

Paragraaf Bedrijfsvoering

Vooruitgang door samenwerking

Omschrijving (toelichting)

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. Steeds vaker werken we samen met andere organisaties aan grote maatschappelijke uitdagingen. Daarnaast veranderen zaken zoals digitalisering ons werk. Hierdoor moeten we flexibel zijn in hoe we ons werk organiseren.

Binnen onze organisatie is goede bedrijfsvoering heel belangrijk om onze taken en doelen te bereiken. Het achterliggende jaar hebben landelijke thema's, zoals de aanpak van het landelijk gebied, stikstof, energie en klimaat, veel aandacht gevraagd van de provincies. Dit geldt ook voor ontwikkelingen op het gebied van kunstmatige intelligentie, digitalisering, complexere wetgeving en een krappere arbeidsmarkt.

Daarom hebben we ons zo georganiseerd dat we tijdig op deze diensten, maar ook op de externe ontwikkelingen konden anticiperen. Bedrijfsvoering helpt iedereen die werkt voor Zeeland. We zijn innovatief en zorgen dat de basis goed geregeld is.

Kengetallen

Omschrijving (toelichting)

Omvang ambtelijke organisatie (peildatum 31-12-2025)

Ambtelijke organisatie: 708.16 fte

Statengriffie: 7.58 fte

Rekenkamer: 1.0 fte

Beleidskader

Omschrijving (toelichting)

- [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

Omschrijving (toelichting)

Deze aanpak sluit aan bij de IPO Werkgeversvisie 2025–2030: Provincies willen zich wendbaar organiseren, investeren in vakmanschap en ontwikkeling, en medewerkers ruimte geven voor zelfregie en duurzame inzetbaarheid.

Daarnaast hebben we in 2025 extra ingezet op boeien en binden: gerichte ontwikkeling en opleiding (ambtelijk vakmanschap), versterking van onboarding en het verbeteren van de inzetbaarheid en doorstroom, zodat schaarse expertise behouden blijft en nieuwe collega's sneller productief en verbonden zijn. Ook hebben we gewerkt aan diversiteit en inclusie en een veilige werkomgeving: bewustwording en inclusief werkgeverschap zijn verder bevorderd, en voorzieningen zoals vertrouwenspersonen en meldroutes blijven beschikbaar en onder de aandacht. Discriminatie, agressie en (seksuele) intimidatie worden niet getolereerd; we blijven werken aan een professionele aanspreekcultuur en sociale veiligheid, juist in een periode van verandering.

Communicatie

Omschrijving (toelichting)

We zetten ons dagelijks in om het beste te doen, met én voor Zeeland en de inwoners van Zeeland Zeeuwen. 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! In de veranderende wereld van nu is bijna alles communicatie. Pers, publiek, politiek en medewerkers beoordelen onze organisatie dan ook op haar manier van communiceren.

Middelen

Team Communicatie zorgt ervoor 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 vorm via persoonlijk contact (bestuurders en medewerkers) en via onze (digitale) communicatiemiddelen:

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

Visie op communicatie

Met communicatie brengen en halen we informatie. We zorgen voor interactie met onze omgeving. Daarbij willen we duidelijk, rolbewust en inspirerend zijn. Maar ook betrouwbaar, geloofwaardig en open. In 2025 hebben Provinciale Staten de Visie op communicatie vastgesteld. Daarin staan de uitgangspunten voor onze communicatie: we willen toegankelijk, herkenbaar en transparant communiceren. En in een tijdperk van polarisatie en dalend vertrouwen in de overheid, willen we daarnaast ook verbindend zijn. Dat doen we onder meer door blijvend aandacht te hebben voor duidelijke taal.

Heldere communicatie

Dat past ook heel goed bij de organisatieontwikkeling waar we met zijn allen Provinciebreed aan werken. Ook die is immers gericht op een meer open blik naar buiten, op samenwerking (in- en extern) en op verantwoordelijkheid nemen en eigenaarschap tonen. 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.

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 iets meer dan 4.000 abonnees (een toename van ruim 500 t.o.v vorig jaar). Het magazine, dat via gemeentehuizen, bibliotheken en online media verspreid wordt, geeft inzicht in provinciaal beleid, subsidies en politieke besluiten.

Sociale media en data

De inzet op sociale media blijft groot, al hebben we de focus enigszins verlegd. Niet meer alle onderwerpen op alle sociale media worden breed uitgemeten maar nog meer dan voorheen zoeken we naar hoe onderwerp (of doel) en gekozen medium zo goed mogelijk bij elkaar passen. Voorbeeld: zakelijke berichten voor een specifieke doelgroep lenen zich vaak meer voor LinkedIn dan voor Instagram. Facebook is vaak wat luchtiger van toon en biedt iets meer ruimte. Dat wisten we al en die kennis brachten we ook al in de praktijk, maar dat gaan we nu dus vaker (en proberen) beter te doen. Daarnaast willen we iets minder vaak reageren, zeker niet als dat niet echt nodig is.

