - Organisatie & Informatie - Facilitaire Dienstverlening - Secretariële & Administratieve ondersteuning - Juridische Zaken - Subsidies - Intereg EMR

De directie werkt samen aan:

- Bestuurlijke vernieuwing en burgerparticipatie: Guido Derks en Tom Schulpen
- Energie en duurzaamheid: Diederik Timmer en Carola van der Weijden
- Ontwikkelbedrijf, vastgoed, grondzaken, Ruimte voor Ruimte: Diederik Timmer en Tom Schulpen
- Vastgoed- en gebiedsontwikkeling bij de Brightlands Campussen: Diederik Timmer en Carola van der Weijden
- Risicobeheersing Maaslijn en contractafspraken Arriva: Diederik Timmer en Tom Schulpen
- Logistiek: Carola van der Weijden en Diederik Timmer
- Brightlands en deelnemingen: Carola van der Weijden en Tom Schulpen
- P&O, OR en inhuur en opdrachtverlening: Guido Derks en Tom Schulpen
- Acquisitie en relatiebeheer: Guido Derks en Carola van der Weijden
- Omgevingswet en Provinciale Omgevingsvisie: Diederik Timmer en Guido Derks

Deze portefeuillevverdeling gaat in op 1 januari 2020.

Het directieteam zal ieder halfjaar de portefeuillevverdeling evalueren en waar nodig herijken.

Bijlage 3: Speerpunten directieteam 2020

1. Organisatie en implementatie collegeprogramma inclusief taakstelling: OG Derks
2. Brightlands: OG Van der Weijden.
3. Veiligheid Chemelot: OG Van der Weijden.
4. Klimaatakkoord, energieaanpak en circulaire economie: OG Timmer en Van der Weijden.
5. Herijking Mobiliteit (alle projecten v.s. budget): OG Timmer.
6. Sturing VTH/RUD, incl. intensivering afvalverwerkingsbedrijven: OG Van der Weijden.
7. Verder na de PAS (Aanvalsplan Stikstof): OG Timmer.
8. Geactualiseerde organisatievisie: OG Derks.
9. Aanpak inhuur en opdrachten: OG Schulpen.
10. Concerncontrol en risicobeheersing grote projecten, waaronder concessie Arriva en Maaslijn: OG Schulpen.

Bijlage 4: Aandachtspunten besluitvorming

De wekelijkse collegevergadering is de plaats voor collectieve bestuurlijke besluitvorming. Aan de hand van GS-nota's neemt het college besluiten. In de nota's dienen zowel de opvatting van de betrokken bestuurlijke portefeuillehouder(s) als alle ambtelijke opvattingen, inclusief mogelijke risico's, financiële aspecten en wat dies meer zij voldragen en ongecensureerd op tafel te liggen. Vertrouwelijke mededelingen aan GS bij openbare GS-nota's kunnen in een separate bijlage worden aangeleverd.

De (plaatsvervangend) Provinciesecretaris beoordeelt samen met de secretaris van GS de nota's op voldragenheid en besluitrijpheid en agendeert deze voor de GS vergadering. Daarbij dient altijd te zijn aangetoond dat de eerstverantwoordelijk bestuurlijk portefeuillehouder de nota 'vrij heeft gegeven' voor besluitvorming. Immers de eerstverantwoordelijk bestuurlijk portefeuillehouder is ter GS-vergadering de eerste woordvoerder om vragen en opmerkingen van collega's te beantwoorden.

Een GS-nota is voor wat betreft de ambtelijke voorbereiding 'de Hoogmis' van de beleidsontwikkeling en -uitvoering. We verwachten dat er eer wordt gelegd in een nota van goede kwaliteit, waarin de kern van het voorgestelde besluit en de onderbouwing daarvan in een paar alinea's scherp zijn verwoord.

Het spreekt vanzelf dat dit primaire kernproces van onze besluitvorming adequaat gepland en georganiseerd wordt. Nota's worden ruim van te voren aangekondigd en aangeleverd bij andere relevante disciplines, zodat deze tijdig in staat zijn te adviseren. Noodprocedures zijn er ook, maar deze zijn voor noodgevallen en bijzondere situaties. Het tot standaard verheffen van nagekomen en last minute nota's doet afbreuk aan de kwaliteit van besluitvorming en is daarmee onwenselijk. Zowel de bestuurlijk portefeuillehouder als de ambtelijk dossierhouder hebben de verantwoordelijkheid hier op toe te zien.

Een portefeuillehouder kan er voor kiezen om een rondvraagpunt toe te vertrouwen aan het papier (memo). Met een memo kunnen meningen binnen het college worden gepeild en richtinggevende uitspraken van GS worden opgehaald, die vervolgens veelal hun weerslag krijgen in een ter besluitvorming voor te leggen GS-nota. Memo's worden niet getoetst en vormen formeel geen onderdeel van de besluitvorming.

Bijlage 5: Financiële sturing op de taakstelling

De directie stuurt actief op het realiseren van de taakstelling. In dit kader worden periodiek, voorafgaand aan de bestuurlijke behandeling van de P&C producten in het college, gesprekken gevoerd tussen de (cluster)managers en de directie, ondersteund door Financiën en Strategie.

Op deze wijze wordt enerzijds gaandeweg invulling gegeven aan de realisatie van de taakstelling. Anderzijds krijgt de directie inzicht in de voortgang van de resultaten, waarbij budgetrealisatie een belangrijke indicator is.

De volgende uitgangspunten bij het realiseren van de taakstelling zijn van kracht conform de Herfstbrief 2019:

1. Het kritisch bezien van de financiële middelen besloten door het vorige College die nog doorlopen, maar waar geen harde verplichtingen onder liggen;
2. De lijn hanteren dat voor nieuwe ambities van het College en Staten, de financiële middelen uit de nieuwe intensiveringsmiddelen moeten komen;
3. De financiële middelen voor Bereikbaarheid en Mobiliteit niet betrekken in het invullen van de taakstelling, omdat hier eind 2019 een algemene heroverweging van inhoud en middelen aan Provinciale Staten zal worden aangeboden;
4. Dit geldt ook voor het onderhoud van gebouwen, waarvan bekend is dat er extra middelen nodig zijn. Hier is in de financiële ruimte voor de nieuwe statenperiode rekening mee gehouden;
5. In het Collegeprogramma is geen taakstelling voor de organisatie opgenomen. Prioriteit is gelegd bij een significante daling van de inhuur. De directie zal, naast telkens kritisch nut en noodzaak bezien, voor het terugdringen van de inhuur zo veel mogelijk de bestaande personeelsbegroting inzetten (daar waar mogelijk de structurele inhuur omzetten in vaste formatie). Per saldo levert dit een voordeel voor de beleidsbudgetten. Daarbovenop zal permanent gezocht worden naar efficiencyvoordelen en bezuinigingen, welke bij realisatie kunnen bijdragen aan de taakstelling. Hiertoe is een separaat ondersteunend proces ingericht, waarbij naast het eerste resultaat van € 1,5 mln. bij de Herfstbrief 2019 € 3,3 mln. is verwerkt in de voorstellen. De totale bijdrage bedraagt daarmee € 4,8 mln. Tot slot zal gestuurd worden op een flexibele inzet van medewerkers, gericht op de (nieuwe) prioriteiten van het bestuur.
6. Daar waar het gaat over 'overboekingsvoorstellen', waarbij budgetten niet volledig tot besteding zijn gekomen, maar nog wel nodig zijn voor het volgende jaar, aan het einde van het jaar (moment van de Eindejaarsbijstelling en de Jaarstukken), hanteren wij de lijn dat er geen overboeking plaatsvindt zonder harde noodzakelijkheid c.q. gedegen onderbouwing. Dit vergt zowel ambtelijk als bestuurlijk dat daar in alle scherpheid de mindset wordt genomen van 'geen overboeking, tenzij ...'. Op basis van deze uitgangspunten zijn de budgetten objectief getoetst met name op het onderdeel van eventuele 'harde' verplichtingen (contracten, afspraken, subsidiebeschikkingen etc.).

