

Paragraaf Bedrijfsvoering

Vooruitgang door samenwerking

We willen het beste voor Zeeland en de mensen die hier wonen. We doen dat op verschillende manieren: door beleid te maken, samen te werken met anderen en door onze wettelijke taken uit te voeren. Ontwikkelingen zoals digitalisering en kunstmatige intelligentie veranderen ons werk.

Binnen onze organisatie is goede bedrijfsvoering heel belangrijk om onze taken en doelen te bereiken. De komende tijd blijven landelijke thema's, zoals de aanpak van het landelijk gebied, stikstof, energie en klimaat, veel aandacht vragen van de provincies. Daarnaast worden we geconfronteerd met complexer wetgeving en een krappe arbeidsmarkt.

Daarom is het belangrijk dat we naast ons huidige werk ook nieuwe diensten kunnen leveren. Dit zal druk zetten op onze bedrijfsvoering. Daarom moeten we ons zo organiseren dat we tijdig op deze diensten, maar ook op de externe ontwikkelingen kunnen anticiperen. Het is belangrijk dat we op tijd subsidies kunnen afgeven, tijdig deskundig advies kunnen geven over inkoop, maar bijvoorbeeld ook beschikken over een betrouwbare en goed ingerichte informatiesystemen. Dit vraagt om flexibiliteit en slimme, nieuwe manieren om ons werk nog beter te doen.

Kengetallen

Omvang ambtelijke organisatie (peildatum 30.6.2025)

Ambtelijke organisatie: 657,7 fte

Statengriffie: 7,56 fte

Rekenkamer: 1 fte

Beleidskader

- [Norm voor externe inhuur is, volgens de Rijksnorm, maximaal 10% van de totale personele uitgaven](#)
- [Inkoopbeleid](#)
- [Informatiebeleid](#)
- [Informatiebeheer](#)

Deze beleidskaders zijn een bevoegdheid van GS/Concerndirectie.

Goed werkgeverschap: blijvende aandacht voor strategisch personeelsbeleid en personeelsplanning

Organisatieontwikkeling en personeel

Onze organisatie ontwikkelt zich dagelijks om het beste te doen voor Zeeland en de Zeeuwen. Tegelijkertijd blijft de wereld om ons heen in hoog tempo veranderen. De maatschappelijke opgaven worden complexer, urgenter en raken elkaar steeds vaker.

In het coalitieakkoord Met Zeeland, Voor Zeeland! staat beschreven dat er forse opgaven liggen waar wij uitvoering aan geven. Die opgaven vragen veel van onze mensen. Tegelijkertijd neemt het aantal beschikbare vakmensen af. De vergrijzing in de Zeeuwse arbeidsmarkt, de uitstroom door (pré)pensioen, én de structurele krapte op de arbeidsmarkt hebben directe gevolgen voor onze organisatie.

Strategisch personeelsbeleid en goed werkgeverschap

De combinatie van stijgende opgaven en krimpende arbeidsmarkt maakt strategisch personeelsbeleid en personeelsplanning urgenter dan ooit. Vanuit goed werkgeverschap blijven we investeren in het aantrekken, ontwikkelen en behouden van medewerkers. We vernieuwen hoe we naar werk, talent en inzetbaarheid kijken. Niet alleen vacatures vullen, maar slim en toekomstgericht organiseren is het uitgangspunt. Daarbij benutten we ook digitale middelen om processen en werkdruk te verlichten.

Arbeidsmarktcampagne Provincie Zeeland

Sinds 2024 voeren we de arbeidsmarktcampagne Provincie Zeeland, die we in 2026 voortzetten én intensiveren. De campagne richt zich op zichtbaarheid als werkgever, het werven van nieuw talent én het positioneren van het merk Zeeland als "shaping the future delta". Werken bij de provincie betekent bijdragen aan de leefomgeving van nu en van de toekomst.

