

## **Provincie Zeeland – Vaststelling Regeling ambtelijke organisatie en instructie voor de secretaris Provincie Zeeland 2016 en intrekking van Regeling ambtelijke organisatie Provincie Zeeland 2014 en Instructie voor de secretaris van de Provincie Zeeland 2014**

**Besluit van Gedeputeerde Staten van Zeeland van 8 december 2015, kenmerk 15017554, houdende intrekking van de Regeling ambtelijke organisatie Provincie Zeeland 2014, zoals vastgesteld door Gedeputeerde Staten bij besluit van 7 oktober 2014, Provinciaal Blad, 2014, 2577, intrekking van de Instructie voor de secretaris van de Provincie Zeeland 2014, zoals vastgesteld door Gedeputeerde Staten bij besluit van 7 oktober 2014, Provinciaal Blad, 2014, 2578, alsmede vaststelling van de Regeling ambtelijke organisatie en instructie voor de secretaris Provincie Zeeland 2016.**

*Gedeputeerde Staten van Zeeland,*  
overwegende,

- dat als gevolg van de in 2012 plaatsgevonden reorganisatie per 1 januari 2013 een nieuwe organisatiestructuur is ingevoerd;
- dat in dat kader de Regeling ambtelijke organisatie 2014 is vastgesteld, waarin onder meer is vastgelegd de inrichting van de ambtelijke organisatie van de provincie alsmede de beschrijving van taken, rollen en bevoegdheden van het ambtelijk management;
- dat in dat kader tevens de Instructie voor de secretaris van de Provincie Zeeland 2014 is vastgesteld, waarin onder meer is vastgelegd de beschrijving van taken, rollen en bevoegdheden van de secretaris;
- dat de uitkomsten van diverse recente onderzoeken die gerelateerd zijn aan het functioneren van de provinciale organisatie, (urgente) aanbevelingen bevatten voor doorontwikkeling van de ambtelijke organisatie;
- dat voorts richtinggevende uitgangspunten uit het collegeakkoord Krachten Bundelen, Kompas 2020 en Zeeland 2040, aanbevelingen bevatten voor voornoemde doorontwikkeling;
- dat uit de aanbevelingen tevens volgt dat moet worden doorontwikkeld naar een meer opgaben gestuurde en resultaatgerichte organisatie, waarbij verdergaande samenwerking met andere partijen wordt gerealiseerd;
- dat deze ontwikkelingen evaluatie en aanpassing noodzakelijk maken van de sinds 2013 bestaande organisatiestructuur als gevolg van de beoogde wijziging in de topstructuur;
- dat vanwege de aard en de omvang van de wijzigingen een nieuwe regeling voor de ambtelijke organisatie wordt vastgesteld, onder gelijktijdige intrekking van de vigerende regeling;
- dat uit oogpunt van een betere toegankelijkheid van de regelingen die betrekking hebben op de beschrijving van taken, rollen en bevoegdheden van het ambtelijk management, in de nieuwe regeling voor de ambtelijke organisatie tevens de instructie voor de secretaris wordt opgenomen;
- gelet op artikel 158, eerste lid, onder c, van de Provinciewet;
- gelet op artikel 25, eerste lid, onder e, van de Wet op de ondernemingsraden

Besluiten vast te stellen:

### **Artikel I**

#### **Regeling ambtelijke organisatie en instructie voor de secretaris Provincie Zeeland 2016**

#### **Hoofdstuk 1 Inleidende bepalingen**

##### **Artikel 1 Begripsomschrijvingen**

In deze regeling wordt verstaan onder:

- a. secretaris/algemeen directeur, de ambtenaar die ingevolge artikel 97 jo. artikel 99 van de Provinciewet de functie bekleedt van secretaris en die tevens fungeert als algemeen directeur van de ambtelijke organisatie;
- b. programma: uniek en tijdelijk geheel van projecten en eventuele structurele activiteiten, gericht op het bereiken van één of meerdere complexe of strategische doelen; het programma wordt geleid door een programmaleider;

