

Vragen Commissie Bestuur 28 november 2025

Vragen Wim Kok (SGP) over Brief GS van 28 oktober 2025 over Informeren over herinrichting hoofdstructuur organisatie - 780752, agendapunt 101

Vragen Commissie Bestuur	Antwoorden
1. Deze aankondiging via een ‘100-brief’ van een reorganisatie heeft onze fractie nogal overvallen. Doet dit recht aan de betekenis en impact van dit onderwerp?	Met de brief van 28 oktober hebben Gedeputeerde Staten beoogd Provinciale Staten tijdig te informeren over deze organisatorische ontwikkeling, gelijktijdig met het voorgenomen besluit. Deze wijziging in de hoofdstructuur maakt onderdeel uit van een bredere programmatische aanpak voor organisatieontwikkeling, waarover de Staten zijn geïnformeerd via de Najaarsnota 2025. De wijze waarop correspondentie wordt geagendeerd in een commissievergadering is een afweging van Provinciale Staten, in dit geval gemaakt door de agendacommissie van de commissie Bestuur.
2. Graag een uitgebreide toelichting op de aanleiding, constatering en tekortkomingen in de huidige structuur die GS doen besluiten tot deze reorganisatie, voorzien van voorbeelden.	De huidige sturingsprincipes en organisatiestructuur dateren uit 2018 en sluiten steeds minder aan bij de schaal, complexiteit, dynamiek en het ambitieniveau van de maatschappelijke opgaven waarvoor Provincie Zeeland zich geplaatst ziet. <u>Aanleiding</u> De organisatie heeft zich in de afgelopen jaren organisch ontwikkeld, zowel in structuur als in personele omvang, zoals ook toegelicht in de Najaarsnota 2025. Deze groei qua personeelsbestand past in een bredere landelijke ontwikkeling: veel provincies zagen zich geconfronteerd met vergelijkbare uitbreidingen door toenemende opgaven en verantwoordelijkheden. Het huidige model kent een variëteit aan verschillende typen eenheden en managementrollen. Een deel daarvan is ingericht volgens een duaal managementmodel, waarbij HR- en inhoudelijke verantwoordelijkheid gescheiden zijn. Uit diverse werkbelevingsonderzoeken sinds 2018 blijkt dat dit model door medewerkers regelmatig als ingewikkeld werd ervaren. In de praktijk leiden de verschillende soort managementrollen tot versnippering van taken en verantwoordelijkheden, overlappende bevoegdheden en onduidelijkheid over aanspreekpunten. Daarnaast is in de huidige opbouw sprake van een relatief grote afstand tussen de concerndirectie en de managementlaag daaronder. Dit vertaalt zich onder andere in een minder herkenbare bestuurlijke vertegenwoordiging en maakt het lastiger om vanuit één

