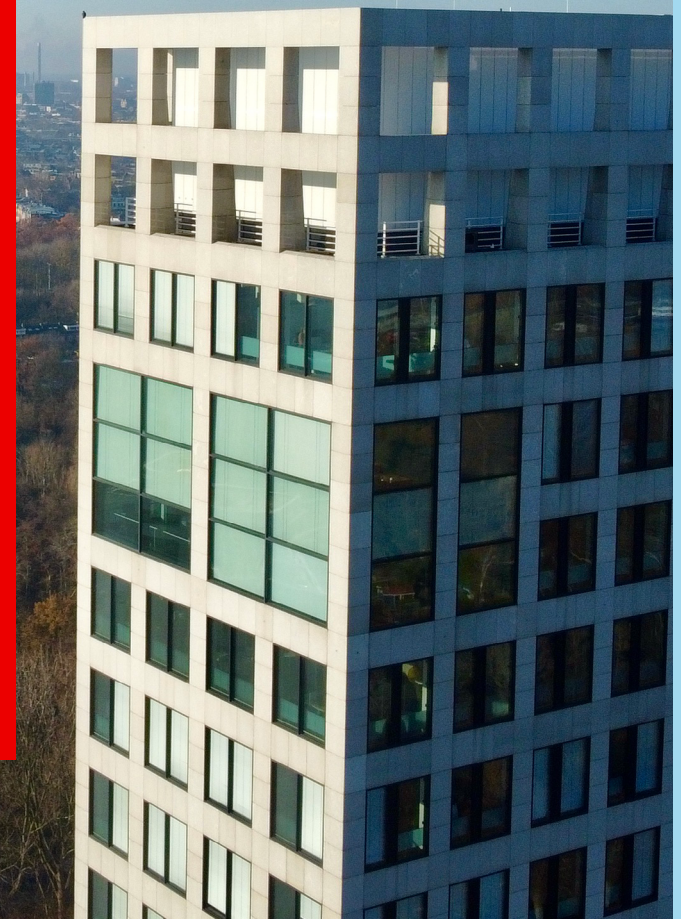


# Bijlage

## Staat van de Organisatie



# Inhoud

<b>1.</b>	<b>Personeelsbestand</b>	<b>3</b>
1.1	Werkgelegenheid	4
1.2	Diversiteit en inclusie	5
1.3	Personeelslasten	8
<b>2.</b>	<b>In-, door- en uitstroom</b>	<b>9</b>
<b>3.</b>	<b>Opleiding en ontwikkeling</b>	<b>13</b>
<b>4.</b>	<b>Gezondheid en welzijn</b>	<b>16</b>
4.1	Ziekteverzuim	17
4.2	Medewerkersbelevingsonderzoek	18
<b>5.</b>	<b>Organisatie in ontwikkeling</b>	<b>20</b>

De staat van de provinciale organisatie is tot stand gekomen op basis van de beschikbare data in het HR dashboard met de HR-data<sup>1</sup> over 2023. Daarbij komen achtereenvolgend de volgende thema's aan bod.

<sup>1</sup> De data is gebaseerd op het HR dashboard (tenzij anders aangegeven) en betreft de ambtenaren die bij de provincie in dienst zijn tenzij anders aangegeven. Vanwege een verschil in rekenmethodiek tussen het oude ERP systeem en het huidige ERP systeem/power-BI dashboard van HR, door de actualisatie van (achterblijvende) mutaties en verandering van definities kunnen cijfers in het nieuwe ERP systeem/dashboard afwijken van eerder verstrekte cijfers. Daarnaast kunnen per peildatum de gegevens afwijken vanwege een actualisatie van (achterblijvende) mutaties.

# 1. Personeels- bestand

## 1.1 Werkgelegenheid

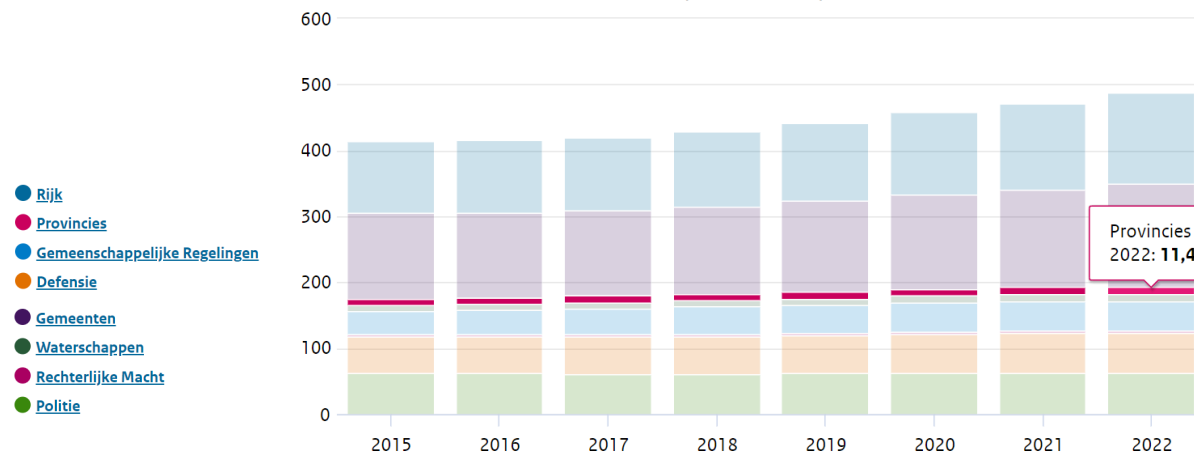
- Provincie Utrecht stijgt in 2023 in fte (ambtenaren) met 7,4% t.o.v. 2022 (zie figuur 1 en bijbehorende tabel). Na een lichte stijging in 2022 van 0,4% (gemiddelde van de 12 provincies was 4,8%) en een sterke stijging in 2021 van circa 8% (gemiddelde van de 12 provincies was 4,1%) (van 893 fte in 2020 naar 2021 934 fte). De stijging in 2021 lag in lijn met de kadernota dat er extra formatie en materieel budget werd aangewend ten behoeve van de realisatie van opgaven (zie ook onder punt 2 in-, door- en uitstroom). Onze maatschappelijke opgaven nemen toe, zijn complexer geworden en de ontwikkelingen in de maatschappij gaan steeds sneller en zijn minder voorspelbaar. De provinciale organisatie groeit en moet wendbaar inspelen op deze ontwikkelingen om provinciale doelen te behalen. Dit stelt steeds hogere eisen aan de interne organisatie om aan de voorkant mee te denken, af te stemmen en te adviseren.
- In de kennisbank van de rijksoverheid zien we dat niet alleen de provincie Utrecht groeit, maar ook de andere provincies en overheden (zie figuur 1).

Werkgelegenheid	2022	2023
In fte (ambtenaren)	967,8	1039,8
In aantal (ambtenaren)	1068	1145
...waarvan trainees in aantal	15	30
...waarvan banenafpraak in aantal	19	18
Inhuur <sup>1</sup> in fte	166,7	224,21
Inhuur in aantal	246	301

Tabel 1: Werkgelegenheid

## Aantal fte per sector

(aantal x 1.000)



Figuur 1: Aantal fte per sector (bron: [kennisvandeoverheid.nl](https://kennisvandeoverheid.nl))

Jaar	Rijk	Gemeenten	Provincies	Water-schappen	Gemeen-schappelijke Regelingen	Rechter-lijke Macht	Defensie	Politie
2015	109,2	129,6	10,0	9,4	33,8	3,2	56,7	62,0
2016	109,6	128,8	9,6	9,4	36,7	3,1	55,9	62,2
2017	110,6	129,9	9,6	9,3	40,1	3,3	55,9	61,5
2018	113,5	131,9	9,8	9,6	42,2	3,3	56,6	61,6
2019	119,2	138,4	10,1	9,9	41,7	3,3	58,0	62,0
2020	125,4	142,8	10,6	10,3	43,8	3,4	59,7	62,5
2021	131,1	148,0	11,0	10,5	44,2	3,4	60,7	63,1
2022	138,4	155,9	11,4	10,9	44,1	3,5	60,9	63,2

Tabel 2 (gegevens bij figuur 1): Aantal fte per sector (bron: [kennisvandeoverheid.nl](https://kennisvandeoverheid.nl))

<sup>1</sup> Dit betreft medewerkers die zijn ingehuurd vanuit een detachings- of uitzendbureau/ZZZP-er. Detachering vanuit andere overheden op basis van een externe detachingsovereenkomst of op basis van uurtarief via aanbesteding of afwijkingverklaring. Dit betreft geen externen en/of dienstverleningsovereenkomst met een duidelijke op te leveren resultaat.