- c. project: geheel aan activiteiten, gericht op het bereiken van een concreet extern projectresultaat, dat in een tijdelijke eenheid en binnen vastgestelde randvoorwaarden wordt uitgevoerd; het project wordt geleid door een projectleider;
- d. ambtelijk opdrachtgever: degene die verantwoordelijk is voor het binnen vastgestelde kaders en richtlijnen definiëren van een te bereiken concreet resultaat, projectresultaat of doel;
- e. ambtelijk opdrachtnemer: degene die verantwoordelijk is voor het binnen vastgestelde kaders en richtlijnen realiseren van een vooraf door een opdrachtgever gedefinieerd concreet resultaat, projectresultaat of doel;
- f. uitvoeringsplan: een plan, gericht op een vooraf bepaalde periode, welke een uitvoeringskalender bevat die in lijn is met de ambities uit het collegeakkoord en de geldende begrotingssystematiek. Waaronder, een concernplan op directieniveau, een afdelingsplan op afdelingsniveau en een project- en programmaplan op project- en programmaniveau;
- g. hiërarchisch leidinggeven: de sturingsrelatie tussen leidinggevend en medewerkers gericht op personele functioneren, persoonlijke ontwikkeling, vakontwikkeling en arbeidsvoorwaarden;
- h. functionele leidinggeven: de sturingsrelatie op inhoudelijke taken. Dit kan zijn, afhankelijk van de betreffende taken, tussen de leidinggevende en de medewerkers of tussen de programma- of projectmanager en medewerkers.

## Hoofdstuk 2 Organisatiestructuur in hoofdlijnen

### Artikel 2 Structuur ambtelijke organisatie

De ambtelijke organisatie ingedeeld volgens de organisatiestructuur, zoals vastgesteld in bijlage 1 van deze regeling, die daarvan onlosmakelijk deel uitmaakt en bestaat uit de secretaris/algemeen directeur, de directeurs, de programma- en projectleiders, de strategen en de afdelingen.

### Artikel 3 Aansturing organisatie-eenheden

1. De secretaris/algemeen directeur stuurt aan de directeur Programma's en projecten en de directeur Organisatie alsmede de strategen en de afdelingshoofden van de afdelingen Concernstaf en Kabinet.
2. De directeur Programma's en projecten stuurt functioneel de programma- en projectleiders aan en hiërarchisch het afdelingshoofd van de afdeling Ontwikkeling.
3. De directeur Organisatie stuurt alle afdelingshoofden aan, met uitzondering van de afdelingshoofden van de afdelingen Concernstaf, Kabinet en Ontwikkeling.
4. Een afdelingshoofd stuurt een afdeling aan.
5. Een unithoofd stuurt een unit aan binnen de afdeling waar units zijn gevormd.

## Hoofdstuk 3 De secretaris/algemeen directeur

### Artikel 4 De secretaris/algemeen directeur

1. De secretaris/algemeen directeur is eindverantwoordelijk voor het functioneren van de ambtelijke organisatie.
2. De secretaris/algemeen directeur bevordert een gestructureerd werkoverleg tussen de ambtelijke organisatie en de verantwoordelijke gedeputeerde.
3. De secretaris/algemeen directeur bevordert in overleg met de directeur Programma's en projecten en de directeur Organisatie dat de ambtelijke organisatie bij de uitoefening van zijn taken als eenheid functioneert en dat integrale beleidsafweging en -voorbereiding uitgangspunt is.
4. De secretaris/algemeen directeur geeft hiërarchisch leiding aan de directeur Programma's en projecten, de directeur Organisatie, het afdelingshoofd Concernstaf, het afdelingshoofd Kabinet en de strategen.
5. De secretaris/algemeen directeur is tevens WOR-bestuurder in de zin van de Wet op de Ondernemingsraden.
6. Nadere invulling van de taken en bevoegdheden van de secretaris/algemeen directeur zijn neergelegd in de instructie voor de secretaris als opgenomen in hoofdstuk 11 van deze regeling.

## Hoofdstuk 4 De directeurs

### Artikel 5 De directeur Programma's en projecten

1. De directeur Programma's en projecten ondersteunt de secretaris/algemeen directeur, Gedeputeerde Staten en de Commissaris van de Koning bij de uitoefening van hun taken.
2. De directeur Programma's en projecten geeft hiërarchisch leiding aan het afdelingshoofd van de afdeling Ontwikkeling en geeft functioneel leiding aan de programma- en projectleiders.