Vragen Commissie Bestuur	Antwoorden
	samenhangende organisatie te opereren. Tevens is de topstructuur van de ambtelijke relatief kwetsbaar als het gaat om borging van continuïteit. De groei van het personeelsbestand heeft bovendien geleid tot grotere organisatorische eenheden en daarmee een toegenomen span of support voor leidinggevend. Daarvoor tot nu toe binnen verschillende onderdelen tijdelijke oplossingen ingezet. Verder wordt de bestuurlijk-ambtelijke samenwerking als complex ervaren door het aantal managementlagen en ondersteunende structuren. Dit beperkt de wendbaarheid, vermindert de uitvoeringskracht en maakt besluitvorming en coördinatie arbeidsintensiever dan noodzakelijk. De huidige inrichting vraagt veel afstemming, waardoor beschikbare middelen en personele inzet niet altijd optimaal tot hun recht komen. <u>Voortschrijdend inzicht op omvang van herijking</u> Voor Gedeputeerde Staten was de gesignaleerde problematiek aanleiding om de sturingsprincipes en organisatiestructuur integraal te herzien, als onderdeel van het programma Organisatieontwikkeling. In de eerste fase van dit traject lag de nadruk op de bestaande principes en hoofdstructuur in stand te houden en te focussen op het oplossen van knelpunten die in de dagelijkse praktijk zichtbaar waren: overlappende verantwoordelijkheden, onduidelijke escalatielijnen, tijdelijke organisatorische maatregelen en een groeiende belasting op management en teams. In een participatief proces, met betrokkenheid van medewerkers en medezeggenschap in werkgroepen, zijn mogelijke oplossingsrichtingen en scenario's zorgvuldig verkend. Gaandeweg dit proces ontstond, mede door de ambtelijke uitwerking van de verschillende scenario's, een helder voortschrijdend inzicht: het wenkende perspectief van een meer passende, toekomstbestendige organisatievorm week substantieel af van de huidige inrichting. Dit inzicht werd versterkt door signalen uit de organisatie en door reflecties vanuit het bestuur. Gedeputeerde Staten hechten groot belang aan een ambtelijke organisatie die goed functioneert en in staat is zowel de ambities van het huidige college als die van toekomstige colleges te realiseren. De combinatie van factoren (de ervaren structurele knelpunten in het bestaande model, de noodzaak om tijdelijke maatregelen te vervangen door duurzame oplossingen, de groeiende span of support voor leidinggevend en de brede voorkeur voor een fundamenteelere aanpassing) maakte duidelijk dat een beperkte bijstelling ontoereikend zou zijn.

Vragen Commissie Bestuur	Antwoorden
	Daarom hebben Gedeputeerde Staten, op basis van dit voortschrijdend inzicht en vanuit de ambitie om een wendbare en toekomstgerichte organisatie te borgen, besloten tot een meer omvangrijke herstructurering. Doel daarvan is een organisatie die beter aansluit op de schaal en complexiteit van de maatschappelijke opgaven waarvoor de provincie staat, herkenbaar is georganiseerd en die op een robuuste wijze richting geeft aan de bestuurlijke ambities.
3. Welke afwegingen zijn gemaakt en alternatieven gewogen om tot een andere inrichting te komen? Wat geeft de doorslag voor de voorgenomen inrichting?	De verdeling van disciplines over de vijf domeinen is het resultaat van een brede afweging tussen inhoudelijke samenhang, herkenbaarheid en een evenwichtige taakverdeling. Bij de inrichting is gekozen voor domeinen waarin beleid, uitvoering en ondersteuning logisch vanuit inhoud bij elkaar zijn geplaatst, zodat kennis en expertise die elkaar aanvullen binnen één organisatieonderdeel samenwerken. Dit versterkt de integraliteit en maakt het mogelijk om maatschappelijke vraagstukken vanuit één samenhangende benadering te organiseren. Daarnaast is gekozen voor een structuur die herkenbaar is en aansluit bij de inrichting van andere overheden en regionale partners. Dit vergemakkelijkt de externe samenwerking, maakt de organisatie begrijpelijker voor medewerkers, bestuur, partners en inwoners en zorgt voor duidelijke aanspreekpunten in de beleids- en uitvoeringsketen.
4. De 'nieuwe hoofdstructuur' oogt nogal zwaar aan de top, welke afwegingen zijn hier gemaakt?	In de hoofdstructuur is bewust gekozen voor een tweelaagse aansturing (bestaande uit de concerndirectie en de domeindirecteuren). Een opbouw die in veel publieke organisaties gangbaar is. Provincies hanteren voor de managementlaag die in Zeeland 'domeindirecteur' heet verschillende terminologieën. In Zeeland is gekozen voor de titel 'directeur' vanwege de wens om een duidelijke en herkenbare positie in het interbestuurlijke krachtenveld te hebben. Deze titel maakt zichtbaar dat zij namens de organisatie met mandaat en verantwoordelijkheid deelnemen aan de samenwerking met andere overheden en maatschappelijke partners.
5. Van welke (beoogde) 'drie zelfstandige conerneenheden' is straks sprake?	Bij de afweging op conerneenheden is gekeken naar de aard van het werk, de gewenste onafhankelijkheid/zelfstandigheid en de samenhang met andere onderdelen. Uitgangspunt is dat de conerneenheden worden aangestuurd door de secretaris/algemeen directeur ofwel de concerndirecteur en dat deze compact zijn in personele omvang. De drie conerneenheden zijn: • Concerncontrol • CIO-office