Bijlage 6: Opleidingsaanbod Limburg Academie

Doelgroep Management:

MD programma management (voortdurend in ontwikkeling)

Doelgroep: directieleden, lijnmanagers (clustermanagers en/of adjunct-managers) en eventueel programmamanagers. Afgelopen jaren ongeveer twee keer per jaar gefaciliteerd, zo mogelijk aangevuld met momenten tussendoor, gericht op teambuilding en vergroten eenheid in denken en doen. Aanpak en werkwijze te bezien/heroverwegen o.b.v. organisatievisie (welke vorm en regelmaat is wenselijk). Kosten komen ten laste van concernbudget medewerkersontwikkeling.

Fast Forward Leadership Programma (in uitvoering)

Doelgroep: talenten die we klaarstomen voor de cruciale managementposities, zijnde: lijnmanagementfuncties (clustermanager, adjunct-manager) en project- en programma- managementfuncties. Inmiddels is de tweede groep gestart, waarmee het aantal deelnemers op 40 komt. Kosten komen ten laste van concernbudget medewerkersontwikkeling.

Doelgroep (senior) medewerkers:

Leertraject coachende vaardigheden voor senioren

Doelgroep: senior medewerkers of medior medewerkers met de ambitie om door te groeien naar een senior rol. Dit programma draait al 3 jaar met succes en hoge waardering van deelnemers en managers. Op dit moment draait de 12^e groep van 10 mensen. Kosten komen deels ten laste van concernbudget medewerkersontwikkeling. Daarnaast wordt een bijdrage van € 1000 vanuit het POB gevraagd.

Doelgroep medewerkers:

Training Het Goede Gesprek (in uitvoering)

Training is erop gericht medewerkers vaardig te maken in het voeren van "het goede gesprek: met de leidinggevende. Kosten komen te laste van het concernbudget.

Verdiepende training gesprekstechnieken (in uitvoering)

Training is erop gericht op het versterken van de gespreksvaardigheden en is een vervolg/verbreding van de training Het Goede Gesprek. Kosten komen deels te laste van concernbudget. Daarnaast wordt een bijdrage vanuit het POB gevraagd.

Taaltrainingen (in uitvoering)

Training is erop gericht om medewerkers voldoende vaardig te maken in het professioneel gebruik van Engelse, Franse of Duitse taal. De kosten komen ten laste van het concernbudget medewerkersontwikkeling.

Trainingen Bestuurlijk Ambtelijk Samenspel (in uitvoering)

Er zijn de afgelopen jaren trainingen verzorgd op het gebied van "Bestuursstijlen" en "Schrijven in bestuurlijke context" met als doel de interactie en advisering in het bestuurlijk ambtelijk samenspel te verbeteren. Vanwege het bereiken van de aanbestedingsgrens is voor komende jaar een nieuwe aanbesteding noodzakelijk. Kosten voor deze trainingen zijn gedragen vanuit het concernbudget voor medewerkers.

Teamontwikkeling/insights (in uitvoering)

Voor het verbeteren van persoonlijke effectiviteit, communicatie en samenwerking in teams hebben we insights-workshops voor teams en clusters beschikbaar. Tevens faciliteren we sessies waarbij we maatwerkprogramma's maken die zijn afgestemd op de vraag/behoefte van de teams en de context waarin het team opereert. De kosten voor Insights-profielen komen ten laste van het concernbudget voor medewerkersontwikkeling.

UMIO-traject Economie/Strategie/Ontwikkeling (in uitvoering)

Gericht op beleidsmedewerkers Economie/Strategie/Ontwikkeling. Doel is om deelnemers een bredere oriëntatie te geven op relevante ontwikkelingen, gezien vanuit de relevantie van beleidsmedewerker Economie, die als gesprekspartner van bestuur en maatschappelijke/intermediaire organisaties meerwaarde moet kunnen leveren. Initiatief vanuit cluster Economie en ondersteund vanuit de Limburg Academie. Kosten zijn deels ten laste van concernbudget medewerkersontwikkeling gebracht en deels ten laste van POB deelnemers.

Democratie: grondslagen en gevaren (in uitvoering)

Verdiepingscursus in Plato, Tocqueville en andere grote denkers. Onze democratie staat onder druk. Wat is de betekenis en relevantie van de groeiende kloof tussen bevolkingsgroepen, onvrede bij kiezers, fake news etc. voor ons werk voor de Provincie Limburg. De training is een initiatief van medewerkers en wordt gefaciliteerd door de Limburg Academie. Kosten komen ten laste van het POB.

Leertraject persoonlijk leiderschap in de publieke sector (in voorbereiding)

Gericht op vaardigheden voor de moderne professional, persoonlijk leiderschap en context van onze organisatie. Aanbesteding wordt nu opgestart. Zie voor meer info de DT-nota van 2 september jl. Kosten komen deels ten laste van concernbudget medewerkersontwikkeling. Daarnaast wordt een bijdrage vanuit het POB gevraagd.

Leertraject Basiskennis en vaardigheden publieke sector (te ontwikkelen)

Essentiële "basisproducten", zoals P&C-cyclus, provinciale financiën, staats- en bestuursrecht, communicatie. Opzet is erop gericht om diverse inhoudelijke modules te laten verzorgen door eigen medewerkers.

Leertraject Project en programmatisch werken (door te ontwikkelen)

Er bestaat op dit moment geen concern-breed opleidingsaanbod waarbij één “concerntaal” in het project- en programmatisch werken wordt gehanteerd. Binnen de cluster wegaanleg en beheer worden opleidingen met IPMA-methodiek georganiseerd. In het introductieprogramma wordt aandacht besteed aan de (binnen het cluster Ontwikkeling vormgegeven Limburg Standaard, “Marnix”). Op dit moment verkennen we de behoefte aan c.q. noodzaak voor het hanteren van één concerntaal en hierop door te ontwikkelen trainingsaanbod.