3. De directeur Programma's en projecten is als ambtelijk opdrachtgever verantwoordelijk voor het resultaat en proces van projecten, programma's, tenzij de secretaris/algemeen directeur gegronde reden heeft om in een specifieke situatie hiervan af te wijken.
4. De directeur Programma's en projecten stelt als ambtelijk opdrachtgever de opdracht vast en draagt zorg voor de menskracht en middelen die noodzakelijk zijn voor het uitvoeren van een programma of een project.
5. De directeur Programma's en projecten is verantwoordelijk voor de integrale samenwerking en afstemming tussen de programma- en projectleiders onderling en met de afdelingen.
6. De directeur Programma's en projecten maakt afspraken met de secretaris/algemeen directeur en Gedeputeerde Staten over te leveren diensten en doelmatige uitvoering vastgelegd in uitvoeringsplannen.

#### **Artikel 6 De directeur Organisatie**

1. De directeur Organisatie ondersteunt de secretaris/algemeen directeur, Gedeputeerde Staten en de Commissaris van de Koning bij de uitoefening van hun taken.
2. De directeur Organisatie geeft hiërarchisch leiding aan alle afdelingshoofden van de afdelingen, met uitzondering van de afdelingshoofden van de afdelingen Concernstaf, Kabinet en Ontwikkeling.
3. De directeur Organisatie is verantwoordelijk voor de integrale samenwerking en afstemming tussen de afdelingen onderling en met de programma- en projectleiders.
4. De directeur Organisatie maakt afspraken met de secretaris/algemeen directeur en Gedeputeerde Staten over te leveren diensten en doelmatige uitvoering vastgelegd in uitvoeringsplannen.

#### **Hoofdstuk 5 Programma's en projecten**

##### **Artikel 7 De programma- en projectleiders**

1. De programma- en/of projectleider wordt door ambtelijk opdrachtgever aangewezen als ambtelijk opdrachtnemer van een programma of project en geeft functioneel leiding aan de medewerkers binnen dat programma of project.
2. De programma- en/of projectleider maakt afspraken met de ambtelijk opdrachtgever over te leveren diensten en doelmatige uitvoering van taken vastgelegd in het programma- respectievelijk projectplan.
3. De programma- en/of projectleider is verantwoordelijk voor hetgeen is vastgelegd in het programma- respectievelijk projectplan.
4. De programma- en/of projectleider is verantwoordelijk voor de samenwerking en de horizontale afstemming tussen het eigen programma- of project en afdelingshoofden.
5. De programma- en/of projectleider is verantwoordelijk voor de producten en diensten van het programma of het project.
6. De programma- en projectleider is verantwoordelijk voor het plan van aanpak inclusief de financiële en personele consequenties.

#### **Hoofdstuk 6 Afdelingen**

##### **Artikel 8 Het afdelingshoofd**

1. Het afdelingshoofd geeft hiërarchisch leiding aan de afdeling en daarmee ook aan de medewerkers die tot de afdeling behoren en ingezet worden in de programma's en projecten.
2. Het afdelingshoofd maakt afspraken met de hiërarchisch leidinggevende over te leveren diensten en doelmatige uitvoering van taken vastgelegd in afdelingsplannen.
3. Het afdelingshoofd is verantwoordelijk voor de horizontale afstemming en de integrale samenwerking tussen de eigen afdeling en andere afdelingen.
4. Het afdelingshoofd is verantwoordelijk voor de horizontale afstemming tussen de eigen afdeling en programma's en projecten, voor zover zijn medewerkers daarin deelnemen.
5. Het afdelingshoofd is verantwoordelijk voor de producten en diensten van de afdeling.
6. Het afdelingshoofd draagt zorg voor de verdeling, voortgang en kwaliteit van de werkzaamheden en een adequate inzet van de medewerkers.
7. Het afdelingshoofd is verantwoordelijk voor het afdelingsplan en inclusief de hieraan verbonden financiële en personele consequenties.

##### **Artikel 9 Unithoofd**

1. Het unithoofd geeft hiërarchisch leiding aan de unit en daarmee ook de medewerkers die tot de unit behoren en ingezet worden in de programma's en projecten.

2. Het unithoofd maakt afspraken met de hiërarchisch leidinggevende over te leveren producten en diensten en doelmatige uitvoering van taken, inclusief de hieraan verbonden financiële en personele consequenties.
3. Het unithoofd is verantwoordelijk voor de producten en diensten van de unit.
4. Het unithoofd draagt zorg voor de verdeling, voortgang en kwaliteit van de werkzaamheden en een adequate inzet van de medewerkers.