Participatie

Dat de inwoners van Zeeland, bedrijven, instellingen en mede-overheden 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. Daar werkt Team Communicatie actief aan (mee).

Subsidies

Omschrijving (toelichting)

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 hebben we ook de [beleidsnota subsidies](#) herzien en geactualiseerd, deze beleidsnota is bekend onder de benaming 'Samen meer resultaat met subsidies'.

Gedurende de afgelopen jaren hebben we ingezet op verdere professionalisering ondermeer door het subsidieproces verder te verbeteren. Dit doen we vooral door meer gebruik te maken van digitale toepassingen en de mogelijkheden die dit biedt. Het digitaal indienen van een subsidieaanvraag is in 2023 per regeling opengesteld en is met ingang van het jaar 2024 de norm. De aanvrager van een subsidie heeft hiermee een eigen 'persoonlijke digitale pagina' waar het verloop van het gehele subsidieproces, dus van aanvraag tot vaststelling, zichtbaar is. Op deze manier is ons proces beter gestroomlijnd, te weten één loket, en wordt de beheersing van het proces verder versterkt.

Een duidelijke ontwikkeling van de afgelopen jaren is een toename van specifieke regelingen. Een specifieke regeling zorgt dat er een duidelijk kader gemaakt wordt op basis waarvan subsidie aangevraagd kan worden. Dit vloeit enerzijds voort vanuit de behoefte om duidelijke afbakening als ook vanuit de ontvangen specifieke uitkeringen (Spuks) waarbij afwijkende dan wel aanvullende voorwaarden worden gesteld. Deze ontwikkeling sluit ook aan op de aanbeveling uit het rekenkamer rapport uit 2023 inzake de doeltreffendheid van subsidies.

Financieel meerjarig perspectief

Omschrijving (toelichting)

De jaarstukken tonen een gezond meerjarig financieel perspectief. In de voorjaarsnota 2026 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 en indexaties. Deze gaan de komende jaren de structurele ruimte binnen de begroting bepalen. 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

Omschrijving (toelichting)

Voor het opstellen en digitaal publiceren van onze P&C documenten zoals begroting en jaarrekening gebruiken we het softwarepakket Pepperflow. Ook over de grote projecten rapporteren we via Pepperflow.

Het verder ontwikkelen van Horizontaal Toezicht

Omschrijving (toelichting)

In het najaar van 2023 liep het verlengde convenant Horizontaal Toezicht met de Belastingdienst af. De Belastingdienst heeft de afgelopen jaren gewerkt aan de doorontwikkeling 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 ingezet om te kunnen voldoen aan de eisen van het 'doorontwikkelde' convenant Horizontaal Toezicht. Gezien de lopende implementatie van het nieuwe financieel - inkoop systeem (GFIS) is een eventuele verlenging van het convenant doorgeschoven tot na de ingebruikname van dit nieuwe systeem.

Dat betekent overigens wel dat de Belastingdienst in 2025 de reguliere klantbehandeling bij onze organisatie heeft voortgezet op de hiervoor gebruikelijke wijze. Bij de vormgeving hiervan hielden ze namelijk rekening met de onder het oorspronkelijke convenant met ons opgedane ervaringen. Ook is er een periodiek bedrijfsgesprek gevoerd en is van de mogelijkheid tot vooroverleg gebruik gemaakt. Er is hierdoor feitelijk niets veranderd in onze (werk)relatie met de Belastingdienst.

Betalen en invorderen

Omschrijving (toelichting)

De Provincie Zeeland heeft als doelstelling om 95% van de facturen binnen de wettelijke betalingstermijn (30 dagen) te betalen. In 2025 hebben we 92,4% van de facturen binnen de wettelijke 30 dagen betaald.

Controloffunctie

Omschrijving (toelichting)

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 2025 is vooral gewerkt aan:

- Planning & Control: het inhoudsrijker maken van de P&C-cyclus door gezamenlijk terug- en vooruit te kijken naar de realisatie van organisatiedoelen, met als resultaat concretere indicatoren voor begroting 2026.

- 217a onderzoek 2025: onderzoek naar de ervaren regeldruk binnen en buiten de organisatie. De uitkomsten laten zien dat door kritisch te kijken naar eigen regels, integraler samen te werken en stakeholders strategisch te betrekken, de ervaren regeldruk kan worden verminderd.

Daarnaast hebben we onder meer de volgende periodieke werkzaamheden uitgevoerd:

- Rechtmatigheidsverantwoording: uitvoering van (verbijzonderde) interne controles ter onderbouwing van de verantwoording in de jaarstukken.
- Projectcontrol: periodieke toetsing en advisering over de beheersing van grote projecten.
- Risicomanagement: we hebben gewerkt aan de doorontwikkeling van de basis van het Zeeuwse drielijnenmodel. Ook is uitvoering gegeven aan het geactualiseerde risicomanagementbeleid.