Vragen Commissie Bestuur	Antwoorden
	• Programma's, projecten & Interim (organisatiebreed flexibel inzetbare capaciteit voor domein-overstijgende vraagstukken)
6. Hoe lang bestaat de huidige inrichting en hoe verhoudt de nieuwe inrichting zich tot de daarvoor liggende periode? Met andere woorden, gaan we terug naar de oude structuur? Zo nee, wat zijn de belangrijkste verschillen?	De huidige sturingsprincipes en organisatiestructuur dateren uit 2018. Daarvoor werkte de organisatie vijf jaar lang met een zogenoemd werkveldmodel, waarin lijnsturing werd gecombineerd met programmatisch en projectmatig werken. Dit model was gebaseerd op procesgericht werken langs de fasen strategie, beleidsontwikkeling en uitvoering (ieder een werkveld). De inrichting maakte het mogelijk om bestuurlijke ambities, afhankelijk van de fase waarin zij zich bevonden, op een passende manier te organiseren binnen het op dat moment relevante werkveld. In de nieuwe structuur wordt gekozen voor een herkenbare indeling waarbij de inhoud een van de leidende principes is. Daardoor zijn de clusterings deels vergelijkbaar met de modellen uit 2013 en 2018 waar dit ook het geval was. Dergelijke indelingen zijn overigens gangbaar binnen veel publieke organisaties, en specifiek ook binnen provincies. Een belangrijk verschil met het huidige model is de organisatiebrede invoering van integraal management. Het duale managementstelsel, waarbij HR- en resultaatverantwoordelijkheid gescheiden waren, werd door medewerkers veelal als verzwarend en weinig overzichtelijk ervaren. Niet alleen door onduidelijkheid over aanspreekpunten, maar ook doordat het voor medewerkers intensief was om voor verschillende onderwerpen met meerdere leidinggevenden af te stemmen.
7. Hoe is het personeel tot op heden in deze reorganisatie meegenomen? Wat zijn de belangrijkste geluiden die worden gehoord? Onze ambtenaren zijn immers de motor van de provincie, daar kunnen we niet zorgvuldig en zuinig genoeg mee omgaan.	Onze ambtenaren zijn inderdaad de motor van de provincie. In de vernieuwde sturingsprincipes gaan werken we ook toe naar ruimte en zelfstandigheid voor onze professionals, met werkklimaat waarin zij hun ambtelijk vakmanschap kunnen ontwikkelen. Gedeputeerde Staten herkennen en erkennen het belang om zorgvuldig en zuinig om te gaan met medewerkers. De aanpak is daar op ingericht. Ten aanzien van de reorganisatie zijn OR en medewerkers geïnformeerd vanaf het moment dat er concrete intenties waren voor deze wijziging. Richting het personeel vindt dit plaats via organisatie brede communicatiekanalen en een informatiebijeenkomst, alsmede gerichte communicatie via het management. Het management en coördinatoren zelf zijn op diverse momenten in het proces gericht geïnformeerd via informatiebijeenkomsten en daarbij betrokken in de afwegingen voor indeling van de nieuwe hoofdstructuur. Met betrekking tot het bredere perspectief van organisatieontwikkeling en ontwikkeling van cultuur vond eind oktober tevens een medewerkersevent plaats.