## Hoofdstuk 7 Directieberaad (DB)

### Artikel 10 Samenstelling

1. De secretaris/algemeen directeur, de directeur Programma's en projecten en de directeur Organisatie vormen tezamen het DB.
2. De concerncontroller is onafhankelijk adviseur van de secretaris/algemeen directeur en het DB en neemt in die hoedanigheid deel aan de vergaderingen van het DB. De concerncontroller geeft gevraagd en ongevraagd advies over onderwerpen die in het DB worden besproken.
3. De secretaris/algemeen directeur draagt als voorzitter van het DB zorg voor de afstemming en integratie van de aan de ambtelijke organisatie opgedragen taken.
4. Op uitnodiging van een lid van het DB kunnen ook anderen aan de vergadering deelnemen.

### Artikel 11 Werkwijze

1. Het DB vergadert wekelijks.
2. Het DB draagt initiatieven aan voor strategisch beleid over de volle breedte van het werkkterrein van de provincie.
3. Het DB heeft tot taak het bevorderen dat de ambtelijke organisatie bij de uitoefening van zijn taken als eenheid functioneert.
4. Teneinde de coördinerende taakstelling als bedoeld in het vorige lid te verwezenlijken weegt het DB de belangen van de provincie integraal af.
5. Het DB is verantwoordelijk voor de juiste agendering van onderwerpen. Onderwerpen en stukken worden ingebracht via c.q. met instemming van een DB-lid. Op de agenda van het DB staan standaard de volgende onderwerpen:
  - a. actualiteiten en voorbereiding vergaderingen van Gedeputeerde Staten en Provinciale Staten;
  - b. afstemming en beslispunten ten aanzien van (het initiëren van) projecten en programma's, strategische projecten en processen in relatie tot het concernplan, de dynamische beleidsplanning ten behoeve van Provinciale Staten en de termijnagenda ten behoeve van Gedeputeerde Staten;
  - c. afstemming en beslispunten ten aanzien van organisatie brede bedrijfsvoering, waaronder met name organisatieontwikkeling;
  - d. samenwerken, externe gerichtheid/extern presteren, resultaten voor de 'klant'.
6. Keuzes worden gemaakt tijdens het DB. Wanneer de DB-leden er onderling niet uitkomen, beslist de secretaris/algemeen directeur.
7. In afwijking van het vorige lid kan de secretaris/algemeen directeur beslissen over een aangelegenheid om het oordeel van gedeputeerde staten te vragen alvorens daarover in het directieberaad nader beraadslaagd en besloten wordt.
8. De terugkoppeling uit het DB richting de ambtelijke organisatie wordt vanuit het DB verzorgd.
9. Het DB kan een reglement van orde voor zijn vergaderingen vaststellen.

## Hoofdstuk 8 Concerncontrol

### Artikel 12 De Concerncontroller

1. De concerncontroller is adviseur van de secretaris/algemeen directeur en het DB.
2. De concerncontroller is tevens hoofd van de afdeling Concernstaf.
3. De concerncontroller is onafhankelijk in zijn adviserende en toetsende taak. De concerncontroller geeft gevraagd en ongevraagd advies aan de secretaris/algemeen directeur en het DB.
4. De concerncontroller is verantwoordelijk voor het in opdracht van Gedeputeerde Staten of de secretaris/algemeen directeur uitvoeren van onderzoeken (audits) naar doelmatigheid en doeltreffendheid van besluiten van Gedeputeerde Staten of het functioneren van het ambtelijk apparaat.
5. De concerncontroller is belast met het bewaken van en adviseren over de voorwaarden en kwaliteitseisen ten aanzien van rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid onder meer op het gebied van:
  - Informatievoorziening/ICT;

- Risicomanagement;
  - Juridische control;
  - Planning en control en Administratieve organisatie/ Interne controle;
  - Beleidscyclus;
  - Beheersing van (strategische) programma's en projecten;
  - Sturings-en beheersinstrumenten.
6. De concerncontroller kan, indien de concerncontroller dat opportuun acht, direct adviseren aan Gedeputeerde Staten. De concerncontroller doet dit slechts nadat de provinciesecretaris/algemeen directeur hierover is geïnformeerd.