- We zijn ons ervan bewust dat we een flexibele schil nodig hebben om wendbaar te zijn. De omvang van inhuur is een managementkeuze op grond van een aantal criteria die zijn vastgelegd in het 'Onderhandelaarsakkoord cao provincies 2019-2020'. Het uitgangspunt van strategisch personeelsbeleid is continue optimale benutting van medewerkers in dienst van de organisatie. Toch kunnen er in de organisatie van het werk redenen zijn die redelijkerwijs leiden tot de conclusie dat het werk moet worden uitgevoerd door externe medewerkers. Dit wordt in ons beleid beperkt tot:
  - Vervanging bij piek & ziek & specialistisch;
  - Nieuw werk ter overbrugging in combinatie met het overdragen aan en inwerken van medewerkers ('meester-leerling-gezel');
  - Structureel werk dat gaat verdwijnen;
  - Evident tijdelijk werk (klussen, projecten, externe financiering, investeringsprogramma's).
  - Voor langjarige projecten met een duidelijke projectafbakening biedt de cao provincies bovendien de mogelijkheid om gebruik te maken van een aanstelling voor de duur van een project.
  - Tot slot kunnen zich ook situaties voordoen waarin het provincies niet lukt vacatures voor vast werk in te vullen met eigen medewerkers, omdat er geen geschikte beschikbare kandidaten zijn. Ook in deze bijzondere - uitlegbare en tijdelijke - situaties kan worden gekozen voor externen. We zien daarbij de tendens dat we steeds vaker kiezen voor inhuur gezien de krapte op de arbeidsmarkt. Steeds minder kandidaten staan in de huidige arbeidsmarkt open voor een vast dienstverband.

#### En dit doen we eraan:

- Er is in 2022/2023 intensief geïnvesteerd in instrumenten en processen ten behoeve van instroom. Tegelijkertijd zien we dat het wervingsproces intensiever is geworden en veelvuldig om innovatie en maatwerk vraagt met langere doorlooptijden en een groter beroep op de recruitment capaciteit.
- Naast instroom, investeert de provincie in het behoud van medewerkers. Als organisatie zetten we hiervoor verschillende nieuwe instrumenten in: vitaliteitsbeleid, uitbreiding van inwerkprogramma's en leerlijnen voor leidinggevenden en jongeren, doorontwikkeling Utrecht Academie in leer & ontwikkelaanbod voor de hele organisatie, doorontwikkeling beleid op veiligheid en integriteit, organisatieontwikkelingen (structuur en cultuur) om hindernissen en knelpunten weg te nemen, doorontwikkeling hybride werken, doorontwikkeling inclusieve bedrijfscultuur, initiatief regionale samenwerking arbeidsmarkt in het kader van ontwikkelen en behoud;
- In het licht van de wet DBA (deregulering beoordeling arbeidsrelaties) en de wellicht nieuwe Wet Verduidelijking Beoordeling Arbeidsrelaties en Rechtsvermoeden gaat er extra aandacht uit naar de balans vast en inhuur personeel:
  - Het fiscaal bewustzijn ten aanzien van de risico's bij de inhuur van personeel binnen de organisatie is vergroot door de betrokkenheid van HRO, inkoop, administratie en interne controle;

- Er wordt gestuurd op structurele banen niet vervullen middels inhuur: er is bijvoorbeeld extra inspanning op (innovatieve) campagnes om te werven en vacatures waarvoor geen geschikte kandidaten zijn worden langer opengesteld;
- Voordat opdrachten extern uitgezet worden, worden ze eerst opengesteld voor interne kandidaten. Onderdeel van de procedure van het uitzetten van een opdracht zijn verplichte autorisaties ten aanzien van de financiële en inhoudelijke aspecten.

## 1.2 Diversiteit en inclusie

### 1.2.1 Geslacht en leeftijd

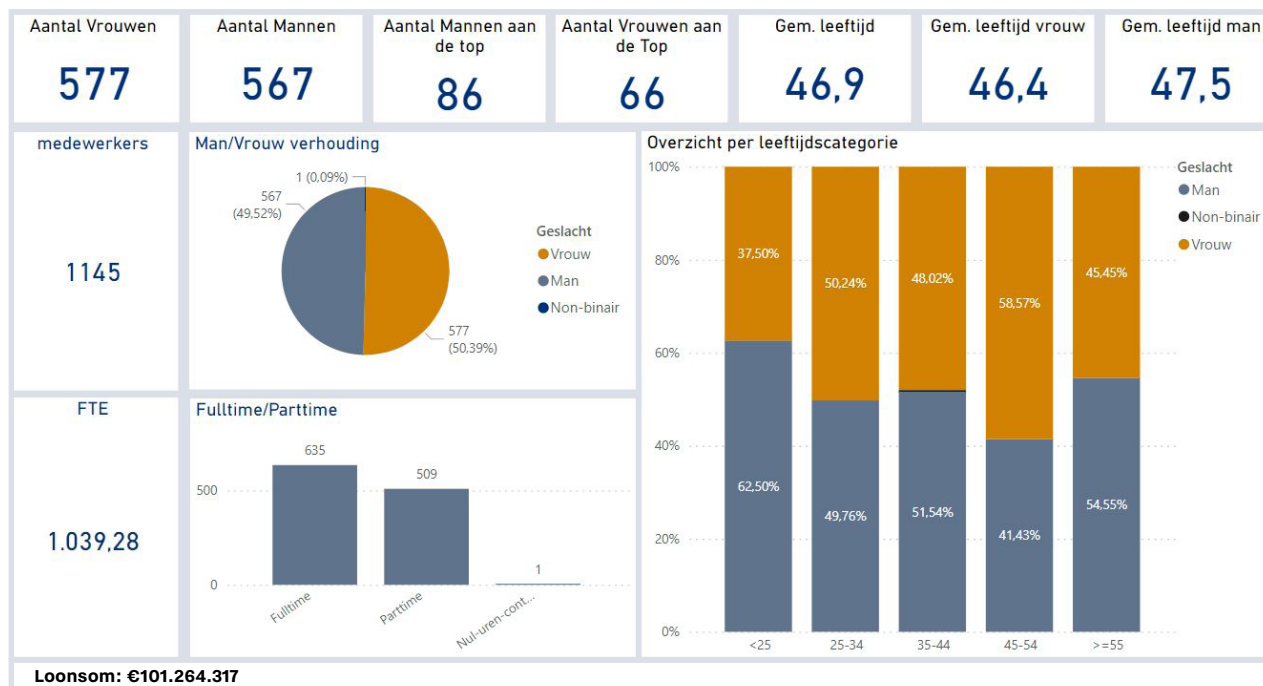
- In 2023 zijn er 50,4% vrouwen, 49,5% mannen en 0,1% binair werkzaam in de ambtelijke organisatie (zie figuur 2). Ten opzichte van 2022 (48,2% vrouwen/ 51,8% mannen) zijn er procentueel meer vrouwen werkzaam. In de benchmark met andere provincies komt provincie Utrecht al enkele jaren als een van de koplopers van gendergelijkheid naar voren.
- Ten aanzien van de man/vrouw verhouding aan de (sub)top (schaal 13 en hoger), blijkt dat er in 2023 circa 56% mannen en circa 43% vrouwen boven schaal 13 zijn. De provinciale organisatie is daarmee licht teruggelopen in vrouwen aan de (sub)top ten opzichte van 2022 (45%) toen dit voor het eerst over alle provincies in kaart werd gebracht en we in de top 3 vrouwen aan de top van alle provincies stonden.