Vragen Commissie Bestuur	Antwoorden
	Daarnaast is er ten aanzien van de structuurwijziging specifieke communicatie en aandacht geweest voor de medewerkers waarvan de functie kan wijzigen of komen te vervallen. Deze medewerkers zijn hierover in informatiebijeenkomsten (zowel in aanloop als na het voorgenomen besluit) en per brief geïnformeerd. De OR heeft in voorbereiding op haar advies een enquête en medewerkersbijeenkomsten georganiseerd. Uit de enquête blijkt dat een ruime meerderheid van de medewerkers de reorganisatie neutraal tot positief beoordeelt en de nieuwe structuur als passend ervaart.
8. De reorganisatie dient deze collegeperiode zijn beslag te krijgen. Juist de resterende periode van deze collegeperiode komen veel zaken tot uitvoering in een soms krappe organisatie. Is dit nu de meest handige timing en wat betekent deze timing voor de praktijk?	De gekozen timing sluit aan bij de ambitie van het college om in deze collegeperiode een stevige stap te zetten in de versterking van de organisatie. Het doel is om een toekomstbestendige structuur op te leveren die het volgende college in goede staat kan overnemen. Tegelijkertijd is er nadrukkelijk oog voor continuïteit, juist in een periode waarin veel opgaven tot uitvoering komen en de organisatie op sommige plekken intensief wordt benut. Daarom blijven bestaande structuren, teams en samenwerkingsvormen volledig in stand totdat de nieuwe functies zijn vervuld en de overgang naar de nieuwe inrichting zorgvuldig kan worden gemaakt. Dit borgt de stabiliteit op teamniveau en voorkomt dat lopende samenwerking en dienstverlening worden verstoord. Ook geldt dat deze reorganisatie geen gedwongen ontslagen met zich meebrengt. In de praktijk betekent de timing dat de reorganisatie stapsgewijs wordt uitgevoerd, met aandacht voor stabiliteit, werkbaarheid en een realistisch tempo. De nieuwe structuur wordt pas ingevoerd wanneer de nieuwe domeindirecteuren zijn benoemd en de noodzakelijke randvoorwaarden op orde zijn. Hierdoor kunnen programma's en projecten doorgang vinden en blijft de organisatie gedurende het proces volledig inzetbaar.
9. Met hoeveel incidentele kosten houdt u momenteel rekening of welke bandbreedte? De Voorjaarsnota 2026 duurt nog even.	De maximale kosten zijn geraamd op €2,7 miljoen, verdeeld over de jaren 2025, 2026 en 2027, echter vallen deze naar verwachting lager uit. Een belangrijk deel van de kosten betreft de maximaal geraamde cao-rechten van medewerkers waarvan de functie kan wijzigen of komen te vervallen, zoals het premobiliteitsbudget en loopbaanadvies. De werkelijke kosten zijn afhankelijk van de mate waarin medewerkers daadwerkelijk gebruikmaken van deze voorzieningen. Daarnaast zijn de totale incidentele kosten sterk afhankelijk van de uitkomsten van het werving- en selectieproces van de nieuwe domeindirecteuren (in- of externe benoeming). Concreter inzicht in de daadwerkelijke