Doelgroep nieuwe medewerkers:

Introductieprogramma (in uitvoering)

Doelgroep: nieuwe medewerkers in hun eerste jaar bij de Provincie Limburg. Losse modules zijn ook te volgen door medewerkers die alle langer in dienst zijn. Dit programma draait inmiddels 3 jaar, wordt volledig door eigen mensen verzorgd en wordt door deelnemers zeer hoog gewaardeerd. Thema's die aan bod komen:

- Kennis van provincie als (midden)bestuur,
- Ambities (coalitieakkoord, PDC-cyclus, productenraming, begroting, Limburg Agenda, etc),
- Werken in een organisatie in beweging/professionele ontwikkeling van medewerkers,
- Werkprocessen in de praktijk (van politiek vraag naar besluit en uitvoering),
- Werken in de matrix/Limburg Standaard (project en programmatisch werken),
- Bestuurlijk Ambtelijk Samenspel,
- Schriftelijke communicatie,
- Digitaal werken,
- Feedback geven en ontvangen.

Trainingsprogramma Richting Zuid (in uitvoering)

Doelgroep: trainees van de deelnemende partners. Leer –en ontwikkelprogramma dat bestaat uit diverse trainingen/opdrachten/etc. waarbij een aantal leerlijnen te onderscheiden zijn. Deze leerlijnen zijn:

- Vakkennis (o.a. bestuursrecht, financiën/begroting, Den Haag/Brussel)
- Trainingen gericht op essentiële vaardigheden (o.a. BAS, projectmatig werken, adviseren, etc.)
- Persoonlijk leiderschap/persoonlijke effectiviteit

De kosten komen (naar rato) ten laste van het concernbudget voor medewerkersontwikkeling c.q. wordt doorberekend naar de deelnemende partners.

Individuele trainingen en opleidingen op basis van het POB

Bovenstaand aanbod is incompany aanbod dat gericht is op een bredere behoefte in de organisatie. Het aanbod is nog in ontwikkeling conform het DT-besluit van 23 september 2019 om naast persoonlijke ontwikkeling ook aandacht te hebben voor het ambtelijk vakmanschap: effectief opereren in een politiek-bestuurlijk omgeving, de betekenis en werking van de P&C-cyclus, het schrijven van heldere nota's in een politiek-bestuurlijke context en digitale vaardigheden.

Aanvullend worden medewerkers continu gestimuleerd om op basis van Het Goede Gesprek met hun managers en indachtig de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker (uitgangspunt CAO) zelf gericht op zoek te gaan naar (vak)opleidingen die hem/haar helpt in zijn professionele ontwikkeling. De variatie daarin is groot (van cursussen groene handhaving, actualiteiten bestuursrecht tot omgevingsmanagement). Waar nodig ondersteunen we de aanvraag van groepstrainingen indien enkele medewerkers samen een training willen inkopen.

De Limburg Academie verzorgt voorlichtingsbijeenkomsten over de benutting van het POB en ondersteunt en faciliteert de administratieve afhandelingen van deze individuele aanvragen (inclusief fiscale toets).

Bijlage 7: Voorraadagenda OR

Document	Te verwachten
Adviesaanvraag geactualiseerde organisatievisie	4 ^e kwartaal 2019
Adviesaanvraag Concernstaf	3 ^e kwartaal 2020
Adviesaanvraag Mobiliteit	1 ^e kwartaal 2020
Adviesaanvraag Wegentiteit	4 ^e kwartaal 2019/ 1 ^e kwartaal 2020
Adviesaanvraag Deskundigenpool	4 ^e kwartaal 2019/ 1 ^e kwartaal 2020
Aanbesteding personeels- en salarissysteem: afhankelijk van verdere invulling	4 ^e kwartaal 2019/ 1 ^e kwartaal 2020
Instemmingsverzoek Plan van aanpak risico inventarisatie en –evaluatie	4 ^e kwartaal 2019
Instemmingsverzoek Personeelshandboek op onderdelen	4 ^e kwartaal 2019
Instemmingsverzoek wijziging werving- & selectiebeleid	1 ^e /2 ^e kwartaal 2020
Instemmingsverzoek proces en procedure (resultaat)opdrachtgericht werken	1 ^e /2 ^e kwartaal 2020
Instemmingsverzoek aangepast privacyreglement (in kader van AVG)	2 ^e kwartaal 2020

Deze voorraadagenda is niet-limitatief. Het is mogelijk dat gaandeweg het jaar 2020 nog andere voorstellen aan de orde komen. Daarnaast zal de directie de aangekondigde adviesaanvragen over onder andere S&A, Concernstaf, Wegentiteit, Deskundigenpool en de sourcing strategie van O&I heroverwegen.





Dit kader beschrijft het werving- en selectieproces bij benoemingen en aandeelhoudersvoordrachten door Gedeputeerde Staten.

Beleidskader benoemingen en aandeelhoudersvoordrachten (Beleidskader benoemingen 2.0)

Gesondeerd in Provinciale Staten op 10 september 2021

Vastgesteld door Gedeputeerde Staten op 16 november 2021 en gewijzigd namens GS op 30 januari 2023.

Bekendgemaakt door publicatie op de website van de Provincie Limburg

INHOUDSOPGAVE

1. Inleiding
2. Doel
3. Reikwijdte/bevoegdheid GS
4. Vereisten en randvoorwaarden
5. Procedure bij benoemingen en aandeelhoudersvoordrachten door GS
 - a) Vaststellen profiel en invulling procedure (GS)
 - b) Openstellen vacature
 - c) Selectie van kandidaten
 - d) Besluitvorming over benoeming of aandeelhoudersvoordracht (GS)
 - e) Bekendmaking
6. Procedure bij 'inzet adviseurs' via opdrachtverlening
7. Benoemingenregister
8. Monitoring door GS
9. Informeren PS
10. Evaluatie kader

Definities

Bijlage 1: Model integriteitsverklaring

1. Inleiding

Op 20 december 2016 heeft het college van Gedeputeerde Staten het beleidskader “Selectie en benoemingen door Gedeputeerde Staten” vastgesteld (hierna: beleidskader benoemingen), tot stand gekomen naar aanleiding van de motie Kuntzelaers van 30 september 2016. Provinciale Staten (hierna: PS) zijn hierover geïnformeerd via een mededeling portefeuillehouder d.d. 21 december 2016 (kenmerk 2016/103423).

Sinds 2016 is ervaring opgedaan met het beleidskader benoemingen en is jaarlijks aan PS gerapporteerd welke benoemingen zijn gedaan conform het kader¹.