## **Hoofdstuk 9 Managementberaad (MB)**

### **Artikel 13 Samenstelling en werkwijze**

1. De secretaris/algemeen directeur, de directeur Programma's en projecten, de directeur Organisatie en de afdelingshoofden vormen tezamen het MB.
2. De secretaris/algemeen directeur is voorzitter van de vergadering van het MB.
3. Het MB vergadert minimaal éénmaal per maand.
4. Op uitnodiging van het MB kunnen ook anderen aan de vergadering deelnemen.
5. De focus van het MB is gericht op ontmoeting en afstemming van afdeling overstijgende interne en relevante onderwerpen en/of ontwikkelingen.
6. De afdelingshoofden zijn inhoudelijk verantwoordelijk voor de terugkoppeling naar de medewerkers.
7. Het MB kan een reglement van orde voor zijn vergaderingen vaststellen.

## **Hoofdstuk 10 Vervanging**

### **Artikel 14 Vervanging**

1. Bij afwezigheid of ontstentenis van de secretaris/algemeen directeur geldt de directeur Programma's en projecten als 1ste waarnemend secretaris/algemeen directeur, geldt de directeur Organisatie als 2e waarnemend secretaris/algemeen directeur.
2. Bij afwezigheid of ontstentenis van de directeur Programma's en projecten geldt als 1e waarnemend directeur Programma's en projecten de secretaris/algemeen directeur en als 2e waarnemend directeur Programma's en projecten de directeur Organisatie.
3. Bij afwezigheid of ontstentenis van de directeur Organisatie geldt als 1e waarnemend directeur Organisatie de secretaris/algemeen directeur en als 2e waarnemend directeur Organisatie de directeur Programma's en projecten.
4. Een programma- of projectleider wordt bij afwezigheid of ontstentenis vervangen door een andere programma- of projectleider binnen de betreffende lopende programma's en projecten.
5. In de vervanging van een afdelingshoofd bij afwezigheid of ontstentenis is voorzien door horizontale vervanging door een ander afdelingshoofd.

## **Hoofdstuk 11 Mandaatbesluiten**

### **Artikel 15 Mandaatbesluiten gedeputeerde staten**

1. Gedeputeerde staten kunnen bevoegdheden die hen op basis van wet- en regelgeving toekomen, mandateren aan de functionarissen genoemd in de artikelen 4 t/m 9.
2. Gedeputeerde staten kunnen tevens aan andere functionarissen als bedoeld in het vorige lid bevoegdheden mandateren.
3. Onverminderd het bepaalde in artikel 13 treffen Gedeputeerde Staten tevens een vervangingsregeling in geval van afwezigheid of ontstentenis van de mandataris als bedoeld in dit artikel.
4. Gedeputeerde staten stellen separate mandaatbesluiten vast voor:
  - a. de gehele organisatie;
  - b. personeelsaangelegenheden

## **Hoofdstuk 12 Instructie voor de secretaris**

### **Artikel 16 Wettelijke basis**

De secretaris handelt overeenkomstig hetgeen ten aanzien van hem is bepaald in de Provinciewet, de reglementen van orde voor de vergaderingen van Gedeputeerde Staten of enig ander wettelijk voorschrift van rijk of provincie.

### **Artikel 17 Algemeen**

1. De secretaris draagt zorg voor een goede en doelmatige ondersteuning van Gedeputeerde Staten, de Commissaris van de Koning en de door Gedeputeerde Staten ingestelde commissies als bedoeld in de Provinciewet.
2. De secretaris staat als eerste adviseur Gedeputeerde Staten en de Commissaris van de Koning bij de uitoefening van hun taak terzijde. De secretaris verschaft hen daartoe alle nodige informatie, advies en bijstand.

### **Artikel 18 Agendering**

1. De secretaris draagt, onverminderd de verantwoordelijkheden van de Commissaris van de Koning, zorg voor een goede voorbereiding van de vergaderingen van Gedeputeerde Staten, hetgeen zich onder meer vertaalt in de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de agenda.
2. De kwaliteit van de agenda heeft betrekking op de omvang daarvan in relatie tot de beschikbare besprekingsduur en de tijdigheid van toezending van stukken.
3. Bij het opmaken van de agenda betreft de secretaris tevens de urgentie van de stukken die voortvloeien uit wettelijke termijnen of andere (procedure)termijnen.
4. De secretaris ondersteunt Gedeputeerde Staten en hun voorzitter bij het vaststellen van de agenda van de commissies uit Gedeputeerde Staten.