Vragen Commissie Bestuur	Antwoorden
	kosten wordt verwacht na afronding van deze werving- en selectieprocedure (februari/maart 2026).
10. Wie begeleidt dit proces en welke externe expertise wordt hier op betrokken? Voor welke onderdelen?	Het volledige proces wordt begeleid door een intern projectteam. De voorbereidingen voor de herijking van de sturingsprincipes en de ontwerpschetsen voor de hoofdstructuur zijn opgesteld met ondersteuning van extern organisatieadvies. Dit geldt eveneens voor de juridische en rechtspositionele toetsing van het plan van aanpak. Voor de begeleiding van de wervings- en selectieprocedure voor de functies van domeindirecteuren wordt gebruik gemaakt van een gespecialiseerd extern bureau.
11. Wat is het advies van de OR en mening van de vakbond(en) tot op heden?	De OR heeft op 4 december schriftelijk advies uitgebracht, voorafgegaan door een overleg met de WOR-bestuurder. De OR heeft daarbij haar waardering uitgesproken voor de constructieve wijze waarop de informatievoorziening heeft plaatsgevonden, wat hen in staat heeft gesteld hun advies zorgvuldig vorm te geven. In haar advies benadrukt de OR het belang van een beheersbare werkdruk. Zij adviseert om deze structureel te monitoren, transparant te zijn over eventuele personele gevolgen en bij nieuwe prioriteiten direct aan te geven welke werkzaamheden worden afgeschaald. Ook vraagt de OR aandacht voor behoud van kennis en mogelijke structurele kostenstijgingen. Daarnaast geeft de OR aan dat de nieuwe structuur alleen effectief kan functioneren wanneer integraliteit actief wordt bevorderd, verantwoordelijkheden helder zijn en rollen eenduidig worden gepositioneerd. De OR vraagt tevens om toegankelijke communicatie over het sturingsconcept en de opbouw van de structuur. Verder onderschrijft de OR de samenhang met de bredere aanpak van organisatieontwikkeling, met specifieke aandacht voor cultuur en leiderschap, waaronder vakmanschap, HR-vaardigheden en passende begeleiding van medewerkers tijdens veranderingen. Voor de volgende fase van de reorganisatie acht de OR het essentieel dat randvoorwaarden, zoals mandaten en afspraken met de vakbonden, volledig zijn uitgewerkt en dat medewerkers tijdig en helder worden geïnformeerd. Ook stelt de OR voor om de samenwerking met de medezeggenschap op een wijze vorm te geven die aansluit bij de nieuwe structuur en de daarbij horende managementrollen. De punten die de OR benoemt, worden zowel herkend als erkend. Veel van de aanbevelingen worden maaken reeds onderdeel uit van de aanpak, zijn verwerkt of worden betrokken bij de verdere uitwerking van het proces. Voor enkele thema's zal in overleg met de OR meer tijd worden genomen om te komen tot een passende invulling.

Vragen Commissie Bestuur	Antwoorden
	Na ons voorgenomen besluit zijn ook de vakbonden geïnformeerd en uitgenodigd voor toelichting en overleg. Op 30 oktober hebben de portefeuillehouder P&O en de WOR-bestuurder het voorgenomen besluit toegelicht aan de vakbondsvertegenwoordigers. Daarbij is afgesproken dat werkgever en vakbonden gezamenlijk verkennen of – en zo ja welke - aanvullende afspraken nodig zijn bovenop de wettelijke kaders en de CAO Provincies. Deze mogelijke aanvullingen moeten zorgen voor een zorgvuldige en transparante uitvoering van het vervolg van de reorganisatie. Doel is om te komen tot een helder en gezamenlijk gedragen afsprakenkader voor alle betrokken medewerkers.
12. Hoe denkt u PS verder in dit proces te betrekken en informeren?	De voortgang van het totale programma organisatieontwikkeling wordt als prioritair dossier betrokken bij de reguliere P&C-cyclus en behandeld in de voorjaars- en najaarsnota, inclusief politieke besluitvorming voor zover het onderwerpen betreft die onder de bevoegdheid van Provinciale Staten vallen. Ten aanzien van de structuurwijziging worden Provinciale Staten gedurende het gehele proces op relevante momenten schriftelijk informeren. Het eerstvolgende moment is voorzien op 16 december aanstaande, wanneer Gedeputeerde Staten het advies van de ondernemingsraad betrekken bij de afweging tot het vaststellen van de sturingsprincipes en de hoofdstructuur. Daarnaast worden Provinciale Staten in ieder geval geïnformeerd over de uitkomsten van de wervings- en selectieprocedure voor de domeindirecteuren (februari/maart 2026), de resultaten van de daaropvolgende fase van de nadere inrichting binnen de domeinen (oktober/november 2026), en tot slot op het moment dat de reorganisatie wordt afgerond (begin 2027).