Op 26 mei 2020 heeft de Zuidelijke Rekenkamer een rapport opgeleverd “Inzet oud politici door de provincie Limburg”. Eén van de aanbevelingen hierin is het beleidskader benoemingen te actualiseren, met daarin verwerkt de aandachtspunten uit het rekenkameronderzoek, te weten:

- een verduidelijking met betrekking tot het toepassingsbereik van het kader,
- een duidelijker onderscheid tussen de stappen in de werving- en selectieprocedure,
- het verduidelijken van de betekenis van het begrip ‘diversiteit’,
- een bredere toepassing van ‘integriteit’ binnen het kader en
- aandacht voor het feit dat het benoemingenkader strenger is dan de regels voor opdrachten.

Daarnaast heeft de Zuidelijke Rekenkamer de aanbeveling gedaan te zorgen voor verbetering van de procesgang bij de inzet van oud politici door GS. Specifiek is genoemd het vergroten van de transparantie van de eerste stappen in de werving en selectie en het beperken van het één-op-één gunnen (dit laatste ziet op opdrachten). Een andere aanbeveling is de informatievoorziening aan PS aan te vullen, inclusief een jaarlijks gesprek met PS over de betekenis en toepassing van beginselen als transparantie, diversiteit en integriteit.

GS hebben de aanbevelingen overgenomen. Tevens is opvolging gegeven aan de tijdens het debat met PS gedane toezeggingen². Ook is bij actualisatie rekening gehouden met Motie ‘Eerlijk en transparant Limburg’ (motie 2480) aangenomen in PS d.d. 28 juni 2019.

Het vorenstaande heeft geleid tot een nieuw “Beleidskader benoemingen en aandeelhouders voordrachten” (hierna: **‘beleidskader benoemingen 2.0’**). Dit kader is tot stand gekomen in de wetenschap dat er geen referentie van dit beleidskader bij andere provincies is. Aan Provinciale Staten is gevraagd hier actief over mee te denken.

2. Doel

Het bieden van een beleidskader voor het invullen van vacatures bij benoemingen én voordrachten die tot de (exclusieve) bevoegdheid van Gedeputeerde Staten van Limburg (hierna: GS) behoren. De vereisten en randvoorwaarden in dit kader zijn gericht op het bevorderen van transparantie, diversiteit en integriteit bij het werving- en selectieproces.

Dit kader geeft ook invulling aan de wens tot het jaarlijks rapporteren aan PS in welke mate transparantie, diversiteit en integriteit is betracht bij verrichte benoemingen en voordrachten door GS. Dit in combinatie met een jaarlijks plenair debat in PS over integriteit waar de toepassing van dit kader onderdeel van kan uitmaken.

¹ Het betreft de Mededelingen portefeuillehouder d.d. 14 februari 2017, 4 september 2018, 13 februari 2019 en 12 februari 2020 (nummers 2017/11833, 2018/57889, 2019/11340 en 2020/5991).

² Brief van GS aan PS d.d. 25 september 2020 (kenmerk 2020/39547), Toezegging 8800 “inrichting van het proces van een-op-een benoemingen n.a.v. debat in PS d.d. 2 oktober 2020” en Toezegging 8783 ‘Werkwijze die transparantie bij alle opdrachtverleningen bevordert’.

3. Reikwijdte/bevoegdheid GS

Dit kader is van toepassing op 2 categorieën die hierna worden beschreven.



Categorie 1: Benoemingen door GS

Het gaat binnen deze categorie om de invulling van vacatures bij benoemingen die tot de exclusieve bevoegdheid van GS (als bestuursorgaan) horen, te weten:

- 1) De benoeming van voorzitters en leden van (vaste of tijdelijke) adviescommissies als bedoeld in artikel 82 Provinciewet. Voorbeelden zijn benoemingen binnen de Adviescommissie bezwaarschriften Provincie Limburg, de Adviescommissie Branding Limburg, de Adviescommissie digitalisering Limburgs Erfgoed en de Cultuurtank Limburg.
- 2) De benoeming van voorzitters en leden binnen (tijdelijke) niet-formele commissies. Hierbij wordt gehandeld als ware er sprake van een adviescommissie in de zin van de Provinciewet. Voorbeelden zijn benoemingen binnen het Provinciaal comité 75 jaar bevrijding (afgerond) en de Brede Economische Sociale Taskforce (BEST).
- 3) Een restcategorie benoemingen. Voorbeelden zijn de benoeming van de Klachtenfunctionaris provincie Limburg en de Functionaris voor de Gegevensbescherming. Maar ook benoemingen binnen stichtingen, verenigingen of gemeenschappelijke regelingen³.

Bij het invullen van vacatures binnen deze categorie benoemingen is sprake van werving- en selectieactiviteiten door Gedeputeerde Staten.

Categorie 2: Voordracht als aandeelhouder (GS)

Het gaat binnen deze categorie om vacatures binnen een provinciale deelneming (bv of nv) waarbij op basis van de statuten van de deelneming sprake is van een voordrachtsrecht van GS (namens aandeelhouder provincie Limburg)⁴. Bij deze voordrachten wordt het benoemingsbesluit niet door GS (als publiek orgaan) genomen maar door het daartoe bevoegde orgaan van de betreffende entiteit te weten de Algemene Vergadering van Aandeelhouders (AvA). Voorbeelden zijn de voordracht voor benoeming van leden van de RvC binnen Maastricht Aachen Airport B.V en de voordracht van leden voor de adviescommissie binnen Limburgs Energiefonds (LEF) B.V.

Voordrachten binnen strategische samenwerkingsverbanden worden op dezelfde wijze voorbereid. Een voorbeeld is de voordracht van een lid van de Raad van Advies binnen een Kennis-AS-instituut.

De procedure voor werving en selectie voor deze 2 categorieën wordt toegelicht onder paragraaf 5.

³ Het betreft hier verbonden partijen ex artikel 158 Provinciewet. In sommige gevallen hebben GS -in het kader van een subsidierelatie- een 'instemmingsrecht' bij benoemingen binnen bijv. stichtingen. Bij een dergelijk instemmingsrecht is dit kader niet van toepassing.

⁴ GS zijn bevoegd namens aandeelhouder provincie Limburg besluiten te nemen (artikel 158 Provinciewet).

Niet in de scope van dit beleidskader:

Inzet externe adviseurs via opdrachten voor dienstverlening

Een derde categorie die buiten de reikwijdte van dit kader valt betreft de inzet van externe adviseurs via opdrachtverlening. Bij de inzet van externe adviseurs door de provincie Limburg geldt een apart kader, te weten het Inkoop en aanbestedingsbeleid Provincie Limburg.

Uitgezonderde benoemingen en aandeelhoudersvoordrachten zijn⁵:

1. De aan GS toegekende wettelijke bevoegdheden met betrekking tot benoemingen van de provinciesecretaris en ambtenaren in dienst van de Provincie.
2. Het door GS ambtshalve voordragen van leden van GS (qualitate qua) ter benoeming of deelname in externe gremia of comités (nevenfuncties).
3. Benoemingen op voordracht van het IPO en andere benoemingen of aandeelhoudersvoordrachten waarbij GS geen invloed hebben op het werving- en selectietraject.
4. De reglementair geregelde herbenoemingen of aandeelhoudersvoordrachten voor herbenoemingen omdat in die gevallen geen vacature wordt opengesteld en geen kandidaten worden geworven. Wel wordt bij herbenoeming een transparante procedure gehanteerd, waarvan een evaluatie deel uit maakt.