Boeien en binden van talent

Het behouden van medewerkers is minstens zo belangrijk als het aantrekken ervan. Daarom zetten we in 2026 stevig in op het boeien en binden van talent. We bieden medewerkers de kans om te werken aan maatschappelijke opgaven die ertoe doen. Ook blijven we investeren in:

- Jong talent: minimaal 25 stageplekken per jaar, inzet op startersbanen en traineeships.
- Loopbaanontwikkeling en opleiding: maatwerktrajecten gericht op door groei, omscholing en hybride profielen.
- Vitaliteit en werkdruk: uitbreiding van het vitaliteitsbeleid, extra aandacht voor mentale gezondheid, werk-privébalans en preventie van uitval.
- Onboarding: versterking van ons introductie- en begeleidingsprogramma voor nieuwe medewerkers.

Voor moeilijk vervulbare functies experimenteren we met andere vormen van werving, zoals detachering, projectinzet en samenwerking met opleidingsinstellingen.

Diversiteit, inclusie en een veilige werkomgeving

We willen een organisatie zijn waarin iedereen zich welkom, gewaardeerd en veilig voelt. Diversiteit en inclusie blijven speerpunten.

Een veilige werkomgeving is essentieel. Medewerkers kunnen terecht bij vertrouwenspersonen en melding doen via de gedragscode integriteit en klokkenluidersregeling. Ook besteden we structureel aandacht aan sociale veiligheid.

Organisatieontwikkeling: Wendbaar en vakbekwaam

De uitvoering van het organisatieontwikkeltraject, gestart in 2024, zetten we in 2026 voort. We richten ons op het versterken van de wendbaarheid, ambtelijk vakmanschap en samenwerking binnen de organisatie. Daarbij hoort ook het investeren in leiderschap en teamontwikkeling, zodat medewerkers ruimte krijgen om initiatief te nemen en eigenaarschap te tonen. Zo bouwen we aan een toekomstbestendige organisatie, klaar om de opgaven van morgen aan te gaan.

Communicatie

We zetten ons dagelijks in om het beste te doen, met én voor Zeeland en de inwoners van Zeeland. Nog afgezien van de plicht die we als overheid hebben om over onderdelen van ons werk te communiceren, willen we gewoon zelf ook laten zien wat we doen, voor wie we dat doen en waarom we dat doen. En dat zo begrijpelijk en toegankelijk mogelijk.

Visie op communicatie

Provinciale Staten hebben in het voorjaar van 2025 de nieuwe Visie op communicatie vastgesteld. Allereerst zetten we communicatie in om beleid en besluitvorming over het voetlicht te brengen. We tonen wat we doen en welke keuzes we maken. Daarnaast gaan we in gesprek met inwoners, organisaties en andere overheden.

Middelen

Team Communicatie zorgt dat Zeeland en de inwoners van Zeeland weten waarvoor ze terecht kunnen bij de Provincie Zeeland. Maar ook wat ze van Provincie Zeeland mogen verwachten en hoe ze zaken kunnen aankaarten. Die communicatie geven we onder meer vorm onze (digitale) communicatiemiddelen:

- Social media (Facebook, LinkedIn, X, Instagram, Bluesky, Mastodon, YouTube).
- www.zeeland.nl.
- E-mail nieuwsbrieven.
- Online en gedrukte magazines (bijvoorbeeld magazine IN ZEELAND).
- Sociaal jaarverslag.
- Narrowcasting (beeldschermen met informatie).
- De Abdijstudio voor webinars of live gesprekken.
- Beeldloket voor foto en video.
- Mediaberichten.
- Podcasts.

Heldere communicatie

Team Communicatie is verantwoordelijk voor heldere en eenduidige communicatie met de Zeeuwse samenleving. Maar zij zijn er niet alléén van: heldere communicatie is een verantwoordelijkheid van de gehele organisatie. Team Communicatie kan daar wél heel goed bij helpen. En doet dat dan ook. Onder meer door de inzet voor Direct Duidelijke teksten en het toegankelijk maken van documenten die op de website staan.

IN ZEELAND

IN ZEELAND, het kwartaalmagazine van de Provincie Zeeland, begon in 2022 en is sinds 2024 een vast communicatiemiddel met een oplage van 5.000 exemplaren en bijna 4.000 abonnees. Dat aantal groeit na het verschijnen van elke nieuwe editie. Het magazine, dat verder via gemeentehuizen en bibliotheken verspreid wordt, geeft inzicht in provinciaal beleid, subsidies en politieke besluiten.