- Verder zien we in de organisatie in 2023 met een gemiddelde leeftijd van 46,9 een verjonging ten opzichte van 2022 (47,4) en 2021 (47,3), de meer jaren verjongingstrend zet door. Uit de kennisbank rijksoverheid blijkt dat de gemiddelde leeftijd van overheidspersoneel in vergelijking met de marktsector relatief hoog is. In het openbaar bestuur waren medewerkers gemiddeld genomen tussen de 46 en 51 jaar in 2022.

### 1.2.2 Specifieke doelgroepen

#### Trainees/stagiaires

- Sinds 2018 werven we elke anderhalf jaar 15 trainees. Het traineeprogramma duurt twee jaar. De keuze voor 15 trainees hangt samen met de maximale groepsgrootte en de garantie op een vast contract na afloop van het traineeprogramma. Voor 2023 zijn eenmalig als pilot 30 trainees succesvol geworven, waarmee ook een kans is gecreëerd om succesvol in te springen op de vele openstaande vacatures en krapte op de arbeidsmarkt. Deze pilot loopt nog.
- Daarnaast is het inhoudelijke programma van de trainees in 2023 doorontwikkeld met de mogelijkheid om als trainee maatwerk vakinhoudelijke opleiding te volgen om specialistische inhoudelijke vakkennis en kunde op te doen die past bij de gevraagde expertisen in onze maatschappelijke opgaven. De komende lichter trainees van 2025 gaat hiermee starten.
- In 2022 waren er 68 stagiaires actief in de organisatie en in 2023 45 stagiaires. Dit betreft stages gedurende de studie en de afstudeerstages. De groei van de organisatie, de start van de doorontwikkeling van de organisatie, lijkt als



Figuur 2: Demografie medewerkers provincie Utrecht

bijwerking te hebben dat er minder capaciteit, stabiliteit en benodigde begeleidingscapaciteit voor stagiaires overblijft. De verwachting is dat door de resultaten van de doorontwikkeling van de organisatie deze hindernissen af nemen en het aantal stagiaires weer kan groeien.

#### Banenafpraak

- Provincie Utrecht is sociaal werkgever voor mensen uit het doelgroepenregister en andere mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Het wettelijk

te behalen quotum (het beoogd percentage medewerkers uit de doelgroep Banenafpraak voor de werkgever) wordt ieder jaar verhoogd. Omdat ook het aantal medewerkers bij de provincie stijgt, neemt het aantal medewerkers om het beoogd percentage te behalen ook toe. Vanwege beperkingen tijdens corona, de groei van de organisatie en de aandacht die uitgaat naar de doorontwikkeling van de organisatie, ligt de instroom niet op het niveau van het (jaarlijks verhoogde) percentage banen voor de banenafpraak dat we als provincie hebben. Het quotum over 2023 was 26,7 fte (1 fte= 36 uur per

week), waarvan gerealiseerd 15,76 fte. In 2023 waren er in totaal 18 mensen uit het doelgroepenregister in dienst.

- Momenteel wordt er een multidisciplinair plan uitgewerkt om tot een verhoging van de instroom te komen en de provincie te versterken als sociaal werkgever en zetten we ons in om het quotum te behalen.

### 1.2.3 Inclusie

- Geslacht, leeftijd en specifieke doelgroepen zijn maar enkele aspecten van diversiteit en inclusie, waar wij veel breder op investeren. De Charter Diversiteit & Inclusie (D&I) van de SER is getekend en er is een plan van aanpak opgesteld met als hoofddoelstellingen een inclusieve bedrijfscultuur en een meer divers personeelsbestand. De voortgang van het plan van aanpak D&I wordt maandelijks besproken in de klankbordgroep en halfjaarlijks gemonitord. Daarnaast vindt er een jaarlijkse review plaats door de SER.
- In 2023 is vooral aandacht geweest voor de inclusieve bedrijfscultuur als basis voor diversiteit. De eerste stappen zijn gezet, maar er is ook nog een weg te gaan. Werken aan D&I is een continu proces waarin we blijvend moeten investeren. We blijven ieder jaar stappen zetten om een meer diverse en inclusieve organisatie te worden. We willen dat inwoners van de provincie zich kunnen herkennen in de provinciale organisatie. Aan de hand van het vervolgonderzoek D&I in de organisatie dat Q4 in 2023 heeft plaats gevonden (rapportage te verwachten Q2 2024) zal het uitvoeringsplan D&I worden bijgesteld. In 2024 zal sociale veiligheid (zich veilig voelen om zich te

kunnen uitspreken, fouten toe te geven, feedback/hulp te durven geven/vragen) in elk geval een speerpunt zijn, omdat uit diverse onderzoeken blijkt dat dit een belangrijke randvoorwaarde is om Inclusie (en diversiteit) te laten slagen. Ook het versterken van de interne samenwerking op D&I zal specifiek de aandacht naar uit gaan. Met als doel het thema in de gehele bedrijfsvoering keten te borgen, zodat de provinciale organisatie een voorbeeld functie vervult in fysieke, digitale en sociale toegankelijkheid.

#### En dit doen we eraan:

- In juli 2022 is binnen provincie Utrecht een gendergelijkheidsplan (GEP) opgeleverd. Dit plan schetst het kader voor ons gendergelijkheidsbeleid welk in het plan van aanpak Diversiteit & Inclusie is uitgewerkt.
- Binnen de organisatie blijft er aandacht voor verjonging. We werken aan de doorontwikkeling van het traineetraject door steeds het inhoudelijke programma te vernieuwen. Daarnaast is er junioren-pilot gestart voor het opleiden, inwerken en begeleiden van jongeren in de organisatie. Ook gaan we een nieuwe impuls geven aan stagiaire projecten. We streven naar 70 stagiaires per jaar.
- Het gerealiseerde aantal medewerkers in 2023 uit de doelgroepenregister van de banenafpraak heeft merendeel een vast dienstverband. We sluiten daarmee aan bij onze ambitie om duurzame banen voor deze doelgroep te realiseren, met zelfs uitstroom

naar reguliere banen. In het kader van duurzaamheid en behoud, zijn bestaande medewerkers binnen deze doelgroep instaat geweest hun werkuren uit te breiden.