4. Vereisten en randvoorwaarden

Bij het werven en selecteren van kandidaten voor benoeming of voordracht (categorie 1 en 2) gelden de volgende vereisten en randvoorwaarden (zowel ten aanzien van de kandidaat als de procedure):

a) Vereiste deskundigheid, ervaring en beschikbaarheid⁶

Kandidaten dienen aantoonbare deskundigheid en ervaring te hebben die nodig is voor de in te vullen functie. Hierbij kan het gaan om inhoudelijke en/of politiek-bestuurlijke deskundigheid en ervaring, maatschappelijke kennis en ervaring binnen een bepaald beleidsterrein, (inter)nationaal netwerk en overige specifieke kennis en vaardigheden. De deskundigheid en ervaring komt tot uiting in het profiel van de kandidaten en de gerealiseerde match. De kandidaat moet voldoende tijd beschikbaar hebben om de functie adequaat te kunnen uitoefenen. Daarvoor is een check nodig welke overige functies de kandidaat uitoefent.

b) Vereiste onafhankelijkheid

Als uitgangspunt geldt dat kandidaten onafhankelijk zijn⁷. Dit om tegenstrijdige belangen, conflicterende nevenfuncties of loyaliteitsissues te voorkomen. Er wordt nagegaan welke overige functies de kandidaat uitoefent en of deze verenigbaar zijn vanuit de onafhankelijkheidstoets. Nieuwe nevenfuncties gedurende de looptijd van de benoeming worden schriftelijk gemeld.

c) Vereiste integriteit

De Provincie Limburg hecht groot belang aan het bevorderen en borgen van integriteit. Het doel van het integriteitsbeleid is om het vertrouwen dat de burger in het openbaar bestuur heeft te versterken. Nadat eerst de nadruk lag op het ontwikkelen van regelgeving om integriteit te borgen, leeft tegenwoordig de overtuiging dat gedrag zich niet uitsluitend in regels laat vastleggen. Zodoende is thans het beleid mede gericht op het ontwikkelen van een moreel handelingskader. Het ontwikkelen van bewustwording heeft prioriteit, waarmee tevens alertheid op de mogelijke schijn van belangenverstrengeling wordt bevorderd. Dit

⁵ Over herbenoemingen door GS wordt wel gerapporteerd aan PS.

⁶ Ook andere criteria kunnen bij benoemingen en voordrachten een rol spelen zoals godsdienstige, levensbeschouwelijke en politieke stromingen, leeftijd en een zekere mate van geografische spreiding. Deze mogen niet bepalend zijn maar kunnen in de afweging van de totale samenstelling wel een aanvullende rol spelen.

⁷ In provinciaal uitvoeringskader Sturing in Samenwerking 3.0 (SIS 3.0) is een vergelijkbare bepaling opgenomen inzake de voordracht van een lid van de raad van commissarissen.

gegeven doet recht aan de bevindingen van de Zuidelijke Rekenkamer, die geconstateerd heeft dat naast regelgeving, óók moreel-ethische afwegingen, het in gesprek te gaan, het reflecteren en discussiëren, tot het handelingskader van het bestuur behoort.

Integriteit van kandidaten heeft in alle fasen van de werving- en selectieprocedure de aandacht. Voor alle kandidaten geldt dat een integriteitsverklaring wordt ondertekend voorafgaand aan de benoeming door GS. Ook dient een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) te worden overgelegd. GS kunnen een risico-analyse overwegen voorafgaand aan een benoeming.

d) Transparantie

GS hechten aan een transparant en zorgvuldig selectie- en benoemingsproces, waarbij vacatures openbaar worden gemaakt en gepubliceerd, functie-eisen vooraf worden bepaald en bovendien bijdragen aan het verbeteren van de diversiteit onder kandidaten.

e) Rechtmatigheid

De voordracht of benoeming van externe personen vindt plaats op basis van een aantal kaders (inclusief wet- en regelgeving), waarbij sprake is van een onderscheid in regels. Daarbij valt onder meer (niet limitatief) te denken aan de volgende:

Kaders bij benoemingen en voordrachten (en opdrachten⁸)

Inzet in adviescommissie (publieke benoeming door GS)	- specifieke verordeningen en reglementen - (rijks)Rechtspositiebesluit decentrale politieke ambtsdragers en de Verordening rechtspositie decentrale politieke ambtsdragers Provincie Limburg 2019 (o.a. regels voor de hoogte van de vacatievergoeding) - Beleidskader benoemingen 2.0 (diversiteit, transparantie en integriteit) - Provinciewet - Mandaatbesluit Gedeputeerde Staten van Limburg 2017 - Mandaatbesluit directie Provincie Limburg 2021
Inzet binnen vennootschappen (voordracht als aandeelhouder)	- provinciaal Uitvoeringskader sturing in samenwerking 3.0 (o.a. regels voor te benoemen statutair bestuurders en commissarissen) - Statuten en andere vennootschapsreglementen (bv of nv) - Beleidskader benoemingen 2.0 (diversiteit, transparantie en integriteit) - Wet Normering Topinkomens (WNT)
<i>Buiten de scope van dit kader: Inzet op basis van opdrachtverlening (overeenkomst van opdracht)</i>	- <i>Inkoop en aanbestedingsbeleid provincie Limburg.</i> - <i>Aanbestedingswet 2012 (herzien in 2016)</i> - <i>Europese aanbestedingsregels (vanaf een drempelwaarde)</i> - <i>Wet DBA (fiscale regels inhuur zzp-ers)</i> - <i>Provinciewet</i> - <i>Mandaatbesluit Gedeputeerde Staten van Limburg 2017</i> - <i>Mandaatbesluit directie Provincie Limburg 2021</i> - <i>Bij de raming van kosten wordt gerekend met een van de WNT afgeleid maximum-uurbedrag.</i>

De Gedragscode Integriteit commissaris van de Koning en gedeputeerden Provincie Limburg 2021 (incl. anti-draaideurbepaling) vormt hierbij een overkoepelend kader voor de drie categorieën.

f) Voorkomen van (de schijn van) belangenverstrengeling

GS zijn alert op het risico van mogelijke schijn van belangenverstrengeling. Hierbij is het vanzelfsprekend dat 'hoe de buitenwereld hiernaar kijkt of hierover oordeelt' een rol speelt in de discussies en dialoog over integriteit (Mededeling GS d.d. 26 mei 2020 kenmerk 2020/21989). Zie ook onder sub b en c.