Toelichting op de rechtmatigheidsverantwoording

Omschrijving (toelichting)

Uit de in de jaarrekening opgenomen rechtmatigheidsverantwoording blijkt dat de in deze jaarrekening verantwoorde baten en lasten alsmede de balansmutaties die niet rechtmatig tot stand zijn gekomen € 10,9 miljoen bedraagt. Dit is hoger dan de daarvoor gestelde grens van € 6,5 miljoen (2% van de totale lasten exclusief toevoegingen aan de reserves). Daarnaast is door Provinciale Staten ook een rapportagegrens vastgesteld op € 750.000. Indien de incidentele bevindingen en/ of systematische fouten en onduidelijkheden boven de rapportagegrens van € 750.000 komen, worden deze toegelicht in de paragraaf bedrijfsvoering.

In deze paragraaf is aanvullende informatie opgenomen over de financiële rechtmatigheid en staat beschreven welke actie Gedeputeerde Staten onderneemt om vermelde afwijkingen in de toekomst te voorkomen.

Begrotingscriterium

Op programmaniveau heeft een overschrijding van de lasten plaatsgevonden voor een bedrag van € 6,4 miljoen. Deze afwijking is aan te merken als een geaccepteerde onrechtmatigheid. De afwijkingen zijn getoetst aan de Financiële verordening waarin Provinciale Staten hebben vastgelegd welke afwijkingen als acceptabel worden beschouwd.

De overschrijding doet zich voor binnen twee programma's:

- Programma 7 Bestuur (€ 1,8 miljoen).
- De overschrijding wordt veroorzaakt door een eenmalige verhoging van de voorziening voor waardeoverdracht van pensioenen van politieke ambtsdragers. Deze mutatie vloeit voort uit hogere wet- en regelgeving en is verwerkt conform de stellige uitspraken van het BBV.
- Programma 9-1 Algemene dekkingsmiddelen (€ 4,6 miljoen).
- De overschrijding betreft een afwaardering van de deelneming NV Westerscheldetunnel. Voor een gelijk bedrag is een onttrekking gedaan uit de eerder gevormde bestemmingsreserve. Conform de vastgestelde Financiële verordening is deze aangemerkt als acceptabel.

Voorwaardencriterium

De geconstateerde overschrijding boven de rapportagegrens, binnen het voorwaarden criterium, heeft betrekking op het inkoop- en aanbestedingsproces. Het betreft één contract, waarbij in 2024 een onrechtmatigheid is geconstateerd en waarvoor in 2025 nog uitgaven zijn gedaan. De overschrijding heeft een omvang van circa € 3.136.000. In 2026 is de verwachting dat er ook nog uitgaven zullen zijn op dit contract.

Daarnaast is bij drie andere contracten sprake van voortzetting van eerder geconstateerde onrechtmatigheden. De gezamenlijke omvang hiervan bedraagt circa € 161.000. Deze ontwikkeling was reeds aangekondigd in het jaarverslag 2024.

Gedurende het jaar zijn maatregelen getroffen om verdere onrechtmatigheden te beperken. De opdrachten zijn beëindigd en er zijn nieuwe (Europese) aanbestedingen gedaan.

Beheersmaatregelen

De onrechtmatigheden doen zich met name voor binnen het proces inkoop- en aanbesteding. Het belangrijkste risico binnen dit proces betreft het overschrijden van de contractwaarde bij lopende contracten. Dit risico is ook in het voorgaande jaar gesignaleerd.

Om dit risico te beheersen zijn maatregelen getroffen. De werking hiervan is nog niet volledig effectief gebleken, waardoor aanvullende en blijvende aandacht nodig blijft. De implementatie van het nieuw geïntegreerd financieel- en inkoopstelsel in 2026 zal naar verwachting bijdragen aan een betere beheersing van dit risico.

De belangrijkste beheersmaatregelen zijn:

- Het consequenter signaleren van uitgaven in relatie tot de contractwaarde, zodat budgethouders tijdig worden geïnformeerd over (dreigende) overschrijdingen en passende acties kunnen ondernemen.
- Het gericht en frequenter delen van informatie over geconstateerde onrechtmatigheden binnen de organisatie, zodat hiervan geleerd kan worden en vergelijkbare situaties in de toekomst kunnen worden voorkomen.

Verbeteren kwaliteit informatiehuishouding

Omschrijving (toelichting)

De aanbevelingen uit de auditrapportage 2022, 2023 en het kwaliteitssysteem informatiebeheer zijn in uitvoering en deels afgerond. In 2025 is binnen het IBT-domein "informatie- en archiefbeheer" de volledige IBT-toezichtcyclus doorlopen. Op basis van de constateringen zijn met gemeenten en waterschap verbeterafspraken gemaakt.