Voor 2024 werken we aan een nieuw multidisciplinair plan van aanpak om tot meer banen voor de doelgroep te komen

- Vanuit meerdere metingen rond het welzijn van medewerkers en praktijksignalen is geconstateerd dat er behoefte is aan het vergroten van de sociale cohesie, in het bijzonder voor jonge of nieuwe medewerkers. In november 2023 zijn in “de maand van de verbinding” activiteiten georganiseerd zoals een workshop verbindend communiceren en aanvulling van het wie-is-wie profiel op intranet. Ook voor 2024 wordt nagedacht hoe de sociale cohesie op een laagdrempelige manier kan worden vergroot.
- Investeren in de inclusieve bedrijfscultuur door bijvoorbeeld:
  - Actualisering van Artikel 1 van de Grondwet in de ontvangsthuis met inhoudelijke bijdragen van Art1MN en koepelorganisatie Ieder(in), uitvoering geven aan de rol van Regenboogprovincie, denk bijvoorbeeld zichtbaarheid tijdens de Pride 2023, studiedag diversiteit en inclusiviteit voor de directie en de OR, ambassadeurschap belegd binnen de directie, aandacht voor D&I in de inwerkprogramma's en een training inclusief werven en selecteren
  - Het werken aan toegankelijkheid van de

huisvesting van de provincie Utrecht zoals werken aan de mindervalide toiletten en de verbouwing van de verdiepingen in het provinciehuis;

- Diversity Day: verschillende activiteiten en leerinitiatieven; zoals het hijsen van de regenboogvlag en het met elkaar op verschillende momenten de dialoog voeren over diverse D&I thema's. Ook is er middels communicatie aandacht gevraagd, zoals een nieuwsbericht over de activiteiten op Diversity Day, het belang van diversiteit en inclusie op de werkvloer en een IPO breed event
- Het thema Inclusie is opgenomen in het Medewerkersbelevingsonderzoek (MBO) en dit heeft geleid tot domein/team speerpunten om hun MBO-resultaten te verbeteren. Een volgende stap is een nieuwe MBO meting in Q4 2024. Het thema is ook opgenomen in het Manifest Verantwoord Opdrachtgeven en Inkopen.
- In het najaar van 2023 is geïnvesteerd in een onderzoek naar Inclusiviteit in de organisatie vanuit de Nederlandse Inclusiviteit Monitor (NIM, gelieerd aan Universiteit Utrecht). Dit onderzoek bestaat uit een medewerkers onderzoek en een beleidsscan op het gevoerde beleid rond diversiteit en inclusiviteit. De resultaten van beide onderdelen worden vevat in een rapportage.

### 1.3 Personeelslasten

De personeelslasten bestaan uit de kosten van vaste medewerkers, detacheringen en opleidingskosten. De toelichting op de cijfers is per programma terug te vinden in de jaarrekening onder hoofdstuk 2 'programma's, overzicht overhead en algemene middelen' en hoofdstuk 4.6 de 'verschillenanalyse'. Disclaimer: momenteel vindt de accountantscontrole nog plaats, dus de cijfers kunnen nog veranderen.

#### Personeelslasten (jaarrekening) *(bedragen x 1.000 euro)*

Programma	Primitieve begroting	Bijgestelde begroting	Realisatie	Vershil 2023
1. Ruimtelijke ontwikkeling	11.399	11.183	11.145	38
2. Landelijk gebied	12.995	12.754	12.764	-10
3. Bodem, water en milieu	7.006	7.528	7.528	0
4. Energietransitie	1.963	2.583	2.580	3
5. Bereikbaarheid I - Algemeen	12.916	12.341	12.335	6
6. Bereikbaarheid II - OV	5.347	6.108	6.103	5
7. Cultuur en erfgoed	4.057	4.304	4.241	63
8. Economie	2.629	2.589	2.681	-92
9. Bestuur	8.933	8.098	7.747	351
10. Overzicht overhead	32.785	35.540	35.760	-220
<b>Totaal</b>	<b>100.030</b>	<b>103.028</b>	<b>102.884</b>	<b>144</b>

Tabel 3: Personeelslasten



# 2.

## In-, door- en uitstroom<sup>1</sup>

<sup>1</sup> In- en uitstroom van de Ambtenaren en medewerkers met een Non Activiteit Regeling (NAR) betreft alleen uitstroom.

- Het aantal medewerkers dat vertrok (105) was in 2023 kleiner dan het aantal dat nieuw werd aangetrokken (174), waardoor de organisatie is gegroeid (fte) met 7,4%. Zie ook het thema werkgelegenheid.
- In 2023 is de instroom 15,2% (vergelijkbaar met 2021). In 2022 had de provincie met 10,6% een lagere instroom, ook in vergelijking met het gemiddelde van alle provincies: 12.5%. Dat kwam door een aantal factoren zoals de hogere instroom het jaar ervoor (aantal vacatures reeds vervuld), de aanloop naar de verkiezingen, langlopende vacatures, vacatures waar voor externe inhuur is gekozen en de zeer krappe arbeidsmarkt (als regio Utrecht hebben we vanaf eind 2021 te maken met een zeer krappe arbeidsmarkt, bron: spanningsindicator arbeidsmarkt UWV).
- In 2023 zijn circa 220 vacatures uitgezet. Daarbij hebben we specifiek aandacht voor schaarse functies zoals financiële functies, ICT-functies, juristen, vergunningsverleners, functies op het gebied van stikstof en projectleiders mobiliteit. Bij de instroom qua loonschalen valt op dat in schaal 9 (trainees) en schaal 11 (jaarlijks de hoogste instroom) er relatief de meeste instroom heeft plaats gevonden.
- In 2023 zien we een normaalverdeling in de instroom in leeftijdscategorieën, waarbij de hoogste instroom ligt in de leeftijdscategorie 25-34. Dit draagt bij aan de verjonging van de organisatie. Dat de instroom van provincies en overheden toeneemt, is iets wat we ook terugzien in de kennisbank van de rijksoverheid: zie hiervoor ook figuur 4.



Figuur 3: In- en uitstroom personeel provincie Utrecht

- Figuur 4 laat zien dat de instroom van nieuwe medewerkers in het openbaar bestuur in de afgelopen periode hoog is geweest. Gemiddeld was de jaarlijkse omvang van de instroom rond de 8 procent van het totale personeelsbestand. Rijk, gemeenten, provincies en gemeenschappelijke regelingen bedroeg de instroom in 2022 meer dan 10 procent van het totale personeelsbestand. De provincies hebben als midden bestuur ook relatief veel taken van het rijk toegewezen gekregen.

#### En dit doen we eraan:

Er is intensief geïnvesteerd in arbeidsmarktwerking:

- Analyses van de markt middels Flextender, Intelligence groep om potentieel op de arbeidsmarkt in kaart te brengen.
- De zichtbaarheid in de markt is vergroot met Jobmarketing, landingspagina IPO,

pilot recruitmentcampagne, innovatieve wervingsstrategie “bedenk je eigen baan”, nationale carrière beurs, vernieuwing de werkenbij site.