⁸ De relevante kaders bij opdrachtverlening zijn hier volledigheidshalve opgenomen

g) Inzet oud bestuurders (anti-draaideurbepaling)

Gedurende twee jaar na aftreden zijn de Commissaris van de Koning en gedeputeerden uitgesloten van het tegen beloning verrichten van werkzaamheden ten behoeve van de provincie Limburg. Daarnaast kunnen de Commissaris van de Koning of gedeputeerden niet eerder dan twee jaar na aftreden door GS worden voorgedragen als kandidaat voor de benoeming tot commissaris dan wel bestuurslid van een verbonden partij. Deze zogenaamde 'anti-draaideurconstructie', die zowel van toepassing is bij benoemingen, aandeelhoudersvoordrachten en de inzet van adviseurs via opdrachten, is vastgelegd in de Gedragscode Integriteit commissaris van de Koning en gedeputeerden Provincie Limburg 2021.

h) Diversiteit

GS zetten zich bij benoemingen in adviescommissies -en voor zover mogelijk bij aandeelhoudersvoordrachten⁹- expliciet in voor een diverse samenstelling. Hierbij zullen GS er in ieder geval naar streven om te komen tot een evenredige vertegenwoordiging van vrouwen (zie onderstaande specificatie) en van personen met een niet-westerse migratieachtergrond¹⁰. Daarnaast is er ook aandacht voor andere vormen van diversiteit, zoals leeftijd, regionale afkomst, religie, gender, opleidingsniveau of fysieke beperking. Er zijn verschillende mogelijkheden die kunnen bijdragen aan het realiseren van diversiteit en evenredige vertegenwoordiging. Deze verbeteringen richten zich met name op het werving- en selectietraject. Het gebruik van verschillende communicatiekanalen en het actief benaderen van kandidaten in andere netwerken kan helpend zijn. Met deze aanpak biedt het college van GS kandidaten uit diverse doelgroepen de mogelijkheid zich kandidaat te stellen. Indien voor een concrete benoeming of aandeelhoudersvoordracht geen bijdrage kan worden geleverd aan het aspect diversiteit dan dient dit in het GS-voorstel te worden toegelicht.

Vereiste man/vrouw verhouding

Bij nieuwe GS benoemingen en voordrachten (ongeacht het gremium) wordt een minimum vereiste (startwaarde) van 33% vrouw en 33% man gehanteerd. Het einddoel is te komen tot een 50% vrouw en 50% man verhouding. De ambitie is de streefwaarde van 50% binnen 5 jaar te realiseren¹¹. Het uitgangspunt is dat er geen uitzonderingen zijn op het minimumvereiste behalve in geval van een eerste **herbenoeming**. Dit laatste met het oog op continuïteit en het behouden van kennis en ervaring. Het uitgangspunt is verder dat alle kandidaten -ongeacht man of vrouw- aan de gestelde kwaliteitseisen moeten voldoen. Bij verbonden partijen met meerdere aandeelhouders wordt het gesprek aangegaan met de andere aandeelhouders en eventuele toezichthouders met het verzoek het provinciale standpunt te respecteren. De verbonden partijen wordt gevraagd een plan van aanpak op te stellen om de beoogde (streef)doelen te bereiken.

i) Passende beloning

GS hechten bij werving en selectie aan een passende beloning. Dat betekent altijd binnen de norm van de Provincie (en dus ook altijd binnen de WNT) en waar mogelijk minder (of hooguit hetzelfde) dan de markt betaalt voor vergelijkbare inzet. Hierna volgt een specificatie:

⁹ Hierbij zijn de kaders van de vennootschap en SIS 3.0 leidend.

¹⁰ In aansluiting op de landelijke Kaderwet adviescolleges en rekening houdend met het rapport van de Algemene Rekenkamer inzake 'Diversiteit in vaste adviescolleges van de regering' d.d. 2-09-2019 en de Kamerbrief van BZK d.d. 29 juni 2020 inzake 'Nadere reflectie over diversiteit in adviescolleges' met kenmerk 2020-0000334744

¹¹ Conform besluit GS d.d. 01-11-2022. Inzake het door de Provincie Limburg gehanteerde voorkeursbeleid is een verwijzing naar Europese wetgeving van belang (o.a. artikel 157 lid 4 Verdrag betreffende de Werking van de Europese Unie). Hierin wordt het voeren van een beleid om de ongelijkheid aan te pakken specifiek benoemd. Daarnaast heeft de Wet ingroeiquotum en streefcijfers per 1 januari 2022 de toets aan het gelijkheidsbeginsel doorstaan.

- Benoemingen
Bij benoemingen in commissies wordt een vacatievergoeding betaald. Voor de hoogte van de vergoeding wordt aansluiting gezocht bij het bepaalde in de Verordening rechtspositie decentrale politieke ambtsdragers Provincie Limburg 2019.¹²
 - Aandeelhoudersvoordrachten
De bezoldiging van commissarissen en statutair bestuurders dient in lijn te zijn met het bepaalde in uitvoeringskader Sturing in Samenwerking 3.0. Dat betekent onder andere dat de maximum bezoldiging in de Wet Normering Topinkomens (WNT) leidend is.
 - Adviseurs op basis van opdrachtverlening (buiten de scope van dit kader)
Bij een opdracht wordt de prijs voor het beoogd resultaat bepaald door vraag en aanbod, op basis van het Inkoop- en aanbestedingsbeleid Provincie Limburg (vigerend: 2019). Bij de raming van kosten wordt gerekend met een van de WNT afgeleid maximum-uurbedrag.
- j) Benoemingstermijn
Het uitgangspunt van GS is dat benoemde functionarissen in de regel niet meer dan twee aaneengesloten termijnen van 4 jaren functioneren¹³. Hierbij zal rekening worden gehouden met continuïteit waarbij een gezonde mix nodig is tussen 'zittend geheugen' en nieuwe inzichten. Bij de herbenoeming van een functionaris na de 1e termijn wordt een transparante procedure gehanteerd, waarvan een evaluatie deel uit maakt.¹⁴
- k) Afspraken over evaluatie
Uitgangspunt is dat met elke kandidaat afspraken worden gemaakt over (tussentijdse) evaluaties. Van elke evaluatie wordt een verslag gemaakt.

5. Procedure bij benoemingen en aandeelhoudersvoordrachten

Deze werving- en selectieprocedure geldt bij vacatures inzake benoemingen door GS en bij vacatures binnen vennootschappen waar de Provincie een kandidaat dient voor te dragen (categorieën 1 en 2).

De hierna beschreven stappen worden uitgevoerd aan de hand van een **concern standaard "Zo werken wij bij benoemingen!"**¹⁵.

• Stap 1: Vaststellen profiel en procedure door GS

Bij elke vacature waar een voordracht of benoeming aan de orde is start de werving- en selectieprocedure -zoals beschreven in dit kader- met een besluit van GS waarin het functieprofiel en de voorgestelde invulling van de procedure wordt vastgesteld. De invulling kan per geval verschillend zijn vanwege de aard van de vacature. De vereisten en randvoorwaarden zoals bepaald onder 4 zijn hierbij leidend.