Sociale media

De inzet op sociale media blijft groot. De komst van de nieuwe commissaris heeft de aandacht en onze inzet voor sociale media vergroot. Die inzet zal het komende jaar vermoedelijk toenemen.

Participatie

Dat de inwoners van Zeeland, bedrijven, instellingen en medeoverheden door middel van participatie beter en meer betrokken kunnen worden bij de beleidsontwikkeling staat niet ter discussie. Dat is immers ook de gedachte achter de titel van het coalitieakkoord en de gebiedsgerichte aanpak. Wel is het zaak participatie gericht en verstandig in te zetten. Plat gezegd: je moet iets kunnen en willen doen met wat je ophaalt. Team Communicatie heeft het initiatief genomen om participatie meer handen en voeten te geven binnen de organisatie. Dat gaat de komende jaren zijn beslag krijgen, onder meer via een gerichte aanpak en trainingen van medewerkers.

Ondersteuning college

Vast onderdeel van het werk van het team communicatie is de ondersteuning van het college van Gedeputeerde Staten en zijn individuele leden. De commissaris heeft 1,0 fte communicatieondersteuning/woordvoering en iedere gedeputeerde 0,5 fte. Die ondersteuning bestaat onder meer uit het geven van communicatieadvies op allerlei terreinen, en het voorbereiden en begeleiden van mediaoptredens, het beantwoorden van persvragen en het (mee)schrijven aan speeches. Daarnaast werken de communicatieadviseurs aan de communicatie van en over projecten en programma's in de portefeuille van 'hun' bestuurder.

Subsidies

Met ingang van het jaar 2023 is de Algemene subsidieverordening Zeeland 2023 (Asv 2023) en het Algemene subsidiebesluit Zeeland 2023 (Asb 2023) van kracht geworden. Gezamenlijk vormen zij het juridisch kader voor het subsidiebeleid van de Provincie Zeeland. Aansluitend is ook de beleidsnota subsidies herzien en geactualiseerd, deze beleidsnota is bekend onder de benaming 'Samen meer resultaat met subsidies'.

Er is en wordt nog steeds ingezet op verdere professionalisering middels digitalisering en de toepassingen die het biedt, digitaal indienen is de norm en er wordt verder bezien of toepassing van AI wellicht mogelijkheden biedt. Aansluitend werken we binnen de mogelijkheden van ons digitaal systeem aan signalering waarmee aanvragers een melding krijgen van naderende deadlines. De eerste oriëntatie wordt gedaan naar een specifiek subsidie-volgsysteem.

Financieel meerjarig perspectief

De begroting toont een gezond meerjarig financieel perspectief. In de najaarsnota 2025 schetsen we een geactualiseerd financieel perspectief. Ook houden we daarin rekening met de onzekerheden die op de Provincie af kunnen komen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de herijking van het provinciefonds, onze belangrijkste inkomstenbron. De dividenden van ZEH kunnen ertoe leiden dat komende jaren incidentele ruimte binnen de meerjarenbegroting ontstaat. Hiervoor hanteren wij het afwegingskader dat door Provinciale Staten in april 2024 is vastgesteld.

Financiële informatievoorziening

Voor het opstellen en digitaal publiceren van onze P&C documenten zoals begroting en jaarrekening gebruiken we het softwarepakket Pepperflow.

Het verder ontwikkelen van Horizontaal Toezicht

In het najaar van 2023 liep het verlengde convenant Horizontaal Toezicht met de Belastingdienst af. De Belastingdienst heeft de afgelopen jaren gewerkt aan de door ontwikkeling van het zogenaamde Horizontaal Toezicht (DHT). Deze veranderingen hebben gevolgen voor de samenwerking tussen de Provincie en de Belastingdienst. In het verleden lag de nadruk op de samenwerking met de Belastingdienst. Nu is het accent verschoven naar het zelf (systematisch) in de gaten houden van interne beheersmaatregelen. De Belastingdienst stelt vanuit haar eigen eisen DHT specifieke eisen aan de inrichting en controle van onze interne processen. De Provincie Zeeland wil de processen kunnen beheersen voor zowel de rechtmatigheidsverantwoording als voor het DHT.