Informatieveiligheid

Omschrijving (toelichting)

In 2025 hebben we onze organisatie gereed gemaakt om te voldoen aan de aankomende Cyberbeveiligingswet (Cbw) die is gestoeld op de Europese NIS2-richtlijn. We voldoen aan de registratieplicht, de zorgplicht en de meldplicht.

Eind 2025 zijn de audits geweest voor vernieuwing van de ISO 27001-certificering, die verloopt in januari 2026. De audits zijn succesvol afgerond en de Provincie Zeeland werkt opnieuw voor de komende jaren ISO27001 gecertificeerd.

In 2025 hebben alle 23 Zeeuwse lokale overheden die zijn aangesloten bij de Zeeuwse Norm Weerbare Overheid deelgenomen aan een penetratietest (zgn. "pentest"). Dit geeft een Zeeuwsbreed beeld over hoe bestuurlijk Zeeland ervoor staat op het gebied van cyberveiligheid.

De maatregelen die we naar aanleiding van de bevindingen nemen worden door een centrale werkgroep uitgewerkt om in 2026 te worden uitgevoerd.

De interprovinciale Europese aanbesteding om te komen tot een gezamenlijk Security Operations Center (SOC) is voorbereid. Eind 2025 is het Programma van Eisen opgesteld.

Datagedreven werken en AI

Omschrijving (toelichting)

AI

AI (en dan vooral generatieve AI) heeft een grote vlucht genomen in de wereld en dus ook in de Provincie Zeeland. Naast pilots op de inzet van AI in de bedrijfsvoering zijn ook stappen ondernomen om te voldoen aan bepalingen vanuit AI-wetgeving. Een risico-inventarisatie op algoritme-gebruik is uitgevoerd en de eerste algoritmen zijn in het landelijk algoritme-register gepubliceerd. Er zijn voor de medewerkers en het bestuur trainingen en sessies georganiseerd op AI-gebruik en AI-bewustzijn. Dit draagt bij aan het digitaal vakmanschap van de provinciale organisatie.

Datamanagement

Met datamanagement zorgen we ervoor dat onze gegevens juist, veilig en van goede kwaliteit zijn. Zo kunnen we data op een betrouwbare manier gebruiken in onze provinciale processen. Daarom hebben we in 2025 de volgende stappen gezet om beter met data te werken:

- De inventarisatie van alle datasets die in gebruik zijn bij de Provincie Zeeland hebben we afgerond. Overdracht naar de beheerfase zorgt voor de permanente actualisatie van deze inventarisatie.
- Samen met de andere provincies hebben we een eenduidige begrippenlijst vastgesteld voor het beschrijven van data. Dit zorgt ervoor dat gegevens van diverse overheden makkelijker op elkaar te leggen zijn en met elkaar vergeleken kunnen worden.
- We hebben een werkwijze opgezet om samenwerkingsafspraken over gegevensuitwisseling met leveranciers en andere partners vast te leggen: welke gegevens wisselen we uit, hoe vaak en met wat voor kwaliteitsniveau.
- We hebben een audit uitgevoerd op de actualiteit en het beheer van Basisregistratie Grootschalige Topografie, de BGT. Deze audits zijn terugkerend opgenomen in de control-cyclus van de provinciale organisatie.

Gebiedsgerichte informatievoorziening

Voor diverse onderwerpen en opgaven zijn in 2025 "Digital Twins" in gebruik genomen en verder uitgebouwd. Een "Digital Twin" is een digitale weergave van de werkelijkheid. Met de "Digital Twins" kunnen we keuze-opties simuleren en doorrekenen in meerdere ontwikkel-scenario's. Dit draagt sterk bij aan beleidsvorming en het analyseren van effecten daarvan. In 2025 is een samenwerking met het Delta Climate Center (DCC) voorbereid om de mogelijkheden te onderzoeken voor een werkwijze voor scenario-denken voor onder andere het verder invullen van het toekomstperspectief "Zeeland2050".

Realisatie data-architectuur

In 2025 heeft de Provincie Zeeland belangrijke stappen gezet in het versterken van datagedreven werken en het gebruik van innovatieve technologieën. De gerealiseerde mijlpalen zijn:

- De inrichting van een digitaal portaal voor het inventariseren, beheren en delen van data, inclusief het vastleggen van de metagegevens (metadata).
- De Realisatie van een basis voor het maken van digitale dashboards met gebruik van Apache Superset, een efficiënte en open-source oplossing.
- Een succesvolle pilot voor het gebruik van "ABF in Cijfers" (Trendsettend in Cijfers), een toonaangevend product voor gegevensanalyses en inzichtelijke, digitaal toegankelijke rapportages.
- Er is een start gemaakt met het ontwerp van een innovatief platform om data-analyses en "Data Science" te ondersteunen, gericht op toekomstige toepassingen.