### **Artikel 19 Besluiten- en presentielijst**

De secretaris draagt er zorg voor dat door Gedeputeerde Staten genomen besluiten worden vastgelegd en dat een presentielijst van de vergaderingen van Gedeputeerde Staten wordt bijgehouden.

### **Artikel 20 Advisering**

1. De secretaris draagt zorg voor een gedegen en tijdige advisering aan Gedeputeerde Staten. Zo nodig adviseert de secretaris over de door Gedeputeerde Staten te nemen beslissingen.
2. De secretaris is verantwoordelijk voor de kwaliteit en de professionaliteit van de adviezen van de ambtelijke medewerkers en drukt dit uit door diens paraaf op het advies. Hij draagt er zorg voor dat de ambtelijke medewerkers als professionals vanuit hun eigen deskundigheid Gedeputeerde Staten adviseren, waarbij zij de politiek-bestuurlijke context in acht nemen.
3. Uit het advies blijkt welke medewerkers een bijdrage aan het advies hebben gegeven alsmede welke medewerker het advies heeft opgesteld.

### **Artikel 21 Aanwijzings- en informatiebevoegdheid**

De secretaris is bevoegd in het kader van de uitoefening van zijn verantwoordelijkheden ten opzichte van Gedeputeerde Staten bij de aan dit orgaan ondergeschikte ambtenaren inlichtingen in te winnen en hen aanwijzingen te geven.

### **Artikel 22 Bewaking integriteit**

De secretaris draagt een bijzondere zorg voor de bewaking van de integriteit binnen de ambtelijke organisatie van de provincie.

### **Artikel 23 Bijstand aan Provinciale Staten**

Op verzoek van en zo nodig in samenwerking met de griffier, draagt de secretaris er zorg voor dat de leden van Provinciale Staten desgevraagd ambtelijke bijstand verkrijgen, een en ander overeenkomstig het bepaalde in de Verordening op de ambtelijke bijstand en de fractieondersteuning 2013.

### **Artikel 24 Overleg met griffier en voorzitter Provinciale Staten en Gedeputeerde Staten**

De secretaris, de griffier en de voorzitter van Provinciale Staten en Gedeputeerde Staten voeren periodiek overleg.

## Hoofdstuk 13 Slotbepalingen

### Artikel 25 Looptijd regeling

1. Deze regeling wordt voor onbepaalde tijd vastgesteld en kan tussentijds worden gewijzigd indien en voor zover dat wenselijk is gelet op het uitgangspunt van continue doorontwikkeling van de provinciale organisatie.
2. Deze regeling wordt jaarlijks gezien op actualiteit.

### Artikel 26 Inwerkingtreding

Deze regeling treedt in werking met ingang van de eerste dag na de datum van uitgifte van het Provinciaal Blad waarin het wordt geplaatst en werkt terug tot en met 1 januari 2016.

### Artikel 27 Citeertitel

Deze regeling kan worden aangehaald als 'Regeling ambtelijke organisatie en instructie voor de secretaris Provincie Zeeland 2016'.

## Artikel II

1. De Regeling ambtelijke organisatie Provincie Zeeland 2014, Provinciaal Blad, 2014, 2577, wordt ingetrokken.
2. De Instructie voor de secretaris van de Provincie Zeeland 2014, Provinciaal Blad, 2014, 2578, wordt ingetrokken.

## Artikel III

Deze regeling kan worden aangehaald als de Regeling ambtelijke organisatie en instructie voor de secretaris Provincie Zeeland 2016.

## Artikel IV

Dit besluit treedt in werking met ingang van de eerste dag na de datum van uitgifte van het Provinciaal Blad waarin het wordt geplaatst, en werkt terug tot en met 1 januari 2016.

Aldus vastgesteld in de vergadering van Gedeputeerde Staten van 8 december 2015.

drs. J.M.M. Polman, voorzitter  
A.W. Smit, secretaris

Uitgegeven, 19 februari 2016  
De secretaris, A.W. Smit



**Bijlage 1: Organigram Provincie Zeeland**

**Organisatiemodel  
Provincie Zeeland**