De organisatie heeft reeds in 2022 en 2023 stappen gezet om te kunnen voldoen aan de eisen van het 'doorontwikkelde' convenant Horizontaal Toezicht. Maar toch wil de provincie het verlengen van het Horizontaal Toezicht convenant voorlopig on hold zetten. Dit omdat de provincie met ingang van 2027 met een nieuw financieel systeem gaat werken. De implementatie van dit nieuwe systeem zal in 2026 veel tijd en energie gaan kosten.

De Belastingdienst zal de reguliere klantbehandeling in 2026 bij onze organisatie voorzetten. Bij de vormgeving hiervan houden ze daarbij rekening met de onder het oorspronkelijke convenant met ons opgedane ervaringen. Ook zullen er periodiek bedrijfsgesprekken gevoerd blijven worden en blijft de mogelijkheid tot vooroverleg bestaan. Er verandert hierdoor feitelijk niets in onze huidige (werk)relatie met de Belastingdienst.

Betalen en invorderen

De Provincie Zeeland heeft als doelstelling om 95% van de facturen binnen de wettelijke betalingstermijn te betalen. Wij zetten dit beleid voort in 2026.

Controloffunctie

De controloffunctie gaat om het 'in control' zijn en blijven van de organisatie. We werken aan een goed georganiseerd en geaccepteerd systeem van sturing en beheersing. De controloffunctie is van de gehele organisatie. We doen het samen, waarbij de afdeling Control een regiefunctie heeft.?

In 2026 blijven we werken aan de onderwerpen:

- Risicomanagement: de basis van de Zeeuwse 'drielijnen' staat. In 2026 blijven we de lijnen verstevigen.
- Het inhoudsrijker maken van de P&C-cyclus. Dit betekent bijvoorbeeld dat we samen terug- en vooruitkijken naar de realisatie van doelen.

Naast bovenstaande onderwerpen staan ook aan een aantal jaarlijks terugkerende onderwerpen op de planning. Dit zijn onder meer:

- Rechtmatigheidsverantwoording: ter onderbouwing worden diverse (verbijzonderde) interne controles uitgevoerd en vindt verantwoording plaats in de jaarstukken.
- Projectcontrol: het toetsen en adviseren over de beheersing van de grote projecten.
- 217a onderzoek: het uitvoeren van een 217a onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het door Gedeputeerde Staten gevoerde beleid.

Verbeteren kwaliteit informatiehuishouding

De verdere digitalisering van de provinciale processen leidt tot een voortdurende toename in zowel de hoeveelheid als de variëteit van digitale informatie. Deze moeten duurzaam gearchiveerd en ontsloten worden. In 2026 geven we daarom onder andere uitvoering aan:

- Het aanpassen van de Archiefverordening en het Besluit informatiebeheer, zodat we klaar zijn voor de nieuwe Archiefwet.
- Het interprovinciale meerjarenplan Wet open overheid, 'Informatiehuishouding op orde':
 - het inrichten van een informatiestructuurplan,
 - het opstellen van kaders en richtlijnen voor projectarchivering,
 - en het opstellen van het "handboek informatiebeheerprocessen".
- Het beter vindbaar maken van digitale informatie met behulp van AI-technologie. Hiervoor wordt een voorstel voorbereid voor de Voorjaarnota 2026.

Informatieveiligheid

In 2026 treedt naar verwachting de Cyberbeveiligingswet in werking. De wet is gericht op het versterken van onze digitale en economische weerbaarheid, zoals verplichte technische maatregelen om bij een cyberaanval te kunnen blijven functioneren en het verminderen van de afhankelijkheid van grote, buitenlandse IT-leveranciers.