Uitvoeringsprogramma Zeeuwse Digitale Agenda

Omschrijving (toelichting)

In 2025 is gewerkt aan de volgende thema's:

1. Het publieke LoRa netwerk en de samenwerking hierop met het onderwijs en het waterschap hebben we bestendigd en opgenomen in de staande organisatie. De realisatie van nieuwe type sensoren is een voortdurend proces.
2. Met de programma's Klik-op-Morgen, CTRL en Digitaal Verder hebben we invulling gegeven aan de ondersteuning van het Zeeuwse MKB bij digitaliseringsvraagstukken.
3. In 2025 hebben we het project Mobility as a Service (MaaS) afgerond. Vanaf 1 januari 2026 is de MaaS-app beschikbaar voor de beoogde gebruikers en uitgerold. Het project is daarmee succesvol afgerond.
4. In 2025 is uitvoering gegeven aan de implementatie van de Wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer en de Europese verordening "Single Digitale Gateway", als uitwerking van onder andere de 1-overheid.

In 2025 hebben we het programma geactualiseerd en zij we onder andere naar aanleiding van de motie "AI in de Zeeuwse Digitale Agenda" (november 2024) gestart met de volgende projecten:

1. AI-bewustwording; filmreeks en event
2. Onderzoek AI hub
3. AI-samenwerking Zeeland
4. Digitale dienstverlening buitengebied
5. AI Hackathon
6. Ontwikkel proeftuinen

Structurele doelen

Omschrijving (toelichting)

In 2025 lag de focus nadrukkelijk op organisatieontwikkeling: een forse stap is gezet in het bouwen aan een organisatie die herkenbaar, wendbaar en toekomstbestendig is. We hebben gewerkt aan meer eenduidige structuur en aan de daarvoor benodigde gedragsverandering: meer eigenaarschap, aanspreekbaarheid, integraal samenwerken en faciliterend leiderschap. Dit is ondersteund door het verder invoeren van het nieuwe sturingsconcept, strakkere sturing op capaciteit en loonkosten (consistente prioritering en sturing op resultaten, capaciteit en risico's) en het voorbereiden/doorvoeren van reorganisatie(onderdelen) om kwetsbaarheden te verkleinen en de uitvoeringskracht te vergroten.

ICT-ondersteuning buiten reguliere kantoortijden

Omschrijving (toelichting)

De pilot voor ICT-ondersteuning buiten de reguliere kantooruren is succesvol afgerond en er is akkoord ontvangen van de verantwoordelijke gedeputeerde om deze dienst voort te zetten, waarbij de kosten worden gedragen vanuit de reguliere ICT- middelen.

Tijdens de pilot in de eerste helft van 2025 zijn er in totaal 20 issues gemeld. De storingswachtdienst voor kritieke ICT-incidenten en het melden van cybersecurity-issues buiten kantooruren wordt voortaan als een vaste dienst aangeboden aan alle medewerkers, Gedeputeerde Staten en Provinciale Staten van de Provincie Zeeland, waarmee een structurele oplossing is geborgd.

Aansluiten op een Zeeuws e-depot

Omschrijving (toelichting)

In 2025 hebben we uitvoering gegeven aan het 'Aansluitplan Zeeuws e-Depot'. Een groot deel van:

- Het digitale archief 2016-2020.
- De "videotulen" van Provinciale Staten- en commissievergaderingen 2006-2023.
- De dossiers Besluit Risico Zware Ongevallen (BRZO) bedrijven 2014-2019 zijn opgenomen in het e-Depot. De eerste voorbereidingen voor de formele overbrenging zijn uitgevoerd.

Deelname aan de gemeenschappelijke regeling (GR) Zeeuws Archief

Omschrijving (toelichting)

Het besluitvormingstraject voor toetreding tot de Gemeenschappelijke Regeling (GR) Zeeuws Archief is afgerond.

Per 2026 is de Provincie Zeeland toegetreden tot de GR Zeeuws Archief. Deelnemers in de nieuwe GR 2026 zijn het Rijk, Provincie Zeeland, Waterschap Scheldestromen en de gemeenten Middelburg, Veere, Terneuzen, Vlissingen en Schouwen-Duiveland.

RUD

Omschrijving (toelichting)

In 2025 heeft de Provincie Zeeland, op verzoek van de Regionale Uitvoeringsdienst Zeeland (RUD), een aanbod opgesteld voor het leveren van ondersteunende diensten. Eind maart 2025 is met dit aanbod ingestemd.

Gedurende een groot deel van 2025 hebben we gewerkt aan de ontvlechting en implementatie van de ondersteunende diensten voor de RUD. In dit traject is intensief samengewerkt met de gemeente Terneuzen en de RUD. De implementatie betreft de bedrijfsvoeringstaken Personeel en Organisatie (P&O), Informatievoorziening en ICT (IA), Financiën (F), Facilitaire Zaken (FZ), Inkoop (IK) en Juridische Zaken (JZ) en in mindere mate Control en Communicatie. Met deze inrichting wordt gestreefd naar een efficiënte en effectieve ondersteuning van de bedrijfsvoering van de RUD.