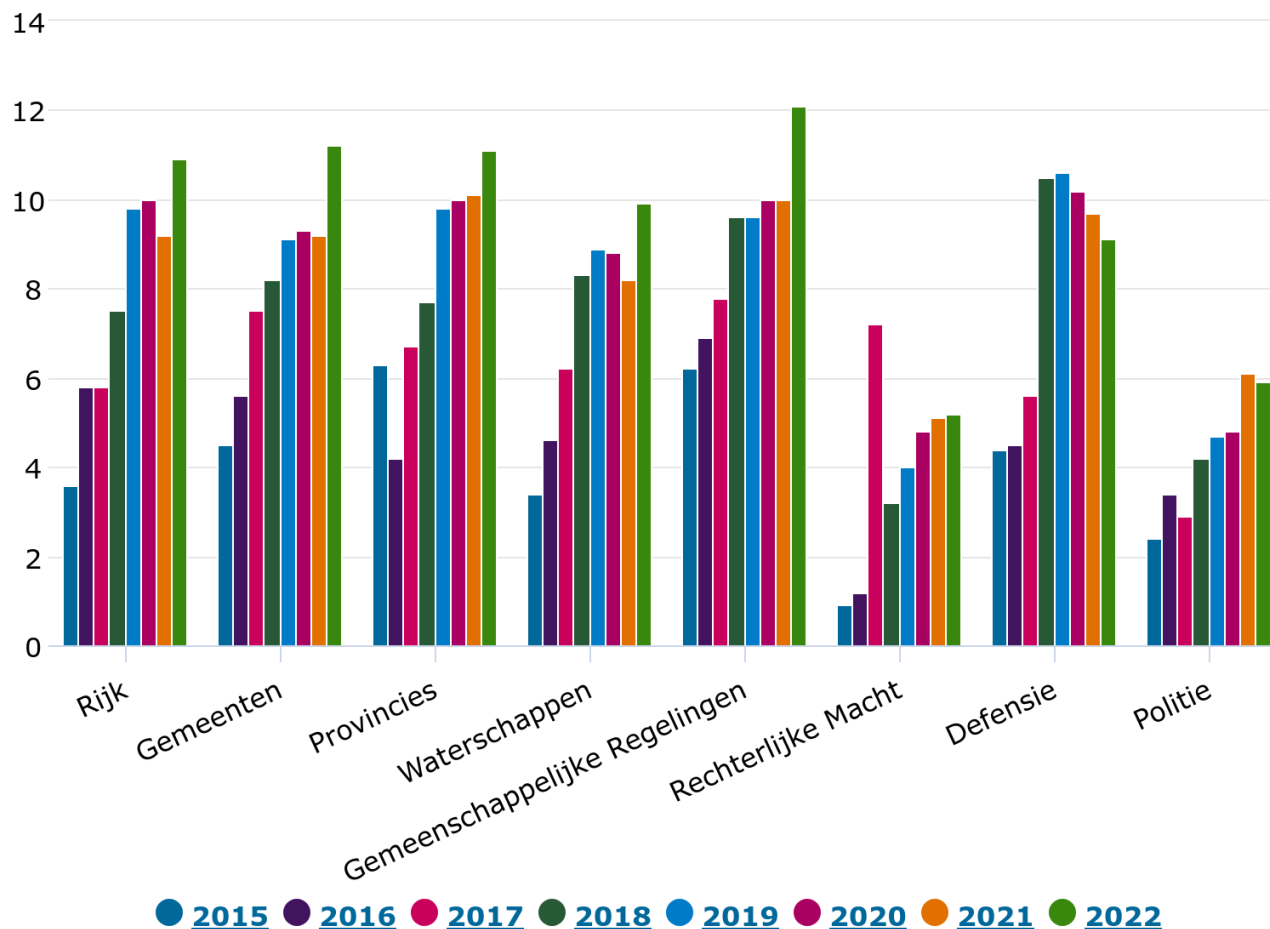
- Actieve en latende search: sourcing bureaus, meer recruitment capaciteit, employer branding op scholen/universiteiten.

- Als organisatie zetten we graag de diverse talenten en vermogens van medewerkers zo goed mogelijk in. We bevorderen het (door)ontwikkelen en het leren van medewerkers ten behoeve van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers (verbinden en groeien van medewerkers). Denk aan een nieuw initiatief als de samenwerking met andere gemeenten en provincies ten behoeve van groei en behoud van personeel (Gemeenten Amsterdam, Den-Haag, Utrecht, Rotterdam en Provincies Noord-Holland, Zuid-Holland en Utrecht). Doorstroom is voor zowel de werkgever als werknemer belangrijk:

Doorstroom medewerkers	Doorstroom in domein	Doorstroom in team
131	35	92

- In 2023 is de uitstroom 9,2%. Dat is lager dan in 2022 (9,9%), toen het net iets boven het gemiddelde van de provincies lag: 8,4%, maar hoger dan in 2021 (8,2%). Door de krappe arbeidsmarkt zien we dat een grotere concurrentie is ontstaan en daarmee gemiddeld een hogere uitstroom. De vrouw-man verhouding in de uitstroom is in 2023 met

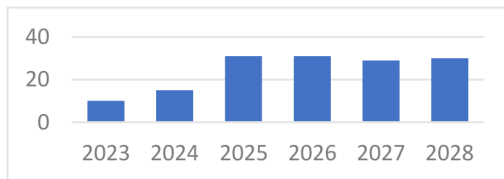
Instroom personen (%)



Figuur 4: Instroom personen in procenten per jaar

respectievelijk 54,3% vrouw en 45,7% man, redelijk vergelijkbaar met 2022 (vrouw: 46,2% en man: 53,8%). Qua uitstroom in leeftijdsgroepen zien we de hoogste uitstroom in de categorie 55 jaar en ouder. In vergelijking met de werkzame beroepsbevolking heeft de provincie Utrecht meer medewerkers in dit leeftijdscohort. Door de uitstroom ontstaat er een nivellerend effect en verjongt de organisatie.

- De komende jaren gaan op basis van onze huidige samenstelling in het personeelsbestand circa 30 medewerkers per jaar met pensioen (uitstroom op basis van AOW datum). Het relatief hoge aantal medewerkers dat met pensioen gaat ligt in lijn met de 'vergrijzing' van ons eigen medewerkersbestand. Voor 2023/2024 zijn de aantallen iets lager dan de jaren erna. Dit komt doordat een aantal medewerkers met een AOW datum in 2023/2024 reeds eerder met (vervroegd) pensioen zijn gegaan. Deze trend zal zich naar verwachting ook door gaan zetten in 2025, waardoor dan naar verwachting ook de groep 55+ een grote uitstroom zal laten zien.



Figuur 5: Uitstroom pensioen (AOW-datum) aantallen

- De twee grootste geregistreerde redenen van uitstroom zijn in 2023 op 'eigen verzoek' circa 44% en betrekking elders circa 24%. In 2022 was dat op basis van pensioen 19,8% en 'eigen verzoek' 65,1%. De verwachting is dat we door het nieuwe uitdiensttredingsproces in de

loop van 2024 meer informatie ophalen uit de uitdiensttredingsgesprekken, zoals bijvoorbeeld meer specifiek de reden van uitstroom. Dit is ook informatie die we meenemen in het kader van medewerker met hun werk verbinden en laten groeien (zie ook 1.1 Werkgelegenheid).

#### En dit doen we eraan:

- Monitoring data op uitstroom middels een nieuw uitstroom dashboard voor HR adviseurs en leidinggevenden
- De inzet van levensfase ambassadeurs zodat medewerkers goed geïnformeerd beslissingen maken over (eerdere/latere) pensionering. Dit draagt bij aan een positieve medewerkersbeleving en de mogelijkheid tijdig te starten met werven, warme overdracht of tijdige kennisoverdracht.
- Een heringericht uitdienst melden proces met het aanbieden van een vragenlijst en een gesprek. Daarmee kunnen we meer zicht krijgen op: de hoofdreden van vertrek, sterke punten en verbeterpunten en hoe onze werving en selectie te versterken.
- Door de organisatieontwikkelingen worden er ook een aantal hindernissen weg genomen voor leidinggevenden die dan meer ruimte gaan krijgen voor HR taken zoals de goede gesprekken/'blijf-gesprekken' voor monitoring en eventuele benodigde (extra) actie op 'beïnvloedbare' (op eigen verzoek) uitstroom.
- Investeren in het behoud van mensen door te investeren in duurzame inzetbaarheid: in leren & ontwikkelen, gezondheid & vitaliteit,

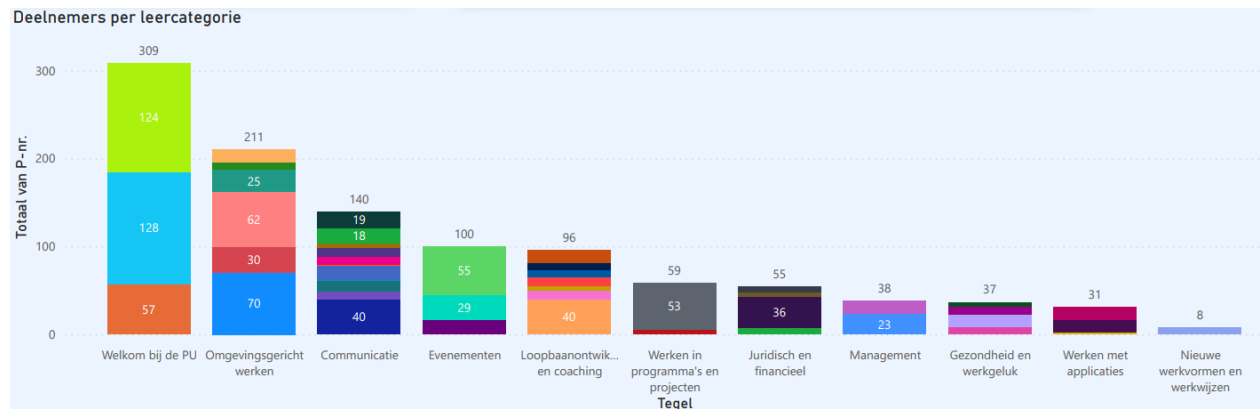
loopbaan & arbeidsmobiliteit en de balans werk & privé. Er wordt bijvoorbeeld vanuit het hybride werken extra gewerkt aan verbondenheid, door teams te stimuleren samen te komen, activiteiten te organiseren en extra nadruk te leggen op het buddy systeem voor nieuwe medewerkers.