De Nederlandse overheid werkt op dit gebied intensief samen. In 2026 realiseren we in samenwerking een zogenaamd "Security Operations Center": een dienst die dag en nacht de beveiliging van ons IT-netwerk, de IT-systemen en de applicaties in de gaten houdt en beveiligingsincidenten signaleert. Hiervoor wordt een voorstel voorbereid voor de Voorjaarnota 2026.

In Zeeland werkt de provincie samen met de gemeenten en uitvoeringsorganisaties aan kennisuitwisseling over cyberveiligheid onder de titel "Zeeuwse Norm Weerbare Overheid". We bieden elkaar hulp bij eventuele beveiligingsincidenten en werken aan gezamenlijke bewustwording over cyberveiligheid.

De provincie is gecertificeerd voor veilige omgang met informatie (ISO27001). We blijven onze beveiliging verbeteren: in 2026 voeren we extra maatregelen in, waaronder het extra versleutelen van bestanden.

Datagedreven werken en AI

De Provincie Zeeland wil in 2026 een organisatie zijn die beslissingen neemt op basis van actuele, betrouwbare en goed ontsloten data. Dat betekent:

- Beleidskeuzes onderbouwen met heldere inzichten, scenario's en meetbare effecten.

- Data en AI-technologie inzetten voor complexe, integrale vraagstukken, zoals de balans tussen wonen, landbouw, natuur en economie.
- AI op een verantwoorde, veilige en juridisch correcte manier gebruiken, zodat het daadwerkelijk bijdraagt aan betere dienstverlening, efficiëntere bedrijfsvoering en innovatieve oplossingen.

Daarom zetten we in 2026 belangrijke stappen naar een datagedreven en AI-bewuste organisatie. Dit is relevant bij het vormen van het beeld over Zeeland 2050 en bij de gebiedenaanpakken.

We doen dit door:

- het realiseren van een centrale dataopslag. Dit maakt het mogelijk om in een meerjarig groeipad data van verschillende provinciale programma's en prioritaire dossiers bijeen te brengen. Dit maakt integrale analyses mogelijk. In 2026 nemen we deze basisvoorziening in gebruik en worden de beheerders getraind.
- Provinciale medewerkers te trainen in datageletterdheid en AI-vaardigheden, conform de verplichtingen van de AI-act.
- in 2026 een bedrijfsvoeringsproces te innoveren door middel van AI-technologie, gericht op hogere efficiëntie en/of effectiviteit. Dit sluit aan op de oproep van Provinciale Staten van november 2024.

Uitvoeringsprogramma Zeeuwse Digitale Agenda

In 2026 werken we langs een geactualiseerd uitvoeringsprogramma naar aanleiding van de motie "AI in de Digitale Agenda" (november 2024). Hierin is specifiek aandacht voor:

1. "Boost IT", de "Human Capital Agenda" (HCA) ICT bundelt de krachten van onderwijs, bedrijfsleven en overheid om de groeiende vraag naar ICT-professionals in Zeeland te beantwoorden. De Provincie is reeds geruime tijd betrokken bij dit initiatief om jong ICT talent aan te trekken en vast te houden voor de regio. Voor het vervolg van de betrokkenheid bij deze agenda wordt een voorstel voorbereid voor de voorjaarsnota 2026.
2. De Data Alliantie Zeeland, de gedachte daarbij is om digitalisering, data en dataproducten in te zetten als middel bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Dat wordt vormgegeven door samenwerking te organiseren in het Zeeuwse netwerk. Het doorontwikkelen van het fundament verdient aandacht. Met name een community waarin data-adepten van de diverse Zeeuwse overheden kennis met elkaar kunnen delen is een belangrijk aspect daarvan, waarvoor de samenwerking is aangegaan met de Vereniging Zeeuwse Gemeenten.
3. Datafest Zeeland, dit evenement ism HZ, Roosevelt University, Scalda en Rijkswaterstaat is de perfecte gelegenheid voor studenten Data Science om van experts te leren, datawetenschapsvaardigheden te ontwikkelen en langs relevante thema's een echt verschil te maken voor Zeeland en in de wereld. Na geslaagde edities in 2023, 2024 en afgelopen jaar werken we nu aan het bestendigen van dit evenement.