Bij aandeelhoudersvoordrachten vormt het binnen de vennootschap (door de RvC of AvA) vastgestelde functieprofiel het vertrekpunt voor de stappen zoals hier beschreven. Bij deze voordrachten kunnen GS de bevoegdheid inzake stap 1 mandateren aan de directie.

• Stap 2: Openstellen vacature

De volgende algemene uitgangspunten zijn van toepassing:

- De vacature wordt open gesteld via de website van de Provincie Limburg en in aanvulling hierop via media die aansluiten bij de te bereiken doelgroep, online en/of

¹² Voor 2021 gaat het om een bedrag van € 122,53 per vergadering. PS kunnen bij verordening een hogere vergoeding vaststellen.

¹³ Voor commissarissen binnen vennootschappen is dit uitgangspunt ook verankerd in SIS 3.0.

¹⁴ In reglementen van commissies en in SIS 3.0 wordt gestuurd op het maken van afspraken gericht op een verplichte evaluatie voorafgaand aan herbenoeming.

¹⁵ Deze –op te stellen- concernstandaard dient uniformiteit en consistentie in de uitvoeringsprocessen te borgen.

offline. Afhankelijk van de te verwachte moeilijkheidsgraad wordt 2 tot 4 weken gelegenheid geboden om te reflecteren.

- Gelijktijdig worden potentiële kandidaten uit de netwerken van de provincie Limburg actief benaderd en uitgenodigd om te solliciteren.
- De werving- en selectie kan om moverende redenen ook plaatsvinden via een extern werving- en selectiebureau.

- **Stap 3 Selectie van kandidaten**

Een vooraf ingestelde selectiecommissie (al dan niet samen met een extern werving en selectiebureau) beoordeelt de ingekomen brieven en stelt vertrouwelijk vast met welke kandidaten verkennende gesprekken gevoerd zullen worden. Dit gebeurt in samenspraak met de verantwoordelijk portefeuillehouder. De selectiecommissie maakt aan de hand van de vastgestelde selectiecriteria –en rekening houdend met de vereisten en randvoorwaarden- een keuze voor een kandidaat/kandidaten.

- **Stap 4 Besluitvorming door GS over benoeming of voordracht**

Het resultaat van het wervings- en selectietraject vormt een benoemingsvoorstel of een voorstel over de aandeelhoudersvoordracht ter besluitvorming door GS. In het voorstel worden tenminste de volgende drie onderdelen gemotiveerd:

- a) De wijze van werving en selectie (aantal sollicitanten, toets aan gestelde selectiecriteria en –indien van toepassing- de bijdrage aan het diversiteitsvereiste);
- b) Het verleden van de kandidaat/kandidaten in relatie tot gestelde vereisten, randvoorwaarden en relevante kaders;
- c) De specifieke afspraken met de voorgestelde kandidaat/kandidaten. Hierbij gaat het tenminste om de vergoeding, afspraken inzake evaluatie en de wijze van herbenoeming¹⁶.

Als GS instemmen met de benoeming of de voordracht door GS, dan volgt stap 5.

Neemt het college van GS het voorstel niet over, dan wordt de kandidaat of de kandidaten geïnformeerd en wordt de vacature(s) zo nodig opnieuw opengesteld.

- **Stap 5 Bekendmaking**

Ter zake de bekendmaking is het volgende onderscheid van belang:

Bekendmaking benoeming (openbaar)

Na besluitvorming in GS (openbaar besluit) wordt de kandidaat schriftelijk geïnformeerd over de formele benoeming door GS en wordt de benoeming openbaar gemaakt. In het kader van de actieve informatieplicht worden PS gelijktijdig geïnformeerd over de benoemde kandidaat. De benoeming wordt aansluitend opgenomen in het benoemingenregister (zie ook punt 7).

Bekendmaking aandeelhoudersvoordracht (vertrouwelijk)

Na besluitvorming in GS (vertrouwelijk aandeelhoudersstandpunt) wordt de vennootschap schriftelijk op de hoogte gesteld van de voordracht. Aansluitend kan een benoemingsbesluit door de Algemene vergadering van Aandeelhouders worden voorbereid. Na formele benoeming binnen de vennootschap en inschrijving in het handelsregister is de benoeming openbaar. Tot die tijd heeft de voordracht een vertrouwelijk karakter. Dat betekent dat PS na formele benoeming binnen de vennootschap over de benoeming binnen de vennootschap kunnen worden geïnformeerd (zie ook punt 9).

¹⁶ In SIS 3.0 zijn voorwaarden opgenomen ter zake een verplichte evaluatie voorafgaand aan een herbenoeming. Verder regelen de afzonderlijke reglementen van commissies de wijze van herbenoeming.

6. Procedure bij inzet adviseurs via opdrachten

De inzet van adviseurs via opdrachten valt buiten de reikwijdte van dit kader. Bij een beoogde opdracht voor dienstverlening wordt de aanbestedingsprocedure conform het Inkoop- en aanbestedingsbeleid Provincie Limburg toegepast met eigen selectie- en gunningscriteria.

7. Benoemingenregister

De benoemingen door GS worden vanaf 16 november 2021 telkens opgenomen in een register dat via de provinciale website www.limburg.nl is te raadplegen. Dit gebeurt in het kader van een transparant beleid maar ook om de vindbaarheid van (her)benoemingsbesluiten te verbeteren.

8. Monitoring door GS

GS monitoren periodiek:

- Het benoemingenregister;
- De concern standaard ‘Zo werken wij bij benoemingen’;
- De wijze waarop bij het invullen van vacatures rekening wordt gehouden met de randvoorwaarden en vereisten zoals beschreven onder 4.
- Het functioneren van benoemde kandidaten waarbij rekening wordt gehouden met relevante kaders.

9. Informeren PS

Actieve informatieplicht

In het kader van de actieve informatieplicht worden PS actief geïnformeerd over de namen van kandidaten die door GS zijn benoemd (categorie 1).

GS kunnen besluiten om PS over een (voorgenomen) besluit inzake een benoeming of aandeelhoudersvoordracht (of opdracht) te informeren.

Rapportage benoemingen en aandeelhoudersvoordrachten

GS rapporteren per jaar aan PS welke (her)benoemingen en aandeelhoudersvoordrachten zijn gedaan (categorie 1 en 2). Bij benoemingen en aandeelhoudersvoordrachten worden tenminste de volgende punten op een uniforme wijze inzichtelijk gemaakt:

- de wijze van werving en selectie,
- het aantal kandidaten dat gesolliciteerd heeft,
- afwijkingen van de in dit kader gemelde randvoorwaarden en uitgangspunten.

Ingeval van herbenoemingen wordt ingegaan op de uitgevoerde evaluatie.

Rapportage over de inzet van externe adviseurs via opdrachten

PS zullen –gelijktijdig met de rapportage inzake benoemingen en aandeelhoudersvoordrachten- geïnformeerd worden over opdrachtverleningen waarbij **-op basis van besluitvorming in GS-** sprake is van de inzet van externe adviseurs in afwijking van het vigerend Inkoop- en aanbestedingsbeleid Provincie Limburg of waarbij sprake is van de inzet van oud politici.