Elk bedrijfsvoeringsonderdeel heeft zorggedragen voor de implementatie van de in het aanbod opgenomen diensten. Met name de omzetting van de ICT-voorzieningen vergde in 2025 een aanzienlijk deel van de inspanning en was vanwege de complexiteit en omvang van de werkzaamheden een belangrijk aandachtspunt binnen het traject. Voor de uitvoering van deze aanvullende ondersteunende werkzaamheden zijn medewerkers in dienst genomen bij Provincie Zeeland. De uitvoering van de ondersteunende taken start op 1 januari 2026.

Met het overnemen van deze taken wordt RUD Zeeland in staat gesteld zich te richten op haar kerntaken en de verdere versterking van de organisatie. Tegelijkertijd wordt voorzien in een professionele, betrouwbare en toekomstbestendige uitvoering van de ondersteunende processen.

186a rapportage

Omschrijving (toelichting)

Opvolging aanbevelingen Rekenkamer Zeeland

De Rekenkamer Zeeland voert onafhankelijk onderzoek uit naar de doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid van het door de Provincie Zeeland gevoerde beleid. Per jaar worden een of meerdere onderzoeken gedaan, waar schriftelijk over wordt gerapporteerd. Deze rapportages bevatten vaak ook aanbevelingen.

In deze paragraaf wordt per onderzoek van de Rekenkamer Zeeland gerapporteerd over de opvolging van de gedane aanbevelingen. Dit is overeenkomstig artikel 186a van de Provinciewet, waarin gesteld wordt dat Gedeputeerde Staten hierover jaarlijks een overzicht aan Provinciale Staten toezenden (inclusief standpunt daaromtrent en de wijze waarop aan de aanbevelingen vervolg is gegeven). Artikel 186a van de Provinciewet is per 2023 in werking getreden. Op basis hiervan is in de jaarstukken een toelichting gegeven over de openstaande aanbevelingen per begin van het boekjaar, alsook over de aanbevelingen die gedurende het boekjaar door de Rekenkamer Zeeland worden voorgesteld.

Omgevingsparticipatie

Hoofdvraag

Op welke wijze en hoe effectief betreft de Provincie Zeeland de omgeving in het tot stand komen van beleid en de uitvoering daarvan?

Aanbeveling 1

Geef Gedeputeerde Staten opdracht om, voor zover dat nog niet is gebeurd, het doel van het participatiebeleid te koppelen aan een planning en te specificeren hoe dat zal worden bereikt. Onderdeel hiervan moet het opstellen van een Participatieverordening te zijn, die Provinciale Staten uiterlijk op 1 januari 2027 vaststelt.

Stand van zaken per 31-12-2025

De ambtelijke organisatie stelt in 2026 de Participatieverordening op.

Aanbeveling 2

Geef Gedeputeerde Staten opdracht om de uitvoering van het participatie-beleid te borgen in de **Provinciale organisatie**.

Stand van zaken per 31-12-2025

De actuele (beleids)documenten over (omgevings)participatie zullen in 2026 door de afdeling communicatie op intranet voor de collega's raadpleegbaar zijn, waarmee een inhoudelijke borging plaatsvindt.

Aanbeveling 3

Geef Gedeputeerde Staten opdracht om:

- Ervoor te zorgen dat er een overzichtelijk beeld ontstaat van participatietrajecten, dat eenvoudig is te raadplegen.

- Een kader met evaluatiecriteria op te nemen in het beleid.
- Het beleid over omgevingsparticipatie te monitoren en te evalueren.
- Verder te bouwen aan het Zeeuws kennisplatform over participatie binnen Denktank Zeeland en het ontsluiten van monitoring en evaluatie over participatie in Zeeland op dat platform.

Stand van zaken per 31-12-2025

De afdeling Communicatie en het Programma Samenleving overleggen in 2026 met de leverancier van het digitaal participatieplatform overlegd of en zo ja, op welke wijze dit platform ook te gebruiken is voor monitoring, overzicht en het uitwisselen van inhoudelijke kennis en expertise.

Aanbeveling 4

Geef Gedeputeerde Staten opdracht om:

- Alsnog voor Provinciale Staten de in 2023 aangekondigde informatiesessies over participatie instrumenten te organiseren.
- Het overkoepelend doel voor omgevingsparticipatie op te nemen in de P&C cyclus van de Provincie Zeeland en actie lijnen uit de Visie op Participatie en het participatiebeleid te vertalen in acties bij dit doel, zodat daarover wordt verantwoord in de jaarstukken.