# 3. Opleiding en ontwikkeling

Leren & ontwikkelen	2021	2022	2023
Persoonlijk ontwikkelbudget	€ 420.302	€ 572.788	€ 478.772
Afdelingsbudgetten	€ 771.290,04	€ 945.029,13	€ 977.660

Tabel 4: Budgetten voor leren en ontwikkelen

- Er is volgens voorlopige cijfers in 2023 € 478.772 persoonlijk budget voor leren en ontwikkelen benut bij provincie Utrecht. Dat is 16% minder dan in 2022. Daarbij hebben 213 mensen gebruikt gemaakt van het persoonlijk budget. Verder is er volgens de voorlopige uitgaveanalyse van financiën vanaf de afdelingsbudgetten € 1.011.651 (inclusief leren en ontwikkelen bij de Utrecht academie) en € 977.660 (exclusief leren en ontwikkelen bij de Utrecht academie) besteed. Dat was in 2022 nog € 945.029. Eind Q1/begin Q2 volgt een verdere uitgaveanalyse van de Utrecht Academie in samenwerking met team financiën met definitieve cijfers.
- Op basis van de voorlopige cijfers is de verwachting dat de volgende factoren een rol spelen bij de daling in de benutting van het persoonlijk budget:
  - De Utrecht Academie stelt meer en meer een algemeen en organisatie specifiek leeraanbod beschikbaar waar geen persoonlijk budget voor gebruikt hoeft te worden.
  - Een deel van het (benodigde) leren en ontwikkelen van medewerkers en teams wordt betaald uit afdelingsbudgetten.
  - Maatschappelijk en ook bij de provincie speelt de krappe arbeidsmarkt een rol bij werkdruk, waardoor er minder tijd wordt ingezet voor opleiding.



Figuur 6: Deelnemers per leer categorie

- Medewerkers zijn wellicht in afwachting van verduidelijking/versimpeling van het proces door bijvoorbeeld verduidelijking vanuit de nieuwe CAO hoe het persoonlijk budget wel/niet ingezet kan worden.
- Als we kijken naar het aanbod van de Utrecht Academie dan zien we dat vooral van de volgende educatieve leercategorieën gebruikt wordt gemaakt: het inwerkprogramma “Welkom bij de PU”, omgevingsgericht werken, communicatie en educatieve evenementen en loopbaanontwikkeling en coaching.
- Daarnaast concluderen we dat 1/3 van het budget besteed wordt aan externe leveranciers met thema's als: persoonlijk/informeel/publiek leiderschap, politiek bestuurlijke sensitiviteit, beleidsrealisatie, lean, talentanalyses, profileren, strategisch adviseren, communicatie en transitie management.

#### En dit doen we eraan

- Per 1 januari 2021 is de Utrecht Academie (UA) van start gegaan. Een interne academie die een centrale rol vervult in het faciliteren en inspireren van het leren en ontwikkelen van de medewerkers bij de provincie Utrecht. Hierin hebben ook de opleidingstrajecten vanuit het programma informatieveiligheid, de Omgevingswet en de Digitaal vaardige medewerker een plek.
- In 2021 is de visie op Leren en Ontwikkelen opgesteld. In deze visie staat centraal waarom we leren en ontwikkelen belangrijk vinden en een goed leerklimaat stimuleren waarin leren en ontwikkelen een vanzelfsprekend onderdeel is van het werk.
- Met de UA investeren in leren en ontwikkelen door het leeraanbod te vergroten en medewerkers te motiveren en inspireren

hiertoe. Binnen de organisatie is er een mooie beweging op gang gekomen, veel teams zijn aan de slag met leren & ontwikkelen.

- De aanbesteding en in 2024 de implementatie van een leer management systeem dat bijdraagt aan: een gestructureerd leeraanbod, inzicht en grip op het leren & ontwikkelen door learning analytics en organisatie specifieke leeractiviteiten.
- Een pilot voor een leerlijn voor nieuwe leidinggevenden in 2024.
- Met een nieuw inwerkprogramma worden nieuwe medewerkers sinds 2022 bekend gemaakt met de provincie. Voorbeelden zijn gedragscode/ integriteit, het schrijven van bestuurlijke stukken, maar ook kennis van onze informatiesystemen en daaraan

gekoppeld de informatieveiligheid en privacy. Naast deze 'hardere' kant, beoogt het introductieprogramma ook de aansluiting bij de provincie als organisatie mee te geven; gevoel bij de taken die we als provincie hebben en de cultuur die we voorstaan.

- Het realiseren van een inwerkprogramma voor leidinggevenden in 2024. Met dit programma worden nieuwe leidinggevenden bekend gemaakt met de vele processen en zaken waar de leidinggevende een sleutelrol vervult en weet van moet hebben.
- In de nieuwe CAO wordt naar verwachting nader duiding gegeven om de implementatie van het persoonlijk budget niet alleen in te zetten voor leren en ontwikkelen, maar ook andere doelen.

# 4. Gezondheid en welzijn



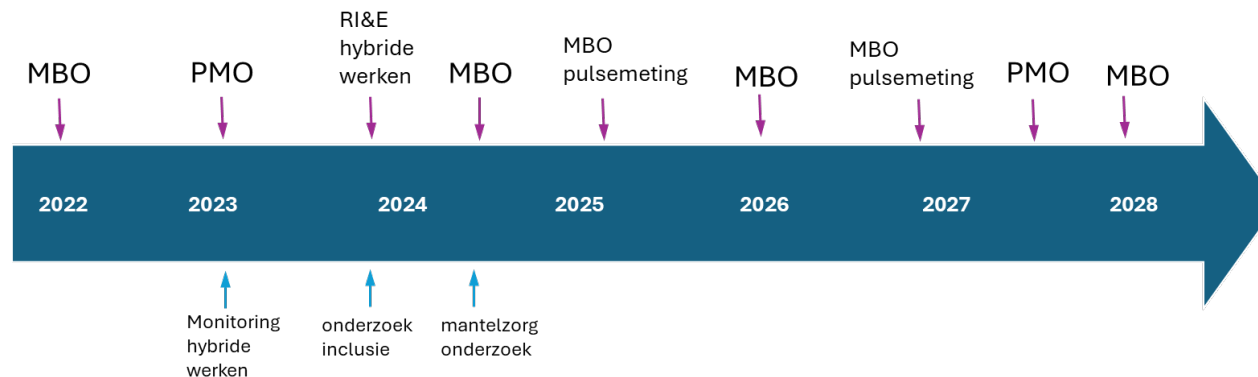
Naast data als verzuimcijfers, zijn er verschillende meetinstrumenten (Medewerkersbelevingsonderzoek (MBO), Preventief Medisch Onderzoek (PMO), Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E), ziekteverzuim etc.) om de gezondheid en het welzijn van medewerkers te meten. Deze meetinstrumenten overlappen elkaar op thematiek en geven ieder een verdieping op de eigen invalshoek. De verschillende metingen en uitkomsten daarvan vormen met elkaar een pallet van opvolgende momenten om met elkaar het gesprek te voeren over welzijn, gezondheid (vitaliteit) en beleving. Om vervolgens aandachtspunten en bijbehorende acties te formuleren. Zowel op het niveau van het individu, van het team als van de organisatie. Vervolgens wordt het effect en de voortgang van acties opnieuw gemeten in een ritmiek van opvolgende metingen. Zie ook figuur 7.