Rapportage over opdrachten algemeen

PS worden via de jaarlijkse HRM-brief over inhuur en via de Integrale jaarrapportage Inkoop en Aanbestedingen geïnformeerd over opdrachtverleningen.

Jaarlijks plenair debat.

GS staan open voor een jaarlijks plenair debat met PS over integriteit waar de toepassing van dit kader onderdeel van kan uitmaken.

10. Evaluatie kader

Dit kader wordt om de twee jaar geëvalueerd. Hierbij wordt rekening gehouden met de uitkomst van het jaarlijks debat over integriteit.

Definities:

- Aandeelhoudersvoordracht: de voordracht van de provincie Limburg in haar rol van aandeelhouder binnen een bv of een nv. Het (privaatrechtelijk) aandeelhoudersstandpunt van de provincie Limburg wordt ingenomen door GS. Aandeelhoudersvoordrachten van eventuele andere aandeelhouders vallen buiten het bereik van dit kader. Met aandeelhoudersvoordrachten worden gelijk gesteld voordrachten binnen de Kennis As Instituten van de provincie Limburg.
- Adviseur: de persoon die op basis van een opdracht voor dienstverlening wordt ingezet om een van te voren afgesproken eindresultaat op te leveren. Er is géén sprake van een gezagsrelatie tussen de opdrachtnemer/adviseur enerzijds en de provincie Limburg anderzijds. Een opdracht voor dienstverlening wordt in de markt gezet met toepassing van het vigerend Inkoop- en aanbestedingsbeleid Provincie Limburg.
- Adviescommissies: een adviescommissie als bedoeld in artikel 82 Provinciewet juncto artikel 3:5 van de Algemene wet bestuursrecht of een commissie die qua werkwijze voor de toepassing van dit kader gelijk wordt gesteld met een adviescommissie.
- Benoeming door GS: het wettelijk recht van het college van GS om iemand aan te stellen of een bepaalde functie te geven. In dit kader gaat het primair om het (her)benoemen van de voorzitter en leden van adviescommissies in de zin van artikel 82 Provinciewet (of daarmee gelijk te stellen adviescommissies). Het gaat om benoemingen op voordracht van GS. Dat zijn namelijk benoemingen waarbij werving- en selectieactiviteiten dienen plaats te vinden.
- Diversiteit: Diversiteit gaat over alle mogelijke verschillen tussen mensen onderling. Hierbij kan worden gedacht aan een diversiteit van mensen qua leeftijd, opleidingsniveau, etnische, religieuze en culturele achtergrond, gender en seksuele oriëntatie. Soms zijn deze verschillen zichtbaar, zoals leeftijd, geslacht of huidskleur. Soms zijn ze minder duidelijk: etniciteit, geloofsovertuiging maar ook competenties en persoonlijke voorkeuren zoals leerstijl of een 'talenknobbel'. Het gaat dus om de samenstelling van een groep mensen. Inclusie gaat over hoe er met die verschillen wordt omgegaan.
- Oud-politici: voormalig politieke ambtsdragers. Politieke ambtsdragers zijn de mensen die Nederland, de provincies, waterschappen en gemeenten besturen. In dit kader beperkt tot bestuurders en volksvertegenwoordigers:
 - o op landelijk niveau: ministers en staatssecretarissen, voorzitters en leden Eerste en Tweede Kamer;
 - o op provinciaal niveau: gedeputeerden, Statenleden en Commissarissen van de Koning (CdK's);
 - o op gemeentelijk niveau: burgemeesters, wethouders en raadsleden;
 - o op niveau van waterschappen: voorzitters (dijkgraven), bestuurders en leden van het algemeen bestuur
- Voordracht: een aandeelhoudersvoordracht of elke andere voordracht door GS waarbij sprake is van werving- en selectie activiteiten behalve de uitgezonderde voordrachten in artikel 3.

Bijlage 1

Model Integriteitsverklaring provincie Limburg bij benoemingen door Gedeputeerde Staten

Als benoemde externe functionaris van de provinciale overheid verklaar ik het volgende:

Waarden integriteit:

Ik begrijp dat ik als benoemde functionaris door Gedeputeerde Staten van Limburg het publieke belang dien en dat dit werk bijzondere verantwoordelijkheden met zich meebrengt. Burgers moeten op de provinciale overheid en dus ook op mij kunnen vertrouwen. Dat betekent dat ik mij steeds als een goed en integer vertegenwoordiger van de Provincie Limburg zal gedragen en zal handelen vanuit de kernwaarden zoals opgenomen in de Organisatievisie van de Provincie Limburg te weten: *impact, verbinding, professionaliteit, leren en verantwoord*.

Gedragscode

Ik heb kennis genomen van de Ambtelijke gedragscode Provincie Limburg 2020 'Goed ambtelijk vakmanschap'. De gedragsregels uit deze gedragscode zijn op mij van overeenkomstige toepassing.

In het bijzonder ben ik gewezen op de hierna genoemde aspecten van de regeling:

Geheimhouding en informatiebeveiliging

Ik ben op de hoogte gesteld van mijn verplichtingen met betrekking tot de geheimhouding van de aan mij toevertrouwde informatie en weet dat het niet naleven van die verplichting kan leiden tot strafrechtelijke vervolging. Ik ben mij bewust van mijn verantwoordelijkheid voor de beveiliging van informatie en informatiedragers. Ik ben mij er ook van bewust dat de plicht tot geheimhouding van informatie doorloopt na afloop van mijn benoeming.

Belangenverstrengeling en nevenfuncties

Ik besef dat ik mij op geen enkele manier schuldig mag maken aan belangenverstrengeling. Ik mag mijn kennis en invloed niet gebruiken om mijn eigen belang te dienen, of dat van een ander of een andere organisatie bij wie ik persoonlijk betrokken ben. Ik ga actief en uit mezelf (de schijn van) belangenverstrengeling tegen. Als zich toch het risico van belangenverstrengeling voor kan doen, dan meld ik dit direct uit eigen beweging. Vóór de aanvang van mijn opdracht bespreek ik mijn eventuele nevenfuncties met mijn opdrachtgever. Nieuwe nevenfuncties gedurende de looptijd van de benoeming zal ik schriftelijk melden. Ik voorkom dat door mijn gedrag het aanzien en de goede naam van de provincie Limburg wordt geschaad.

Bij twijfel over de regels of over hoe te handelen, zal ik actief een klankbord opzoeken binnen de Provincie Limburg en integriteitsdilemma's bespreekbaar maken.

Het niet naleven van deze integriteitsverklaring kan in het uiterste geval leiden tot een beëindiging van de benoeming en/of aangifte.

Naam functionaris	Benoemd door:
Benoemd als	Betrokken cluster
Plaats en datum	Plaats en datum
Handtekening	Paraaf

GS d.d. 16 november 2021