Structurele doelen

Naast de bestuurlijke doelen hebben we zeven doelstellingen waaraan we ook in 2026 werken:

- Het ziekteverzuim is onder de landelijke Verbaannorm (op dit moment 4,9% waarbij bijstelling nog mogelijk is). Het verzuim nam de afgelopen jaren toe, veelal veroorzaakt door niet arbeidsgerelateerde klachten. Ook in 2025 worden (zo nodig aanvullende) maatregelen genomen om het ziekteverzuim te reduceren c.q. beperkt te houden.
- We bieden binnen onze organisatie minimaal vijftientig stageplaatsen aan per jaar. Onze externe inhuur bedraagt niet meer dan 10% dan de Rijksnorm (comply or explain).

- Het quotumpercentage voor 2025 (indicatief) om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt een baan te bieden is minimaal 28,5 fte (1fte = 25,5 uur) (Participatiewet). De organisatie loopt op schema om deze doelen te halen. Het quotumpercentage wordt jaarlijks geactualiseerd omdat het betrekking heeft op een heel jaar. Het quotumpercentage kan daardoor nog wijzigen.
- We betalen facturen zo snel als mogelijk, maar uiterlijk binnen 30 dagen.
- We behandelen subsidie-, vergunning- en ontheffingsaanvragen binnen de daarvoor gestelde wettelijke termijnen.
- We zetten in om ingebrekestellingen, bejegeningssklachten, beroepschriften en bezwaarschriften te voorkomen. Als deze komen behandelen we ze binnen de daarvoor gestelde wettelijke termijn.

Aansluiten op een Zeeuws e-depot

In 2026 voert de Provincie Zeeland het 'Aansluitplan Zeeuws e-Depot' verder uit. Doel van dit aansluitplan is om de digitale archieven van de Provincie op te nemen in het Zeeuws e-Depot (definitieve, digitale bewaarplaats) zodat deze archieven duurzaam bewaard blijven en publiekelijk toegankelijk zijn. Voor 2026 ligt de focus op het overbrengen en/of uitplaatsen van het digitaal archief 2016-2020, de videotulen van Provinciale Staten- en Commissievergaderingen van 2006 t/m 2023 en de BRZO-dossiers 2014-2019 van de RUD naar het e-Depot.

PIOFACH-taken RUD

In 2025 heeft Provincie Zeeland, op verzoek van de Regionale Uitvoeringsdienst Zeeland (RUD), een aanbod gedaan voor het leveren van ondersteunende diensten. Eind maart 2025 is ingestemd met dit voorstel. De uitvoering van deze taken start per 1 januari 2026.

Met de implementatie van de ondersteunende bedrijfsvoeringstaken Personeel en Organisatie (P&O), Informatievoorziening en ICT (IA), Financiën (F), Control (C), Facilitaire Zaken (FZ), Inkoop (IK) en Juridische Zaken (JZ), beogen wij een efficiënte en effectieve ondersteuning van de bedrijfsvoering van de RUD. Elk bedrijfsvoeringsonderdeel heeft een plan gemaakt om op 1 januari 2026 ondersteuning te kunnen leveren aan de RUD. Daarbij werken we nauw samen met de RUD en gemeente Terneuzen. Een belangrijk onderdeel zijn de medewerkers die het ondersteunende werk gaan doen. Deze medewerkers komen in dienst van de Provincie en werken vooral vanuit het Provinciehuis. Voor dit werk is extra capaciteit nodig en zijn vacatures opengesteld.

Door deze taken op ons te nemen, stellen wij RUD Zeeland in staat zich te concentreren op haar kerntaken en de verdere versterking van de organisatie. Tegelijkertijd zorgen wij voor een professionele, betrouwbare en toekomstbestendige uitvoering van de ondersteunende processen.

Project GFIS

We werken aan de vervanging van onze systemen voor Financiën (Unit4) en Inkoop (Proactis). Met het project GFIS (Geïntegreerd Financieel en Inkoop Systeem) zetten we stappen naar één gebruiksvriendelijk en toekomstbestendig systeem. De implementatie van ERPx (Unit4) neemt een groot gedeelte van 2026 in beslag.