#### 4.1 Ziekteverzuim

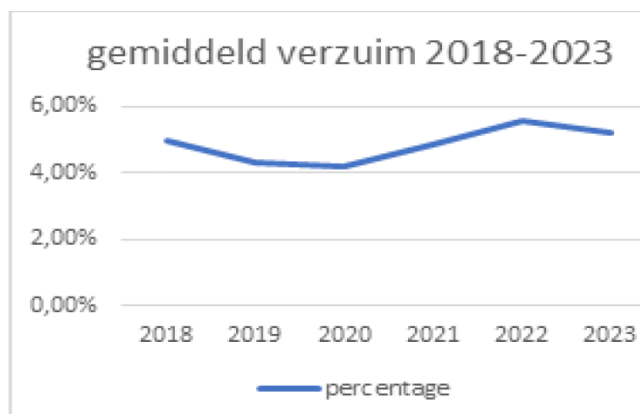
Het ziekteverzuim is/zijn een van de indicatoren van het gezondheid en welzijn van medewerkers. In 2023 hadden we met 5,23% een lager ziekteverzuimpercentage dan in 2022 met 5,55%. Maar we scoren wel nog wat boven de beoogde norm van 4,5%. Wanneer we vergelijken met openbaar bestuur en overheidsdiensten (6%) en landelijk (5,3%) dan zien we dat we als provincie gunstige cijfers hebben.

Benchmark	Ziekteverzuimpercentage 2023
Provincie Utrecht	5,23%
Openbaar bestuur en overheidsdiensten (bron: CBS)	6,00%
Landelijk (bron: CBS)	5,30%

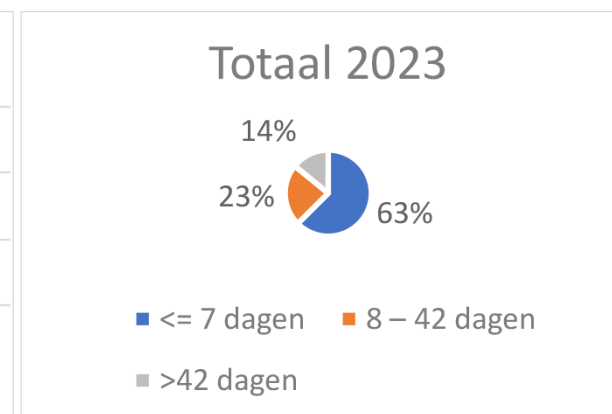
Tabel 5: Ziekteverzuim bij provincie Utrecht met benchmarks



Figuur 7: Momenten van monitoring, 2022 - 2028



Figuur 8: Gemiddeld verzuimpercentage 2018-2023



Figuur 9: Cirkeldiagram met verzuimduur 2023 naar aantal dagen

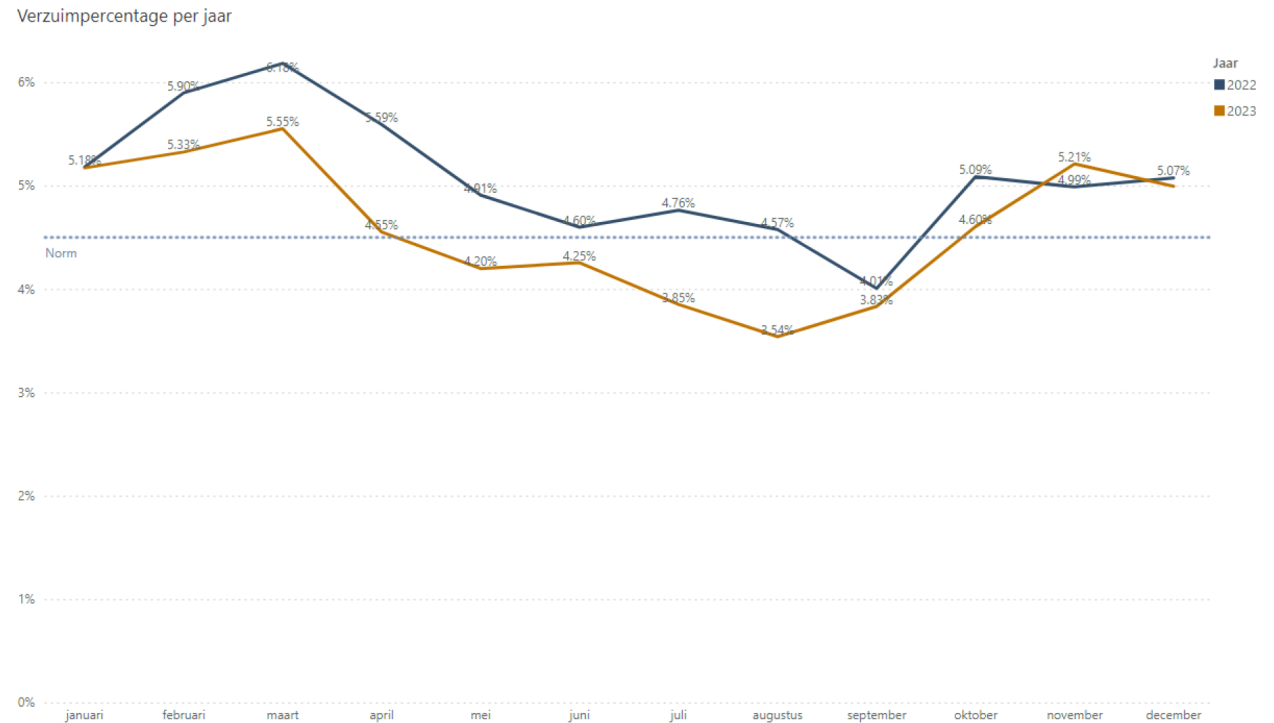
- Kijkend naar het verzuim jaarpercentage van de Provincie Utrecht over de jaren heen, zagen we eerst een dalende lijn (van 4,97% in 2018 tot 4,22% in 2020) in het verzuim. De jaarpercentages van 2021 (4,61%) en van 2022 (5,55%) lieten mede onder invloed van de corona pandemie een stijgende lijn zien.
- Over 2023 is 63% van het totale verzuim kortdurend (<=7 dagen), 23% tussen 8-42 dagen (middellang) en 14% is langdurig verzuim (>42 dagen). De invloed van seizoen effecten van corona, griep en andere virussen hebben zeker hun invloed op het kortdurend verzuim. Maar ook het aandeel van langdurend

verzuim speelt een rol waardoor het ziekteverzuim gemiddeld boven de norm blijft uitkomen. Wanneer de jaargegevens van de arbodienst worden vrijgegeven (naar verwachting Q2 2024) kunnen we hier meer duiding aan geven om onze interventies aan te scherpen.

- In 2023 volgen we nagenoeg hetzelfde patroon als in 2022 passend bij de seizoensinvloeden, maar wel op een lager niveau. In november is er een piek als gevolg van een toename in virussen zoals corona, griep, RS, longontstekingen etc. Landelijk zien arbodiensten een stijgende trend van verzuim. Zij wijzen erop dat de stijgende lijn door psychische klachten zich in 2023 doorzet. Meestal als gevolg van veel ballen in de lucht houden, zowel zakelijk als privé (mantelzorg, inflatie, hoge koste en financiële onzekerheid). De jaarrapportage van de arbodienst in Q2 zal hier voor Provincie Utrecht meer licht op werpen.