Stand van zaken per 31-12-2025

In 2026 zal in afstemming met de Statengriffie door de afdeling Communicatie de informatiesessie worden georganiseerd, mogelijk in de vorm van een webinar. Over de vraag of en hoe het onderwerp participatie opgenomen kan worden in de P&C -cyclus en de jaarstukken (of welk alternatief mogelijk is) zal in 2026 overleg moeten plaatsvinden.

Aanbeveling 5

Geef Gedeputeerde Staten opdracht om de lessen vanuit de casuïstiek -voor zover dat nog niet heeft plaatsgevonden- te borgen in het Participatiebeleid van de Provincie Zeeland en deze te betrekken bij criteria voor monitoring en evaluatie van participatieprocessen.

Stand van zaken per 31-12-2025

Voor zover dit nog niet heeft plaatsgevonden en daar waar van toepassing, zal dit t.z.t. betrokken worden bij de eerste actualisatie van het de Nota Participatiebeleid 2025 en/of de ambtelijke Leidraad of Toolbox.

Benutten van Europese middelen

Hoofdvraag

In hoeverre waren randvoorwaarden voor de Provincie Zeeland in de periode 2019 – 2023 aanwezig om succesvol Europese middelen te benutten, blijkend uit casuïstiek en is er gelet op de resultaten sprake van mogelijk onderbenut potentieel (indien meetbaar kwantitatief)?

Aanbeveling 1

Geef Gedeputeerde Staten opdracht om een Zeeuws afwegingskader op te stellen over hoe en wanneer er wel/niet ingezet dient te worden op het benutten van Europese middelen en leg dat voor vaststelling voor aan Provinciale Staten. De good practice uit de provincie Zuid-Holland biedt een voorbeeld.

Stand van zaken per 31-12-2025

De bespreeknotitie voor het afwegingskader is opgesteld in samenhang met de werkgroep verbetering externe oriëntatie van de organisatieontwikkeling en wordt in het eerste kwartaal van 2026 geagendeerd voor bestuurlijke besluitvorming, waarna het proces van besluitvorming naar PS volgt.

Aanbeveling 2

Geef Gedeputeerde Staten opdracht om de Europastrategie te actualiseren, waarbij gebruik gemaakt wordt van de handvatten die volgen uit dit onderzoek.

Stand van zaken per 31-12-2025

Dit staat geagendeerd voor eind 2027 wanneer de nieuwe Europese programmaperiode (2028-2034) van start gaat.

Aanbeveling 3

Gedeputeerde Staten te verzoeken om een voorstel aan te bieden voor voorfinancieringsmogelijkheden – met als goed voorbeeld de voucherregeling bij OP-Zuid – gericht op minder draagkrachtige aanvragers van Europese subsidies. In de voucherregeling kan men deskundige ondersteuning krijgen voor een adequate aanvraag van Europese subsidies.

Stand van zaken per 31-12-2025

Dit nemen we mee in de nieuwe Europastrategie voor de programmaperiode 2028-2034. (zie aanbeveling 2). Wanneer het voorstel t.z.t. wordt aangenomen, zullen in de begroting vanaf 2028 tot 2034 middelen voor deze voucherregeling opgenomen moeten worden.

Aanbeveling 4

Geef Gedeputeerde Staten opdracht om zich in te spannen voor een Zeeuws breed subsidieteam dat dient als landingsplaats voor informatie-uitwisseling en afstemming over en stimulering van projectideeën en voorstellen.

Stand van zaken per 31-12-2025

Dit hebben we gerealiseerd. Het Zeeuws subsidieteam komt ongeveer 2 keer per jaar samen.

Aanbeveling 5

Geef Gedeputeerde Staten opdracht om de jaarlijkse monitoring naar een hoger niveau te brengen met daarbij aandacht voor streefwaarden, de cofinanciering die door de Provincie bijgedragen wordt aan Zeeuwse projecten en de juistheid van gegevens. Agendeer de monitoringsrapportage jaarlijks in de commissie Bestuur.

Stand van zaken per 31-12-2025

De verbetering van de monitoring hebben we opgepakt. We hebben een online monitoring instrument ingericht dat intern door medewerkers kan worden geraadpleegd. De bedoeling is dat dit instrument op termijn ook extern toegankelijk wordt, waarbij nog zorgvuldig wordt gekeken naar de voorwaarden in het kader van de AVG. Deze rapportages zijn na het rekenkamerrapport ook uitgebreid met de bedragen van cofinanciering die onze organisatie aan externen verleend voor EU-projecten. We werken nog aan het beter inventariseren en inzichtelijk maken van Europese middelen die in onze organisatie zelf landen. De monitoring is op veel vlakken verbeterd, maar er worden nog steeds slagen gemaakt.

Aanbeveling 6

Geef Gedeputeerde Staten opdracht om één keer per zeven-jaarlijkse EU-periode het Provinciale beleid gericht op het benutten van EU-programma's (toepassing afwegingskader en strategie) te evalueren en Provinciale Staten de resultaten daarvan toe te sturen.