#### 4.2 Medewerkersbelevingsonderzoek

- In 2022 laten de resultaten van het medewerkersbelevingsonderzoek zien (zie ook [Statenbrief Medewerkers Belevingsonderzoek 2022](#)) dat medewerker trots zijn op collega's, de betrokkenheid bij de samenleving van medewerkers en de flexibiliteit die medewerkers ervaren door het hybride werken dat in korte tijd is uitgerold. Wel is er sprake van een hoge werkdruk en een hogere behoefte om na een dag werken af te kunnen schalen van het werk (herstelbehoefte). Ook is er een behoefte aan meer transparante besluitvorming door het management.
- Uit gesprekken in de organisatie bleek dat hoge werkdruk en herstelbehoefte niet volledig gelijk



Figuur 10: Verzuimpercentage per maand, 2022 vs. 2023

staat aan een (te) omvangrijk takenpakket. Het is een symptoom waar verschillende zaken, waaronder ook rolduidelijkheid, samenwerking en leiderschap. Er is behoefte geuit aan meer prioritering, focus en temporisering in het takenpakket. Ook is er behoefte geuit aan meer efficiëntie in samenwerking en coördinatie tussen teams en domeinen in de samenwerking. Maar ook wanneer agendeer je iets ter besluitvorming in de directie of wanneer ligt de beslisbevoegdheid lager in de organisatie? Het gaat

om sturing/leiderschap; duidelijke afspraken over wie waarvoor aan de lat staat en de vertaling van management beslissingen naar het dagelijkse werk van de medewerkers. Ook blijkt dat grote teams minder inhoudelijke betrokkenheid, prioritering, coördinatie en aandacht van de leidinggevende ervaren. Leidinggevendens geven op hun beurt weer aan dat zij het gevoel hebben overal van te zijn en dat dit ook weer werkdruk geeft.

- De aandachtspunten uit het MBO zijn opgenomen

in de team- en domeinplannen en zijn/worden meegenomen in de concernbrede doorontwikkeling van de organisatie op structuur en cultuur.

#### En dit doen we eraan



- De afgelopen periode heeft de organisatie mede naar aanleiding van eerdere metingen en signalen, tijd geïnvesteerd in het participatief in kaart brengen van knelpunten en hindernissen in het werk. Vanuit de organisatie ontwikkeling wordt actie ondernomen om hindernissen weg te nemen. De verwachting is dat dit ook van invloed zal zijn op de gezondheid/het verzuim en welzijn van medewerkers.
- Het thema gezondheid en welzijn blijven we in 2024 meten door: het verzuim te monitoren, een Risico-inventarisatie en evaluatie ten aanzien van het hybride werken, een nieuwe MBO meting eind 2024, een meting diversiteit

en inclusie op de werkvloer en een enquête mantelzorg.

- Daarbij wordt er nu geïnvesteerd in een integraal overzicht van alle metingen. Om op organisatie en domeinniveau de rode draden te duiden en vervolgstappen te bepalen. Vorig jaar heeft er per domein al een analyse van de toen bekende data plaatsgevonden en is deze met experts en het management besproken met het domein.
- De afgelopen jaren is er gewerkt aan het arbobeleid met initiatieven vooral gericht op preventie (voorkomen) en curatie (genezen).
- In 2023 is het vitaliteitsbeleid (mentale vitaliteit, sociale vitaliteit en fysieke vitaliteit) vorm gegeven en zal in 2024 hier uitvoering aan worden gegeven. De uitvoering richt zich amplatief op het bevorderen van de vitaliteit van alle medewerkers, ongeacht of er sprake is van gezondheidsproblemen. Door te focussen op deze positieve aspecten ontstaat tevens een buffer tegen de stressfactoren en uitdagingen van ons werk.

# 5. Organisatie in ontwikkeling

- Eind 2021 heeft het toenmalige concernmanagementteam het concernplan opgesteld, mede naar aanleiding van eerdere onderzoek onder medewerkers. Op organisatieniveau miste nog een verbindend en richtinggevend plan voor de komende jaren. Er is daarom door het management een concernplan geschreven waarin het management richting geeft aan de ontwikkeling van de provinciale organisatie en de gewenste cultuur. Het concernplan is destijds ook met u gedeeld als bijlage bij de [Statenbrief Ontwikkelingen in de provinciale organisatie](#) van 21 dec 2021 en besproken tijdens de Statencommissie Bestuur, Economie en Middelen van 26 jan 2022 (agendapunt 3.16). Het concernplan biedt een duidelijk perspectief op wat en wie we als organisatie willen zijn, en wat ervoor nodig is om daar te komen. Richting, sturing, samenhang en rust vormen de pijlers van de organisatieontwikkeling.
- Begin 2023 zijn we gestart met het verder ontwikkelen van de organisatie: we willen een wendbare en efficiënte organisatie zijn, klaar voor deze toekomst. Het doel is dat de organisatie-inrichting, aansturing en cultuur ondersteunend en versterkend wordt aan de al ingezette beweging van het concernplan. Met de Statenbrief [Aanpassing Organisatie Provincie Utrecht – ‘Op weg naar een toekomstbestendige organisatie’](#) 24 01 2023 hebben we u vorig jaar geïnformeerd over deze ontwikkelingen en ambities. En over het voornemen

 <p><b>Ambitie</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ We zijn maatschappelijk gedreven en toekomstgericht</li> <li>■ We denken en handelen vanuit één organisatie (integraal)</li> <li>■ We hebben een stevige basis</li> </ul>
 <p><b>Opgavedoelen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Doorontwikkeling van de <b>organisatie-inrichting</b> en bevordering van rolduidelijkheid</li> <li>■ Heldere en eenduidige <b>werkwijzen</b></li> <li>■ (Persoonlijk) <b>leiderschap</b></li> <li>■ Organisatiebreed <b>samenwerken</b></li> </ul>

- om de ambtelijke top te versterken. Inmiddels is het voormalig concernmanagementteam omgevormd naar een directie zoals gecommuniceerd in [Statenbrief aanpassing Organisatie Provincie Utrecht Op weg naar een toekomstbestendige organisatie](#) 07-03-2023 en is er gestart met een ontwikkeltraject. Daarnaast is afgelopen jaar samen met de organisatie en de ondernemingsraad gewerkt aan verdere doorontwikkeling.
- Samen met een afvaardiging van collega's is intensief gewerkt aan de totstandkoming van een aantal opdrachten die tot de eerste merkbare veranderingen in de organisatie zullen gaan leiden in 2024. Opdrachten die gaan over leiderschap, samenwerking en de werkwijzen die we hanteren. Ze gaan onder andere leiden tot meer efficiëntie, rolduidelijkheid en betere onderlinge vindbaarheid

- zowel intern als met onze externe partners.
- Daarnaast is er kritisch gekeken naar de inrichting van de organisatie en is er begin 2024 besloten een aantal aanpassingen te maken om de organisatie te verstevigen en de wendbaarheid te versterken. Te grote teams worden gesplitst; een aantal opgaven worden vanuit de lijnorganisatie opgepakt en we gaan nog meer sturen op inhoud en samenhang met behulp van strategisch inhoudelijk managers. Dit alles wordt in de loop van 2024 geïmplementeerd en dan ook geactualiseerd in ons organogram [de organisatie van provincie Utrecht](#).
  - De aanpassingen zullen ruimte geven om de aandacht voor medewerkers te vergroten, de interne werkdruk te verminderen, de sturingslijnen te versterken en de organisatie extern meer te vertegenwoordigen.