Stand van zaken per 31-12-2025

De Midterm review hebben we in 2025 aangeboden en is behandeld.

Risico's bij samenwerking**Hoofdvraag**

Heeft de Provincie Zeeland zicht en grip op de risico's bij majeure samenwerkingsverbanden waarin zij deelneemt?

Aanbeveling 1

Laat periodiek op de Statenvergadering het 'integrale risicobeeld' ter bespreking agenderen.

Stand van zaken per 31-12-2025

In de Statenvergadering van 8 april 2025 is het geactualiseerde risicomanagement beleid vastgesteld. Op basis hiervan zijn de aanbevelingen geïmplementeerd. Stads- en Streekvervoer over de weg

Hoofdvraag

Was het stads- en streekvervoer in Zeeland vanaf maart 2015 optimaal vraaggericht, verbindend, maatschappelijk toekomstgericht en duurzaam en welke lessen kunnen we op grond hiervan te trekken voor een mobiliteitsnetwerk in Zeeland?

Aanbeveling 1

De Rekenkamer beveelt aan dat Provinciale Staten aan Gedeputeerde Staten opdragen om expliciet jaarlijks te laten rapporteren over de resultaten van het gevoerde beleid. Gedacht kan worden aan een bespreeknotitie ter behandeling in een Statencommissie.

Stand van zaken per 31-12-2025

Het punt, bespreeknotitie, is geëffectueerd en met een aanbiedingsbrief ingebracht in de Commissie Economie van mei 2025. Landbouwtransitie in Zeeland

Hoofdvraag

In hoeverre werden in de periode 2017 t/m 2021 de provinciale doelen met betrekking tot landbouwtransitie in Zeeland gerealiseerd en hoe effectief was daarbij de rolinvulling door Provinciale Staten en Gedeputeerde Staten?

Aanbeveling 1

Betrek monitoring en evaluatie nadrukkelijk bij de uitvoering van voorgaande aanbeveling en verzoek Gedeputeerde Staten bij monitoring en evaluatie de handvatten te gebruiken die zijn te herleiden uit het onderzoek van de rekenkamer.

Stand van zaken per 31-12-2025

De aanbevelingen van de Rekenkamer inzake landbouwtransitie, te weten het beter betrekken van Provinciale Staten en het beter formuleren van doelen zijn opgevolgd. In 2025 hebben we het Uitvoeringsprogramma Landelijk Gebied, waarin het landbouwbeleid is vervat, herzien. Deze herziening is met Provinciale Staten besproken middels een info sessie en de reguliere P&C-cyclus. Daarnaast hebben we in het beleidsdocument meer concrete doelen en activiteiten opgenomen.

Het beleid hebben we ook opgenomen in het Programma Landelijk Gebied en wordt hierdoor meegenomen in de reguliere P&C cyclus. De aanbevelingen van de Rekenkamer hebben we hiermee uitgevoerd. Op basis hiervan hebben we deze aanbeveling geïmplementeerd.

Cyberveiligheid**Hoofdvraag**

Wat is het niveau van cyberveiligheid bij de provinciale organisatie, RUD Zeeland, NV Westerscheldetunnel en Westerscheldetunnel BV en welke verbeteringen zijn daarin mogelijk wat betreft de doeltreffendheid van beleid?

Aanbeveling 1

Blijf streven naar het voldoen aan de BIO (Baseline Informatiebeveiliging Overheid).

Stand van zaken per 31-12-2025

Begin december 2025 is onze organisatie opnieuw in haar geheel ge-audit. Dit omdat de driejarige geldigheidsduur van het ISO 27001-certificaat in januari 2026 verloopt. We hebben inmiddels een nieuw certificaat ontvangen en voldoen volledig aan de norm én de BIO 2.0. We blijven daar voortdurend actief op, hier is geen einddatum aan te koppelen omdat het een PDCA-cyclus is. Elk jaar wordt hierop een interne en een externe audit op uitgevoerd.

Daarnaast voldoen we aan de Cyberbeveiligingswet voor zover daar de inhoud van bekend is. De wet komt naar verwachting eind dit jaar door de Tweede Kamer.

Aanbeveling 2

Scherp het veiligheidsbeleid van de Provinciale organisatie gericht aan om de weerbaarheid tegen (fysieke) indringers te versterken. Gebruik hiervoor de handvatten die volgen uit het rekenkameronderzoek.

Stand van zaken per 31-12-2025

Deze aanbeveling heeft geleid tot de invoering van de verplichting om de toegangspas zichtbaar te dragen, het aanbrengen van naam en foto op de pas, en het verspreiden van een videoboodschap van de Provinciesecretaris met instructies over de omgang met bezoekers en/of collega's die geen (bezoekers)pas zichtbaar dragen. Vanuit het beleid is er rapport geschreven: "Procedure Toegangscontrole, werken in veilige gebieden".